



**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**

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

### **TEMA:**

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUC RUNA LTDA" UBICADO EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011.

### **AUTOR:**

SEGUNDO JERÓNIMO CAIZA YANCHALIQUIN

AMBATO - ECUADOR

2015

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de Titulación ha sido desarrollado por el Sr. Segundo Jerónimo Caiza Yanchaliquin, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dra. Jaqueline Elizabeth Balseca Castro

**DIRECTORA**

Ing. Jacqueline Carolina Sánchez Lunavictoria

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Segundo Jerónimo Caiza Yanchaliquin, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 25 de septiembre de 2015

Segundo Jerónimo Caiza Yanchaliquin  
C.C. 020183288-8

## **DEDICATORIA**

“Un hombre sin estudios es un ser incompleto. La instrucción es la felicidad de la vida; y el ignorante, que siempre está próximo a revolverse en el lodo de la corrupción, se precipita luego infaliblemente en las tinieblas de la servidumbre”.

De lo profundo de mi corazón dedico este Trabajo de titulación A Dios por darme esa capacidad e inteligencia necesaria en mi aprendizaje, por iluminarme y guiarme a ese camino que mucho anhelaba, pero que no todos logramos alcanzar.

Este trabajo fruto de mi esfuerzo va dedicado a mi esposa y mis hijos quienes ocupan un sitio especial en mi vida, quienes siempre me estimularon y ayudaron de una u otra manera para que pueda alcanzar mis objetivos planteados ya que sin su ayuda nada de esto hubiese sido posible, gracias por haber estado a mi lado cuando los necesite.

Muchísimas gracias a todos espero no defraudarlos nunca.

Esto es para ustedes.

*Caiza Yanchaliquin Segundo Jerónimo*

## **AGRADECIMIENTO**

“La montaña se eleva hasta las nubes, y parece desafiar todo esfuerzo humano; pero cuando la gente quiere hacer un viaje y ver a sus amigos al otro lado, perforan las rocas; el tren prosigue su camino y atraviesa la montaña sin pérdida de tiempo”

Agradezco a ti Dios, por la vida de haberme puesto en mi camino y llevarnos de sabidurías para de esta manera poder culminar la carrera universitaria y ha permitido alcanzar con éxito una de las metas más importantes de mi vida.

A mis maestros quienes me han enseñado a ser mejor en la vida y realizarme profesionalmente a los catedráticos de la ESPOCH por quienes he logrado obtener los conocimientos necesarios.

Mi agradecimiento especial a mis asesoras la Dra. Jaqueline Balseca y la Ing. Jacqueline Sánchez por hacer posible este trabajo de Titulación gracias a sus conocimientos y sabiduría.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUC RUNA LTDA.” Por abrirme las puertas de su prestigiosa Institución y brindarme el apoyo necesario para de esta manera poner en practica todo los conocimientos adquiridos en la trayectoria académica y concluir con éxito este trabajo de Titulación.

De todo corazón muchas gracias

*Segundo Jerónimo Caiza Yanchaliquin*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido .....	vi
Índice de Gráficos .....	ix
Índice de Cuadros .....	ix
Índice de Anexos .....	x
Resumen.....	xi
Summary.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema .....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.1.1 Auditoría .....	6
2.1.2 Características de la Auditoría.....	6
2.1.3 Normas de Auditoría.....	7
2.1.4 Clasificación de la Auditoría .....	8
2.1.5 Principios Generales de Auditoría .....	9
2.1.6 Auditoría Administrativa .....	11
2.1.7 Objetivos de la Auditoría Administrativa.....	11
2.1.8 Principios de Auditoría Administrativa .....	12
2.1.9 Metodología de Auditoría Administrativa.....	14

2.1.10	Control Interno.....	15
2.1.11	Componentes de control interno .....	16
2.1.12	Métodos de evaluación del control interno.....	17
2.1.13	Tipos de riesgo.....	18
2.1.14	Programas de auditoría .....	20
2.1.15	Clases de programas .....	20
2.1.16	Papeles de trabajo .....	21
2.1.17	Evidencia .....	23
2.1.18	Informe de auditoría.....	24
2.1.19	Desempeño Laboral .....	26
2.1.20	Factores que Influyen en el Desempeño Laboral.....	26
2.1.21	Cooperativa.....	28
2.1.22	Antecedentes históricos del Cooperativismo en el Ecuador.....	28
2.1.23	Principios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	29
2.2	MARCO LEGAL.....	31
2.3	IDEA A DEFENDER .....	31
2.4	VARIABLES .....	31
2.4.1	Variable Independiente .....	31
2.4.2	Variable Dependiente .....	31
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		32
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
3.2	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	33
3.4.1	Métodos .....	33
3.4.2	Técnicas .....	34
3.4.3	Instrumentos.....	35
3.5	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	36
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		48
4.1	TÍTULO .....	48
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	48
4.2.1	Archivo Permanente .....	49
4.2.1.1	Orden de trabajo.....	50
4.2.1.2	Antecedentes .....	51

4.2.1.3	Alcance del Examen .....	51
4.2.1.4	Justificación .....	51
4.2.1.5	Objetivos del Examen.....	52
4.2.1.6	Recursos a Examinarse .....	52
4.2.1.7	Tiempo Estimado de Duración .....	52
4.2.1.8	Metodología del Trabajo.....	53
4.2.1.9	Recursos Humanos .....	53
4.2.1.10	Productos a Obtenerse .....	53
4.2.2	Archivo Corriente .....	56
4.2.2.1	FASE I: Planificación y Programación.....	57
4.2.2.2	FASE II: Ejecución del Trabajo.....	64
4.2.2.3	FASE III: Comunicación de Resultados.....	106
	CONCLUSIONES .....	118
	RECOMENDACIONES.....	119
	BIBLIOGRAFÍA .....	121
	ANEXOS .....	124



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Existencia de políticas y normas .....	36
Gráfico 2: Conocimiento sobre políticas y normas .....	37
Gráfico 3: Actividades ejecutadas por la administración .....	38
Gráfico 4: Calificación de la ejecución administrativa.....	39
Gráfico 5: Existencia de un Manual de Funciones .....	40
Gráfico 6: Existencia de problemas administrativos .....	41
Gráfico 7: Evaluación del desempeño de los empleados.....	42
Gráfico 8: Evaluación administrativa en años anteriores .....	43
Gráfico 9: Evaluación de perfiles en los cargos .....	44
Gráfico 10: Existencia de plan de capacitación .....	45
Gráfico 11: Calificación del ambiente laboral .....	46
Gráfico 12: Evaluación administrativa para mejorar .....	47

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. ....	33
Cuadro 2: Existencia de políticas y normas.....	36
Cuadro 3: Conocimiento sobre políticas y normas .....	37
Cuadro 4: Actividades ejecutadas por la administración.....	38
Cuadro 5: Calificación de la ejecución administrativa .....	39
Cuadro 6: Existencia de un Manual de Funciones.....	40
Cuadro 7: Existencia de problemas administrativos.....	41
Cuadro 8: Evaluación del desempeño de los empleados .....	42
Cuadro 9: Evaluación administrativa en años anteriores.....	43
Cuadro 10: Evaluación de perfiles en los cargos .....	44
Cuadro 11: Existencia de plan de capacitación .....	45
Cuadro 12: Calificación del ambiente laboral .....	46
Cuadro 13: Evaluación administrativa para mejorar .....	47

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta al Gerente de la COAC .....	124
---	-----

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene por objetivo realizar una Auditoría Administrativa para mejorar el desempeño laboral del personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.” Ubicado en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua en el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011” para lo cual se aplicó cuestionarios de control interno aplicando el método de COSO II, las normas de la Gestión Administrativa, a través de estos métodos encontramos los hallazgos en referencia al ambiente de control; se refiere al reclutamiento de personal en las diferentes vacantes presentadas de la institución en donde no se ha realizado un adecuado y completo proceso de selección. La propuesta plantea la Auditoría Administrativa dividida en las siguientes fases: Fase I: Planificación y Programación, Fase II: Ejecución del trabajo y Fase III: Comunicación de resultados, como un aporte para lograr eficiencia en el manejo del talento humano de la Cooperativa que tiene presencia en varias provincias importantes del país. Se recomienda que para cada requerimiento de personal se asegure el cumplimiento de todas las etapas de selección de personal. Esta investigación será de gran utilidad para la entidad, toda vez que propone mejoras para la optimización de recursos económicos y humanos, proyectando un mejor nivel de calidad en el crecimiento organizacional.

Dra. Jaqueline Elizabeth Balseca Castro  
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## SUMMARY

The present investigation deals with carrying out an Administrative Auditorship to improve the work performance of the administrative staff of the “Mushuc Runa Ltda” Saving and Credit Cooperative located in Ambato city, Tungurahua province in the period from 1<sup>st</sup> of January to the 31<sup>st</sup> of December 2011; for this, Auditorship phases and techniques were applied; Also the quantitative and qualitative investigation were applied in a parallel way to interpret data and facts as well as the human action as referred to the norms of the administrative management; through the methods the findings referring to control environment were found; there is a reference to the staff recruiting in the different vacancies of the institution where an adequate and complete selection process has not been carried out. The proposal states the Administrative Auditorship divided into the following phases: Phase I: Planning and Programming, Phase II: Work execution and Phase III: Result Communication, as a contribution to achieve efficiency in handling the human talent of a Cooperative which has a presence in various important provinces of the country, being its matrix in Ambato city. One of the important findings refers to the staff recruiting in the different vacancies presented in the Institution where an adequate and complete selection process was not carried out. It is recommended that for each staff requirement the accomplishment of all the staff selection steps may be secure. This investigation will be very useful for the Cooperative, as it generates and proposes a better man for the optimization of economic and human resources, projecting a better quality level in the organizational growth.

## INTRODUCCIÓN

En el año 2008 se aprueba la Constitución del Ecuador, registrando cambios importantes para el desarrollo nacional sobre todo en base al denominado Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV, 2009) y entre uno de sus objetivos se refiere a “establecer un sistema económico social, solidario y sostenible”.

Además también se aprueba la nueva ley para el sistema cooperativista nacional, que rige desde el año 2011 y es la Ley de Economía Popular y Solidaria –LOEPS que se refiere a las formas de organización que integran los sectores comunitarios, asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares (LOEPS, 2011).

Vale la pena indicar que existe un organismo de control gubernamental que es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y tiene registradas a las Cooperativas de Ahorro y Crédito. En el año 2015 ha dividido las Cooperativas en 5 segmentos que tienen relación con los informes sobre el capital y el número de socios. Actualmente existen en el país 948 Cooperativas, unas ya legalizadas y otras pendientes de cumplir los requisitos.

La provincia de Tungurahua registra el mayor desarrollo en el sistema cooperativista, así, en la ciudad de Ambato hay cinco organizaciones como: El Sagrario, OSCUS, San Francisco, Cámara de Comercio y la Cooperativa Mushuc Runa Ltda.

Su crecimiento tan acelerado que le ha convertido en una de las Cooperativas más importantes del país hace que deba ir superando los problemas en el área del talento humano que sigue con una estructura desde el año 2010 y que no responde a la realidad actual a la que la Cooperativa no le ha brindado importancia y por eso no se evidencia la responsabilidad individual de sus empleados, no hay división del trabajo, no existe una Unidad de Auditoría Interna para detectar estos errores a tiempo y corregirlos.

El presente trabajo de investigación está orientado a proponer una Auditoría Administrativa porque se le ha dado poca importancia a este tema, produciendo una falta de compromiso institucional y por esta razón se propone como objetivo general

desarrollar la auditoría administrativa con el propósito de mejorar el desempeño laboral del personal administrativo.

La aplicación de la auditoría administrativa tiene relevancia social eminentemente práctica por cuanto ayuda a mejorar la estructura organizacional de la Cooperativa que va en beneficio no solo del recursos humano que labora en la empresa, sino también en beneficio de sus socios que son parte de la sociedad, los mismos que se verán beneficiados de un mejor servicio, buena atención, ágil y oportuna lo que permitirá el crecimiento permanente de la Cooperativa.

Se ha desarrollado cuatro capítulos que en su primera parte se refiere al planteamiento del problema, la formulación de la problemática del mismo, la determinación del tema con sus dos variables, los objetivos y la justificación de la investigación.

El capítulo II se refiere al marco teórico que ha servido para conocer los fundamentos bibliográficos sobre los cuales se asienta la investigación de pregrado y contiene los antecedentes de investigación, la fundamentación científica, hipótesis y variables en estudio.

El capítulo III se refiere a la metodología de investigación utilizada y contiene la determinación de la modalidad de investigación, tipos, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos e interpretación y análisis de los datos recogidos en la encuesta que se realizó.

En el capítulo IV se encuentra la propuesta sobre Auditoría Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. Que corresponde al estudio de datos del año 2011, cuyo contenido se presenta en tres fases, así: Planificación y Programación, Ejecución del Trabajo y Comunicación de Resultados como un aporte a la gestión gerencial y a la toma de decisiones.

Se finaliza este estudio planteando las conclusiones y recomendaciones que permiten tener una amplia visión y un camino para superar el problema de investigación siendo el deseo poner en práctica este trabajo ya que si existe un compromiso de la Gerencia

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda. Ubicada en la ciudad de Ambato, sin embargo de ser considerada entre las cooperativas más grandes de la provincia de Tungurahua, adolece de varios problemas en el ambiente administrativo y que se reflejan en la escasa atención al tema de calidad debido especialmente a la falta de desempeño en las labores diarias del personal que no cumple a satisfacción en la atención al socio y esto lleva a perder clientes, no conocen sus funciones por escrito, no reciben capacitación para el cargo.

Pero durante el tiempo de servicio, así como se evidenciaron logros, también se detectaron debilidades por el crecimiento inesperado del número de socios y sin tener el suficiente personal, debían cumplir varias funciones en forma improvisada y esto viene sucediendo hasta la actualidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa”, no cuenta con un buen desempeño y funcionamiento en el campo laboral, entregando la organización poca importancia al recurso humano, en la estructura organizativa no se evidencia la responsabilidad, división de trabajo, no existe una unidad de Auditoría Interna que permita conocer el rendimiento real en el cumplimiento de las labores encomendadas, no existen programas de capacitación y entrenamiento por parte de los directivos de la Cooperativa, para todo el personal tanto administrativo y de servicios.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿La falta de una Auditoría Administrativa incide en el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.”?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Objeto: Auditoría

Campo: Auditoría Administrativa

Espacio: Esta investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.” que está ubicado en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, calle Montalvo entre Cevallos y Juan Benigno Vela.

Tiempo: Período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2011.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Toda empresa necesita complementar su evaluación integral, mediante la aplicación de una auditoría en el área de la administración, continuamente es el área financiera a la que se le da atención, quedando un desequilibrio en el examen que se realiza en la empresa. La administración tiene gran importancia y ha crecido vertiginosamente, apareciendo nuevos retos, nuevas formas, en su aplicación, la tecnología exige nuevas respuestas a las interrogantes que antes contestaba fácilmente.

La auditoría como disciplina es importante tanto en la empresa pública como en la empresa privada, en cualquier unidad organizativa de la empresa: gerencia, división, departamento, sección, unidad etc. La auditoría administrativa ha tenido su desarrollo mediante el análisis y evaluación del comportamiento de los objetivos, políticas, estrategias, que tienen una singular importancia en los diferentes elementos que componen el quehacer de la empresa.

La aplicación de la auditoría administrativa tiene relevancia social eminentemente práctica por cuanto ayuda a mejorar la estructura organizacional de la Cooperativa que va en beneficio no solo del recursos humano que labora en la empresa, sino también en beneficio de sus socios que son parte de la sociedad, los mismos que se verán beneficiados de un mejor servicio, buena atención, ágil y oportuna lo que permitirá el crecimiento permanente de la Cooperativa.

Esta aplicación tiene un gran valor teórico, pues todo lo aprendido a través de las aulas universitarias, sus conocimientos serán puestos en práctica en este proyecto, esto



permitirá fortalecer los aprendizajes. Esta investigación será de gran utilidad para la Cooperativa, toda vez que genera optimización de recursos materiales, económicos y humanos, proyectando un mejor nivel de calidad en el crecimiento organizacional.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Desarrollar la Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.” con el propósito de mejorar el desempeño laboral del personal administrativo.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar científicamente la Auditoría Administrativa y el desempeño laboral para conocer los planteamientos teóricos de varios autores que guían la investigación científica.
- Definir la metodología que será aplicada para diagnosticar la Auditoría Administrativa y las razones por las que se produce un deficiente desempeño laboral en el área administrativa.
- Elaborar el informe final de los resultados obtenidos en las fases de la Auditoría.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1.1 Auditoría**

Según Madariaga (2004) al referirse a la auditoría, cita lo siguiente:

La auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas. (p13).

#### **2.1.2 Características de la Auditoría**

En su obra Cepeda (1997), hace referencia que: “En relación con las necesidades y los requerimientos de una administración moderna, el ejercicio de la auditoría presenta las siguientes características:

- Es un examen que se practica generalmente con posterioridad a la ejecución y registro de operaciones.
- Comprende la revisión y verificación, con base en pruebas selectivas, de las transacciones, documentos, comprobantes, registros, libros, informes, incluyendo la inspección física de activos con el fin de obtener evidencia comprobatoria.
- Requiere amplitud de criterio para analizar, interpretar y dictaminar el desarrollo y registro de las operaciones.
- Exige la aplicación de técnicas y procedimientos diseñados y establecidos para cada tipo de examen.
- Evalúa el cumplimiento de disposiciones legales y políticas administrativas de todo orden, aplicables a la organización o área examinada.” (p. 89-90)

### 2.1.3 Normas de Auditoría

Arens (2007), indica que: “Las normas de auditoría son directrices generales que ayudan a los auditores a cumplir con sus responsabilidades profesionales en la auditoría.” Ello incluye la consideración de capacidades profesionales como lo son la competencia y la independencia, los requisitos de informes y la evidencia.

Las normas de auditoría generalmente aceptadas se clasifican en:

**Normas Generales.-** Se determinan ciertos parámetros personales a los cuales deberán regirse los auditores, los mismos que son:

- Capacidad técnica e idoneidad.
- Actitud mental independiente.
- Debido cuidado profesional.

**Normas de Trabajo de Campo.-** Es la manera en la que se deberá realizar el trabajo de auditoría.

- Planificación del trabajo y supervisión.
- Estudio del control interno
- Obtención de suficiente evidencia competente.

**Normas de Presentación del Informe.-** Se refiere a la forma en la que se deberá presentar el informe:

- Conformidad de las declaraciones con los PCGA.
- Consistencia en la aplicación de los PCGA.
- Revelación adecuada.
- Expresión de la opinión. (p. 33 – 35).

## 2.1.4 Clasificación de la Auditoría

Para (De La Peña, 2014), la Auditoría se clasifica en:

### Según la naturaleza del profesional:

- **Auditoría externa o independencia.-** Es un servicio prestado a la propia entidad auditada por profesionales independientes a la misma según los términos contenidos en un contrato de prestación de servicios.
- **Auditoría interna.-** Es aquella actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de una empresa, normalmente en un departamento "staff", bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir ésta como una función de valoración independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información suministrada por los distintos sistemas existentes en la misma y la eficacia de sus sistemas de gestión.
- **Auditoría gubernamental.-** Es la actividad de fiscalización realizada por diversos órganos del Estado, sobre aquellos organismos de derecho público y/o sobre distintos procesos que afectan de una u otra manera al patrimonio nacional o al bien común.

### Según la clase de objetivos perseguidos:

- **Auditoría financiera o contable.-** Es aquella actividad consistente en la comprobación y examen de las cuentas anuales y otros estados financieros y contables con objeto de poder emitir un juicio sobre su fiabilidad razonabilidad.
- **Auditoría operativa.-** Es la actividad dirigida al examen y evaluación de los procedimientos y de los sistemas de gestión internos instalados en una organización con el fin incrementar su eficiencia.

### **Según la amplitud del trabajo y el alcance de los procedimientos aplicados:**

- **Auditoría completa o convencional.-** Tiene por finalidad el manifestar una opinión sobre la razonabilidad de las cuentas anuales tomadas en su conjunto.
- **Auditoría parcial o limitada.-** Su objeto es la revisión parcial de otros documentos contables con el objeto de emitir informes sobre los mismos.

### **Según su obligatoriedad:**

- **Auditoría obligatoria.-** Es aquel proceso de revisión que le viene impuesto a empresa por el ordenamiento jurídico vigente.
- **Auditoría voluntaria.-** Es el procedimiento de revisión realizada por la empresa de manera discrecional.

### **Según la técnica utilizada:**

- **Auditoría por comprobantes.-** Se denomina de esta manera aquella técnica de auditoría basada en la revisión de los documentos que sustentan los hechos objeto de la auditoría.
- **Auditoría por controles.-** Es una técnica de una auditoría basada en la evaluación del sistema de control interno y en la confianza que el mismo merece al auditor. (p. 5 – 6)

## **2.1.5 Principios Generales de Auditoría**

Según Kell (2002: p. 39-40) los principios generales que rige una auditoría son los siguientes:

- **Independencia:** Determina que en todas las tareas relacionadas con la actividad, los miembros del equipo de auditores, deberán estar libres de toda clase de impedimentos personales profesionales o económicos, que puedan limitar su autonomía, interferir su labor o su juicio profesional.

- **Objetividad:** Establece que en todas las labores desarrolladas incluyen en forma primordial la obtención de evidencia, así como lo relacionado a la formulación y emisión del juicio profesional por parte del auditor, se deberá observar una actitud imparcial sustentada en la realidad y en la conciencia profesional.
- **Permanencia:** Determina que la labor debe ser tal la continuación que permita una supervisión constante sobre las operaciones en todas sus etapas desde su nacimiento hasta su culminación, ejerciendo un control previo o exente, concomitante y posterior por ello incluye la inspección y contratación del proceso generador de actividades.
- **Certificación:** Este principio indica que por residir la responsabilidad exclusivamente en cabeza de contadores públicos, los informes y documentos suscritos por el auditor tienen la calidad de certeza es decir, tienen el sello de la fe pública, de la refrenda de los hechos y de la atestación. Se entiende como fe pública el asentamiento o aceptación de lo dicho por aquellos que tienen una investidura para atestar, cuyas manifestaciones son revestidas de verdad y certeza.
- **Integridad:** Determina que las tareas deben cubrir en forma integral todas las operaciones, áreas, bienes, funciones y demás aspectos consustancialmente económico, incluido su entorno. Esta contempla, al ente económico como un todo compuesto por sus bienes, recursos, operaciones, resultados, etc.
- **Planeamiento:** Se debe definir los objetivos de la Auditoría, el alcance y metodología dirigida a conseguir esos logros.
- **Supervisión:** El personal debe ser adecuadamente supervisado para determinar si se están alcanzando los objetivos de la auditoría y obtener evidencia suficiente, competente y relevante, permitiendo una base razonable para las opiniones del auditor.
- **Oportunidad:** Determina que la labor debe ser eficiente en términos de evitar el daño, por lo que la inspección y verificación deben ser posteriores al acaecimiento

de hechos no concordantes con los parámetros preestablecidos o se encuentren desviados de los objetivos de la organización; que en caso de llevarse a cabo implicarían un costo en términos logísticos o de valor dinerario para la entidad.

- Forma: Los informes deben ser presentados por escrito para comunicar los resultados de auditoría, y ser revisados en borrador por los funcionarios responsables de la dirección de la empresa.

### **2.1.6 Auditoría Administrativa**

Para Franklin (2007), se define a la auditoría administrativa como, "es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable." (p. 11)

### **2.1.7 Objetivos de la Auditoría Administrativa**

Para Franklin (2007) los objetivos de la auditoría administrativa son:

Es ser una herramienta que permita mejorar el desempeño de las actividades empresariales, mediante la aplicación de procedimientos de auditoría, y pueden ser:

✓ **De Control.**

Destinados a orientar los refuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

✓ **De Productividad.**

Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos con la dinámica administrativa instituida por la organización.

✓ **De Calidad.**

Dispone que la auditoría tiende a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

✓ **De Cambio.**

Transformar la auditoría en instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

✓ **De aprendizaje.**

Permite que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalicen para convertirse en oportunidades de mejora.

✓ **De Toma de Decisiones.**

Traducen la propuesta en la práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.

✓ **De Interacción.**

Posibilita el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.

✓ **De Vinculación.**

Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

### **2.1.8 Principios de Auditoría Administrativa**

Según Jiménez Yolanda (2008), Auditoría Administrativa se manifiesta que es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:

- Sentido de la 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 de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones



operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

- **Importancia del proceso de verificación:** La responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del 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.
  
- **Alcance:** Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:
  - Naturaleza jurídica
  - Criterios de funcionamiento
  - Estilo de administración
  - Proceso administrativo
  - Sector de actividad
  - Ámbito de operación
  - Número de empleados
  - Relaciones de coordinación
  - Desarrollo tecnológico
  - Sistemas de comunicación e información
  - Nivel de desempeño
  - Trato a clientes (internos y externos)
  - Entorno
  - Productos y/o servicios
  - Sistemas de calidad.

## **2.1.9 Metodología de Auditoría Administrativa**

En la Guía metodológica de auditoría de gestión de la Contraloría General del Estado. (2012), define los siguientes procesos:

- **Planificación**

En la planeación de una auditoría de gestión se deben cumplir varias tareas: conocimiento de la entidad a través del relevamiento de información, aplicación de indicadores, evaluación de control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de auditoría.

Los objetivos específicos de la auditoría de gestión, identificarán los temas prioritarios a evaluar, según la especialidad del programa, área o actividad a examinarse; estarán en relación con los criterios de eficiencia y economía en el manejo de los recursos administrados, y de efectividad, legalidad e impacto en el logro de metas y objetivos.

- **Conocimiento preliminar**

Las normas ecuatorianas de auditoría gubernamental, en lo relacionado con la Planificación, establecen la necesidad de identificar los elementos claves de la administración, con el fin de evaluar la importancia de los objetivos de auditoría, por lo que, antes de iniciar una auditoría de gestión, es preciso un conocimiento general de la entidad, programa o proyecto a ser examinado.

- **Planificación específica**

La evaluación de control interno, permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los asuntos que requieran profundizarse en la fase de ejecución del examen. Según sus resultados, se determinará la naturaleza y el alcance del examen y se calificarán los riesgos de auditoría: inherente, de control, de detección y otros riesgos a los que está expuesta

la entidad, conforme a lo que señala la norma ecuatoriana de auditoría gubernamental (p. -06.)

- **Ejecución de la Auditoría**

En esta etapa, se ejecuta el trabajo de auditoría, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe.

- **Comunicación de resultados**

La redacción del informe de auditoría de gestión, al igual que de otro tipo de auditoría, observará las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En la fase de comunicación de resultados, se mantendrá informada a la administración de la entidad permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final.  
(p. 12 - 26)

### **2.1.10 Control Interno**

Según Estupiñan (2006); se define al Control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- a. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- b. Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.

c. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (p. 17)

En el presente trabajo de investigación el método de control interno a utilizarse es el Método COSO que se detalla a continuación:

### **2.1.11 Componentes de control interno**

Según Mantilla (2007), los componentes de control interno son los siguientes:

- **Ambiente de control.**

La esencia de cualquier negocio es su gente – sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos, y la competencia – y el ambiente en el que opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

- **Valoración de riesgos.**

La entidad debe ser consiente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

- **Actividades de control.**

Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

- **Información y comunicación.**

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir administrar y controlar sus operaciones.

- **Monitoreo.**

Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen. (p. 18)

### **2.1.12 Métodos de evaluación del control interno**

Según el Manual de Auditoría de la Contraloría General del Estado (2003), se establecen tres métodos de Control Interno, siendo los siguientes:

- **Cuestionarios**

Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista,

necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

- **Flujogramas**

Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

- **Descriptivo o Narrativo**

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros. (p. 46-47)

### **2.1.13 Tipos de riesgo**

En la página web especializada ([www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)), establece los siguientes tipos de riesgo:

#### **Riesgo inherente**

Este tipo de riesgo tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando. Si se trata de una auditoría financiera es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores significativos; este tipo de riesgo está fuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o

tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa.

Entre los factores que llevan a la existencia de este tipo de riesgos esta la naturaleza de las actividades económicas, como también la naturaleza de volumen tanto de transacciones como de productos y/o servicios, además tiene relevancia la parte gerencial y la calidad de recurso humano con que cuenta la entidad.

### **Riesgo de control**

Aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades. Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno.

Cuando existen bajos niveles de riesgos de control es porque se están efectuando o están implementados excelentes procedimientos para el buen desarrollo de los procesos de la organización.

Entre los factores relevantes que determina este tipo de riesgo son los sistemas de información, contabilidad y control.

### **Riesgo de detección**

Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado.

La Responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía.

Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección muy seguramente en el momento en que no se analice la información de la forma adecuada no va a contribuir a la detección de riesgos inherentes y de control a que está expuesta la información del ente y además se podría estar dando un dictamen incorrecto.

#### **2.1.14 Programas de auditoría**

Según Cardozo (2006), define de la siguiente forma:

Al presentar conclusión el auditor asume una gran responsabilidad al respaldar su informe realiza revisiones que estén de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, con base en las cuales diseña programas de trabajo que le ayuden a la realización de sus funciones. En estos programas identifica y documenta los procedimientos de auditoría que han de aplicarse a cada una de las áreas a revisar.

Los programas en la ejecución del trabajo del auditor son importantes, ya que además de servir de guía ayudan para que no se omitan detalles en el desarrollo de las pruebas que se le practican a los procedimientos y a la información financiera de la entidad. (p. 19)

#### **2.1.15 Clases de programas**

Los programas de auditoría se clasifican en:

- Programas generales
- Programas detallados
- Programas estándar
- Programas específicos



## **Programas generales**

Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares en cada caso.

## **Programas detallados**

Son aquellos en los que se describe con mucha minuciosidad, la forma práctica de aplicar los procedimientos de auditoría.

## **Programas estándar**

Son aquellos en los que se enuncian los procedimientos de auditoría a seguir en casos o situaciones aplicables a un número considerable de entidades. Estos programas no son aconsejables ya que pueden llevar a ejecutar trabajo innecesario, a la vez que limitan la iniciativa y el espíritu de investigación del auditor.

## **Programas específicos**

Son aquellos que se preparan o formulan concretamente para cada situación en particular. Estos programas son prácticos ya que se diseñan de acuerdo con la planeación y evaluación del control interno, a la vez que son aplicables solamente a la entidad que se está revisando. (p. 20-21).

### **2.1.16 Papeles de trabajo**

Según Quevedo (2005);

El auditor tiene que documentar todos aquellos aspectos importantes de la auditoría que proporcionan evidencia de que su trabajo se llevó a cabo conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Es importante considerar que cada auditoría es diferente, inclusive de un año a otro, por lo que también nuestros papeles de trabajo cambiarán. El alcance y procedimientos de auditoría están en función a los resultados obtenidos en nuestro estudio y evaluación del control interno, como parte fundamental de nuestra planeación de auditoría.

Los papeles de trabajo comprenden toda la documentación que soporta el trabajo del auditor, la cual puede estar representada físicamente por papeles y/o información en medios magnéticos, los cuales normalmente se clasifican de acuerdo con su fin y uso en dos grandes grupos:

### **1. Archivo permanente**

Se incluye aquella documentación que es útil en todos los ejercicios de la compañía, como son: escritura constitutiva, estatutos, contratos de créditos bancarios, contratos de arrendamiento, papeles de trabajo de activos fijo, etc. El objetivo de manejar estos papeles en este legajo es para poder utilizarlos como consulta cada año, por lo que al término de la auditoría, se deberá revisar qué documentos utilizaremos en ejercicios posteriores y los acomodaremos en este legajo.

### **2. Papeles de trabajo de la auditoría**

Se incluyen todos los papeles de trabajo correspondientes al ejercicio revisado; representan la evidencia de auditoría suficiente y competente, en la cual nos hemos basado para expresar nuestra opinión. Estos papeles de trabajo comprenden uno o más legajos, como podría ser: planeación de auditoría, activo, pasivo y capital, resultados, esto dependiendo del tamaño de la empresa y la cantidad de papeles de trabajo que se hayan generado. (p. 16 - 17)

## 2.1.17 Evidencia

Según Fonseca (2007);

El auditor debe obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas de control y procedimientos sustantivos que le permitan fundamentar razonablemente los juicios y conclusiones que formule respecto al organismo, programa, actividad o función que sea objeto de la auditoría.

La evidencia deberá someterse a prueba para asegurarse que cumpla los requisitos básicos de suficiencia, competencia y relevancia. Los papeles de trabajo deberán mostrar los detalles de la evidencia y revelar la forma en que se obtuvo.

Características de la evidencia

- a) **Suficiencia.** Es suficiente la evidencia objetiva y convincente que basta para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresadas en el informe. La evidencia será suficiente cuando por los resultados de la aplicación de procedimientos de auditoría se comprueben razonablemente los hechos revelados. Para determinar si la evidencia es suficiente se requiere aplicar el criterio profesional.
- b) **Competencia.** Para que sea competente, la evidencia debe ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, se deberá considerar cuidadosamente si existen razones para dudar de su validez o de su integridad. De ser así, deberá obtener evidencia adicional o revelar esa situación en su informe.
- c) **Relevancia.** Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho será relevante si guardan relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace, será irrelevante y, por consiguiente, no podrá incluirse como evidencia (p. 359)

### **2.1.18 Informe de auditoría**

Según Sotomayor (2008);

El proceso de auditoría concluye con el informe de auditoría, que constituye el medio a través del cual el auditor comunica de manera formal y directa el reporte final de la auditoría, junto con las recomendaciones correspondientes, a la empresa que solicitó los servicios, específicamente a la alta gerencia.

Antes de finalizar el informe es conveniente analizar las aclaraciones pendientes con los supervisores, el auditor operativo o de apoyo y personal de la propia organización a efecto de dilucidar, aclarar o ratificar hechos y hallazgos relevantes, y no caer en deformaciones sustanciales de la realidad; por ello se requiere de atención, diligencia, apoyo documental de referencia y notas personales para la elaboración del informe de auditoría.

Tratadistas de esta disciplina coinciden en afirmar que en el empleo de una estructura para el informe, no existe un tipo específico, sino ciertos apartados que sirven de apoyo.

A continuación se describe cada uno de ellos:

- **Introducción y antecedentes**

Exposición de los antecedentes de la organización y del tema sujeto a evaluación.

- **Finalidad**

En este apartado se recomienda especificar en forma clara el objeto que se busca al realizar esta evaluación, lo cual debe conocer con precisión la parte interesada, y en caso que no sea así se ayudará esclarecerlo.

- **Metodología**

Describe el sistema seguido en el desarrollo de la actividad, lo cual incluye las técnicas y procedimientos aplicados para obtener la información mínima requerida y la validación de la misma.

- **Alcance**

Indica la extensión o profundidad de la actividad evaluada, que toma en cuenta funciones, prácticas de trabajo, manuales de organización y de procedimientos y sistemas administrativos para obtener información y desprender elementos de juicio en relación al universo que se examina.

- **Apreciación de hechos relevantes**

Al efectuar su trabajo, el auditor suele detectar situaciones tanto positivas como negativas, algunas consideradas de interés general y otras de trascendencia, siendo esta última las que deberá comunicar, puesto que es más factible que sus repercusiones afecten la operación de la empresa.

- **Observaciones**

En este apartado se indican los resultados obtenidos en la evaluación y comprende el reconocimiento de los aspectos positivos, pero sobre todo las deficiencias encontradas, que es que en todo caso desean conocer los directivos de la empresa.

- **Salvedades**

En forma profesional el auditor comunicará a la organización aquellos hechos o situaciones que le impida opinar en un momento dado sobre cierto aspecto de la evaluación y su actitud hacia ella.

- **Limitaciones**

Contratiempos que obstaculizan el desarrollo de la evaluación e impiden cumplir con eficiencia lo que se ha calendarizado.

- **Recomendaciones**

Representan la aportación profesional del auditor, que consiste en manifestar las indicaciones y sugerencias de mejora en las áreas o funciones en las cuales se haya detectado alguna deficiencia al momento de aplicar la evaluación. (p. 138 – 143)

### **2.1.19 Desempeño Laboral**

Según Chiavenato (2000), “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. (p. 359).

Otros autores como Milkovich y Boudreau (1994), consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital y responder a las amenazas y oportunidades de la economía. Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que se define como la externalización de determinadas actividades, para la mejora radical de los procesos en los que internamente no se tengan especiales capacidades, es decir, cuando una organización transfiere alguna actividad, que no forma parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales se entienden todas aquellas funciones que forman el negocio central de la empresa. Aquí es preciso definir que las empresas de Vigilancia realizan actividades secundarias, o sea, de servicio que no son parte de la función principal de la organización.

### **2.1.20 Factores que Influyen en el Desempeño Laboral**

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador.

### **a. Satisfacción del trabajo**

Con respecto a la satisfacción del trabajo Davis y Newstrom, (2001, p. 203), plantean que “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales.”

La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

### **b. Autoestima**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo.

La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades las personas para mostrar sus habilidades. Relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso.

### **c. Trabajo en equipo**

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad.

#### **2.1.21 Cooperativa**

Según Díaz (2001, p. 17), La Cooperativa conceptúa como una “Empresa que es propiedad de sus propios clientes, quienes se han asociado para hacer en común diversas operaciones de compras, producción, venta o crédito y funciona con miras a obtener beneficios de los socios, por eliminación de todo intermediario.”

En cambio Mizrahi (2000, p. 35), dice: “La Cooperativa de Crédito es una asociación de personas que, sin propósitos de lucro, se agrupan para volcar en una caja común su movimiento financiero y crear con ello disponibilidades dinerarias con las que se autoabastecen crediticiamente, satisfaciendo igualmente necesidades económicas, educativas, asistenciales y cultural, en beneficio de la comunidad.”

#### **2.1.22 Antecedentes históricos del Cooperativismo en el Ecuador**

En el Ecuador la Cooperación ha existido desde tiempo inmemorial, así tenemos el ayllu y la minga que era una forma de cooperación voluntaria de la colectividad para hacer una obra en beneficio común. El cooperativismo aparece en el año 1919, cuando en la ciudad de Guayaquil se crea la Cooperativa de Bienestar Social Protectora del Obrero. Nacen otras cooperativas como resultado del progreso alcanzado por el Cooperativismo a nivel mundial.

En lo que se refiere a las cooperativas de ahorro y crédito, comienzan su desarrollo en el período 1960-1965 y es realmente cuando se desarrollan una serie de entidades muy pequeñas y aisladas, actualmente las cooperativas más grandes del país se encuentran controladas por la Superintendencia de Bancos y para finales del año 2004 todas las Cooperativas ingresan a ser controladas por esta entidad.



La intermediación financiera privada en el Ecuador nace realmente en forma legal en los años 1860 como institución bancaria y tuvo que pasar un siglo para que la primera Cooperativa de Ahorro y Crédito se constituya legalmente como tal.

### **2.1.23 Principios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito se rigen por principios universales, planteados por el Consejo Mundial de Cooperativas, para las operaciones de estas instituciones, mismos que se describen a continuación:

#### **a) Estructura democrática:**

##### **Adhesión abierta y voluntaria**

La adhesión a la cooperativa de ahorro y crédito es voluntaria y abierta a todos los que se encuentren dentro del vínculo común aceptado y que puedan hacer uso de sus servicios y estén dispuestos a aceptar las responsabilidades correspondientes.

##### **Control democrático**

Los socios de las cooperativas de ahorro y crédito disfrutan del igual derecho al voto (un socio, un voto) y a participar en las decisiones que afecten a la cooperativa de ahorro y crédito, prescindiendo del monto de sus ahorros o depósitos o el volumen de sus transacciones.

Ausencia de discriminación racial, religiosa y política. Las cooperativas de ahorro y crédito no hacen discriminación en lo que se refiere a raza, nacionalidad, sexo, religión y política.

##### **Servicio a los socios**

Los servicios de la cooperativa de ahorro y crédito están encaminados a mejorar el bienestar económico y social de todos los socios.

### **Retorno a los socios**

Para fomentar el ahorro y poder conceder préstamos y brindar otros servicios a los socios, los ahorros y depósitos de éstos devengarán una tasa equitativa de interés, de acuerdo con la capacidad de la cooperativa de ahorro y crédito.

### **Rentabilidad financiera**

Es un objetivo primordial de la cooperativa de ahorro y crédito cimentar su fuerza financiera, incluyendo las reservas adecuadas y los controles internos que aseguren un servicio continuado a los socios.

### **b) Metas sociales:**

#### **Educación permanente**

Las cooperativas de ahorro y crédito promueven activamente la educación de sus socios, directivos y empleados, además del público en general, en los principios económicos, sociales, democráticos y de solidaridad de las cooperativas de ahorro y crédito.

#### **Cooperación entre cooperativas**

De acuerdo con su filosofía y las prácticas de integración cooperativista, las cooperativas de ahorro y crédito, dentro de su capacidad, colaboran activamente con otras cooperativas de ahorro y crédito y de otra índole y sus asociaciones a nivel local, nacional e internacional, para servir de la mejor forma a los intereses de los socios y las comunidades de éstos.

#### **Responsabilidad Social**

Siguiendo los ideales y creencias de los pioneros cooperativistas, las cooperativas de ahorro y crédito propenden por el desarrollo humano social. Su visión de la justicia social se extiende tanto a los socios individuales como a la comunidad en que éstos trabajan y residen.

#### **Sistema Financiero Privado**

Lo conforman las compañías, cuya función es la intermediación financiera a través de la captación de recursos y su reinversión en distintos sectores de la economía.

El sistema financiero que hoy conocemos, incorpora además de los bancos privados, al Mutualismo, Cooperativas de Ahorro y Crédito, las Compañías de Ahorro y Crédito, las Compañías Financieras, Corporaciones de Inversión y Desarrollo y otras instituciones de servicios financieros como: Almacenes generales de Depósito, Compañías de Arrendamiento Mercantil, Compañías Emisoras o Administradoras de Tarjetas de Crédito, Casas de Cambio, Corporaciones de Garantía, Compañías de Tributación.

## **2.2 MARCO LEGAL**

La Cooperativa “Mushuc Runa” Ltda. Es una institución financiera controlada por la Superintendencia de Cooperativas, se rigen a un cuerpo legal establecido, cuya principal base constituye la Ley de Economía Popular y Solidaria en donde se contempla una serie de reglamentos, instructivos, manuales y resoluciones.

Sin embargo estos no son los únicos marcos regulatorios, además podemos citar las resoluciones del Banco Central del Ecuador, la Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas y más disposiciones emitidas por el CONSEP (**Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas**).

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

Con la realización de la Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUC RUNA LTDA” mejora el desempeño laboral del personal administrativo.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Auditoría Administrativa

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Desempeño laboral del personal administrativo.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente tesis que ha sido elaborada con el tema “Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUC RUNA LTDA”, ubicado en la ciudad de Ambato, Provincia del Tungurahua en el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011, permite la aplicación del enfoque cuali-cuantitativo.

Se trata de la modalidad cualitativa porque la investigación se basa en el estudio de todas las características particulares en el desenvolvimiento de las actividades administrativas de la Cooperativa, enfocando en los procesos administrativos y el desempeño laboral del personal, se aplicó la metodología adecuada para el descubrimiento de hallazgos que me permitió plantear una gestión administrativa ajustada a la situación actual y pendiente a mejorarla.

También se necesitó de la modalidad cuantitativa porque el diagnóstico se recopiló con datos y porcentajes que fueron analizados.

### **3.2 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **Investigación de Campo**

Se aplicó la investigación de campo en esta investigación, donde se hizo la visita constante a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda., para realizar un análisis de cada uno de los procesos desde la realidad en el desarrollo de las actividades del personal, hasta las encuestas que se aplicaron a todos los miembros de la organización para conocer el trabajo y sus criterios frente al desempeño laboral.

#### **Investigación Bibliográfica o Documental**

El apoyo documental o bibliográfico es de vital importancia para el desarrollo de la Auditoría Administrativa, ya que mediante la recopilación de referencias bibliográficas,

se logró un sustento a la aplicación de la propuesta. Que permitió en primer lugar conocer los pasos que deben darse para realizar la auditoría administrativa y lograr los resultados sobre la incidencia en el trabajo del personal, llegando a determinar que el problema objeto de este estudio puede superarse con la puesta en práctica de la propuesta.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población lo constituyen el ejecutivo y personal administrativo de la Cooperativa que se encuentra en condiciones de aportar a las preguntas que se van a realizar y se descompone así:

Cuadro 1: Población de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

DETALLE	Número de Personas
Gerente	1
Jefes de Departamentos	5
Empleados	<u>74</u>
TOTAL	<u>80</u>

**Fuente:** Coac. Mushuc Runa Ltda.

**Elaborado por:** Segundo Caiza

No se estableció la muestra debido a que la población es reducida por lo tanto se trabajó con las 80 personas.

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.4.1 Métodos

##### **Método Inductivo - Deductivo**

El método inductivo en el proceso de la investigación permitió llevar a cabo el desarrollo de la Auditoría Administrativa, asociar cada uno de las actividades que se realizan en la Cooperativa y buscar el punto en que concuerdan entre sí, como por ejemplo las decisiones que se toman con respecto a la ubicación y remuneraciones del personal y cómo se refleja dentro del aporte en el trabajo de cada uno de los empleados para

establecer la idea a defender y deducir sus consecuencias con respecto a los fenómenos considerados.

### **Método Analítico – Sintético**

Este método permitió hacer un análisis de cada parte inherente al proceso de la auditoría administrativa, a las decisiones que se tomaron para lograr una mejor comprensión de las actividades para luego proceder a sintetizar en los aspectos más importantes como tener primero un análisis del problema del desempeño laboral y lograr recoger en una propuesta de solución planteando las fases del estudio como: planificación y programación, ejecución del trabajo y comunicación de resultados.

### **Método Histórico - Lógico**

En éste estudio, el método histórico y lógico nos permitió analizar las causas y efectos del problema que se planteó referente a la incidencia de la auditoría administrativa en el desempeño laboral del personal de la Cooperativa, de los procesos desde el inicio del período hasta la culminación de la auditoría para poder finalizar con las conclusiones y recomendaciones.

Lo importante es que este método permitió con un conocimiento histórico llegar a conocer que no se ha efectuado una revisión, análisis y aplicación correcta sobre el Manual de Funciones y Procedimientos.

### **3.4.2 Técnicas**

De acuerdo con el tipo de trabajo se empleó técnicas como, la encuesta que se realizó al Sr. Gerente y empleados y la observación que sirvió de gran apoyo para la consecución de la investigación cuyo producto final dentro de la auditoría el informe final.

La observación se realizó atentamente sobre el desenvolvimiento del personal con el propósito de saber de dónde se debe tomar información y registrarla y de esta realidad se hizo su posterior análisis. Esta observación fue desarrollada dentro de las instalaciones de

la Cooperativa y se aplicó especialmente para saber si existe un manual de funciones y si el mismo le atribuyó.

### **3.4.3 Instrumentos**

- **La Encuesta:** El cuestionario se aplicó tanto al Gerente como a los empleados.
- **La Observación:** Se realizó con fichas las cuales contendrán la información de la investigación de campo realizada y de todo lo observado dentro de la Auditoría.

### 3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1. ¿La Cooperativa cuenta con políticas y normas relacionadas con la administración y dirección?

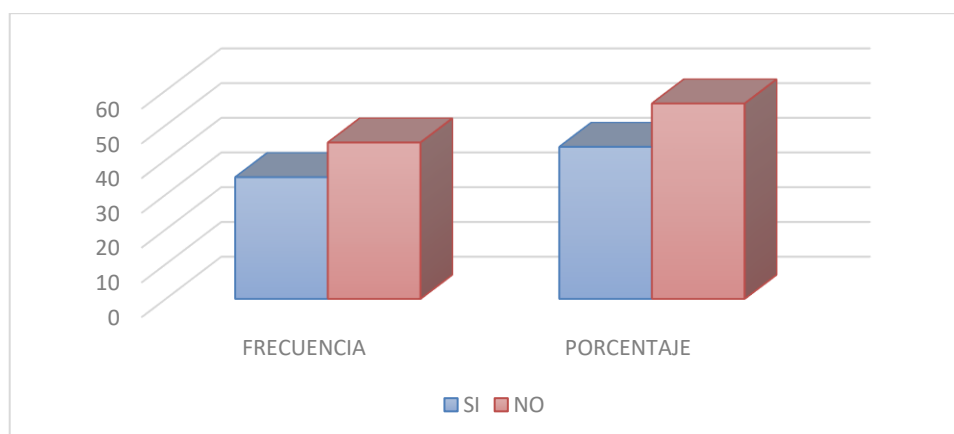
Cuadro 2: Existencia de políticas y normas

OPCIÓN RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	43,75
NO	45	56,25
TOTAL	80	100

**Fuente:** Coac “Mushuc Runa Ltda.”

**Elaborado por:** Segundo Caiza

Gráfico 1: Existencia de políticas y normas



**Fuente:** Coac. “Mushuc Runa Ltda.”

**Elaborado por:** Segundo Caiza

**Interpretación:** El 43,75% de los encuestados afirman que si existen políticas, normas de la Institución relacionada con la administración y dirección, mientras que un 56,25% señala lo contrario.

**Análisis:** De lo expuesto se puede señalar que si bien existe esta documentación, esta no está relacionada con la administración, tampoco con la dirección.



2. ¿Qué nivel de conocimiento considera usted tiene sobre las políticas y normas administrativas de la Cooperativa?

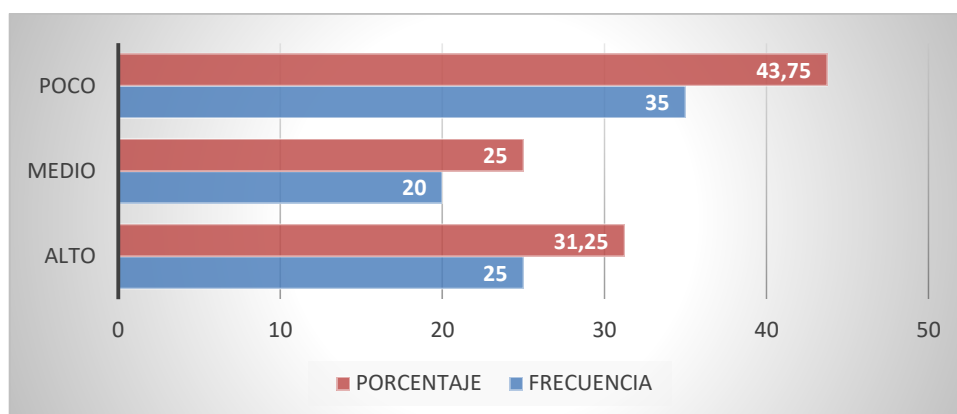
Cuadro 3: Conocimiento sobre políticas y normas

<b>OPCIÓN RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Alto	25	31,25
Medio	20	25
Poco	35	43,75
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Coac “Mushuc Runa Ltda”

**Elaborado por:** Segundo Caiza

Gráfico 2: Conocimiento sobre políticas y normas



**Fuente:** Coac. “Mushuc Runa Ltda.”

**Elaborado por:** Segundo Caiza

**Interpretación:** El 31.25% de los encuestados afirman que si tienen conocimiento sobre las políticas, principios, normas administrativas de la Institución, un 25% señala que este conocimiento es medio y el 43.75% señalan no tener ningún conocimiento al respecto.

**Análisis:** De lo expuesto se puede señalar que si bien existe normas, políticas que rigen la Cooperativa, estas no han sido socializadas e implementadas en su personal.

3. ¿Considera Usted que las actividades ejecutadas por la administración de la Cooperativa son?

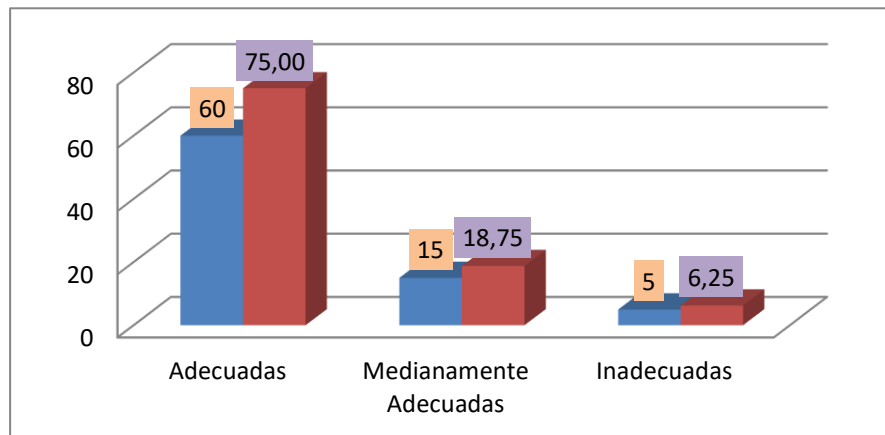
Cuadro 4: Actividades ejecutadas por la administración

<b>OPCIÓN RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Adecuada	60	75,00
Medianamente	15	18,75
Inadecuada	5	6,25
Total	80	100,00

**Fuente:** Coac. “Mushuc Runa Ltda.”

**Elaborado por:** Segundo Caiza

Gráfico 3: Actividades ejecutadas por la administración



**Fuente:** Coac. “Mushuc Runa Ltda.”

**Elaborado por:** Segundo Caiza

**Interpretación:** El 75% del personal administrativo de la Cooperativa, manifiesta que las actividades ejecutadas por la administración son adecuadas, un 18,75% afirma que son medianamente adecuadas y el 6,25% manifiesta que son inadecuadas.

**Análisis:** Se puede concluir que las actividades ejecutadas por la administración, en su mayoría son adecuadas, sin embargo existe personal, que no se encuentran conformes con las actividades administrativas que lo vienen ejecutando.

4. ¿Cómo calificaría la ejecución administrativa de la institución hasta la fecha?

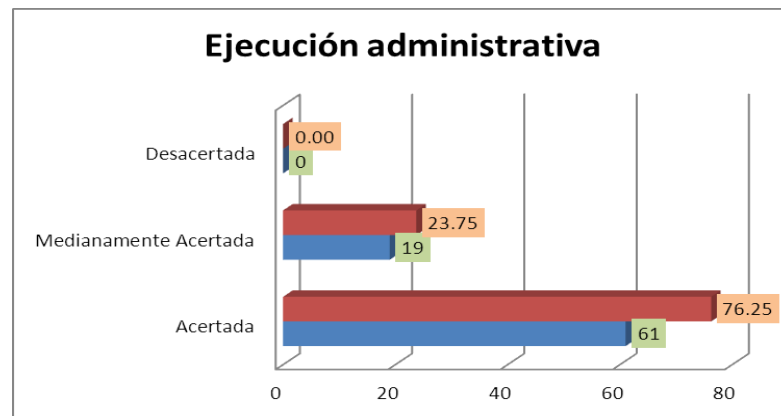
Cuadro 5: Calificación de la ejecución administrativa

<b>OPCIÓN RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Acertada	61	76,25
Medianamente Acertada	19	23,75
Desacertada	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Coac. “Mushuc Runa Ltda.”

**Elaborado por:** Segundo Caiza

Gráfico 4: Calificación de la ejecución administrativa



**Fuente:** Cuadro N° 4

**Elaborado por:** Segundo Caiza

**Interpretación:** El 76.25% de los encuestados aseguran que la ejecución administrativa hasta la fecha es acertada, un 23.75% opina lo contrario.

**Análisis:** De lo señalado se puede asegurar que el personal Directivo de la Institución realiza un trabajo adecuado.

5. ¿Conoce usted si la institución cuenta con un manual de funciones y perfiles para cada puesto de trabajo?

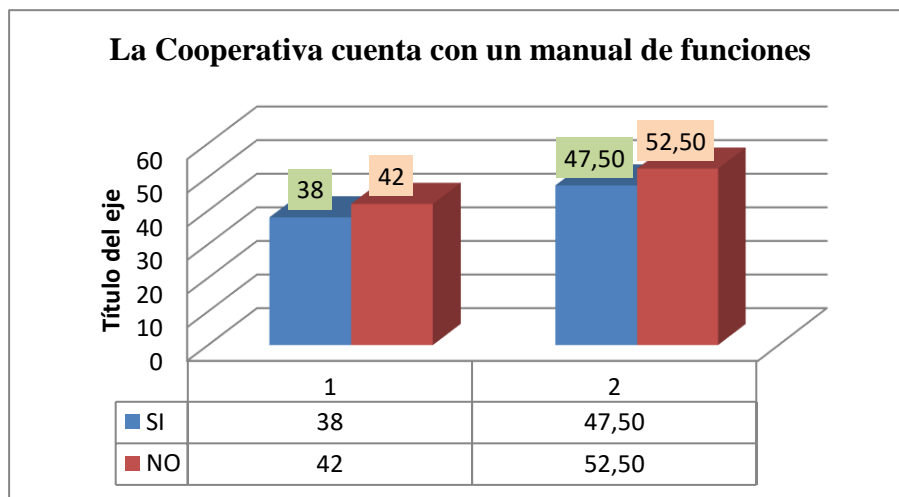
Cuadro 6: Existencia de un Manual de Funciones

OPCIÓN RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	38	47,50
NO	42	52,50
TOTAL	80	100,00

Fuente: Coac. "Mushuc Runa Ltda."

Elaborado por: Segundo Caiza

Gráfico 5: Existencia de un Manual de Funciones



Fuente: Coac. "Mushuc Runa Ltda."

Elaborado por: Segundo Caiza

**Interpretación:** El 47,50% del personal administrativo, asegura que la Institución si cuenta con un manual de funciones, el mismo que está legalizado para cada uno de los puestos, sin embargo un 52,50% señala también que si bien existe este manual, desconocen si el mismo se encuentra legalizado.

**Análisis:** Por lo expuesto se puede concluir que la Cooperativa "Mushuc Runa" Ltda. No cuenta con un organigrama legalizado por la Institución.

6. ¿La Cooperativa enfrentó problemas administrativos en años anteriores?

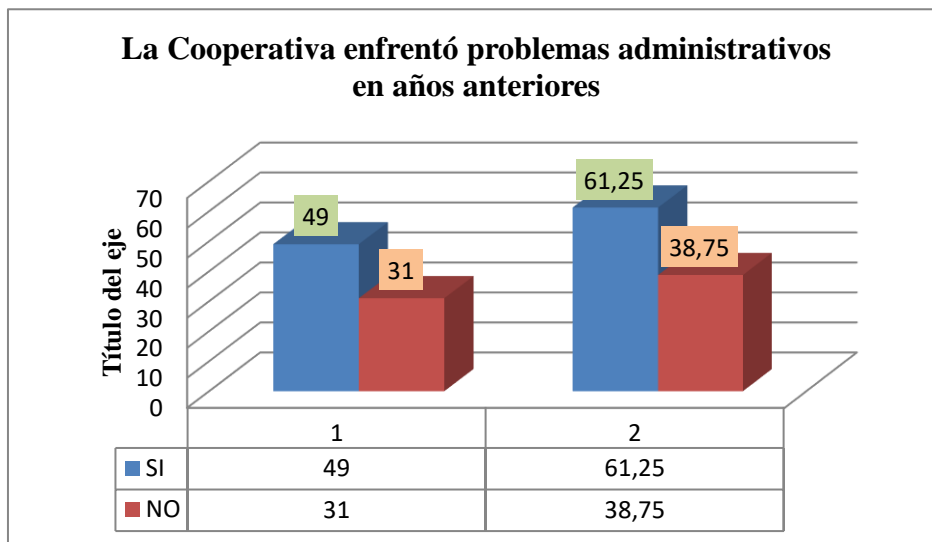
Cuadro 7: Existencia de problemas administrativos

OPCIÓN RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	49	61,25
NO	31	38,75
TOTAL	80	100,00

**Fuente:** Coac. “Mushuc Runa Ltda.”

**Elaborado por:** Segundo Caiza

Gráfico 6: Existencia de problemas administrativos



**Fuente:** Coac. “Mushuc Runa Ltda.”

**Elaborado por:** Segundo Caiza

**Interpretación:** El 61,25% de los encuestados afirman que la Cooperativa si presento problemas administrativos en años anteriores, un 38,75% en cambio señala lo contrario.

**Análisis:** Se puede concluir que las actividades administrativas tuvieron falencias dentro de las actividades diarias, las mismas que fueron solucionadas con el pasar del tiempo.

7. ¿Se realiza una evaluación de desempeño de los empleados de la Cooperativa en forma anual?

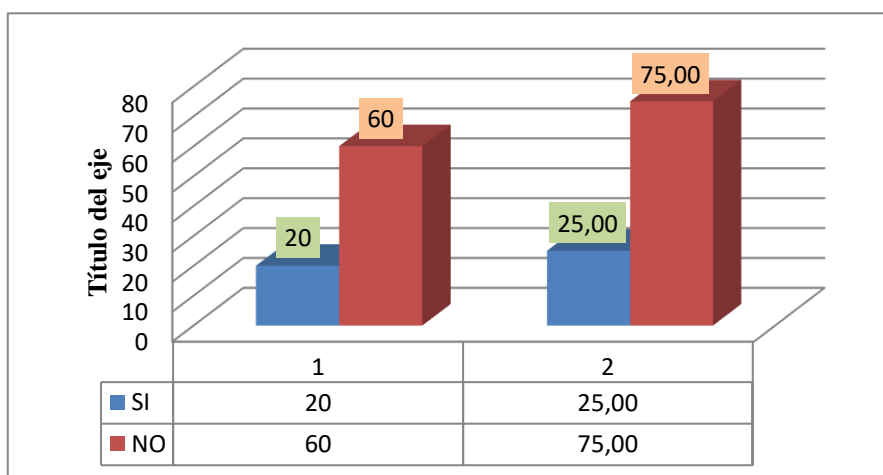
Cuadro 8: Evaluación del desempeño de los empleados

<b>OPCIÓN RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	20	25,00
NO	60	75,00
<b>TOTAL</b>	<b>80</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Coac. “Mushuc Runa Ltda.”

**Elaborado por:** Segundo Caiza

Gráfico 7: Evaluación del desempeño de los empleados



**Fuente:** Cuadro N° 7

**Elaborado por:** Segundo Caiza

**Interpretación:** El 25% del personal administrativo de la Cooperativa, manifiesta que si se ha realizado la evaluación del desempeño a los trabajadores, un 75% manifiesta en cambio que no se ha realizado.

**Análisis:** Si bien es cierto ha existido algún tipo de evaluación, pero este ha sido de una manera muy poco técnica, por lo que se puede manifestar que no ha existido en los años de trabajo de la Cooperativa una verdadera evaluación que proyecte mejoras en el desempeño laboral.

8. ¿Se ha realizado algún tipo de Evaluación administrativa en años anteriores?

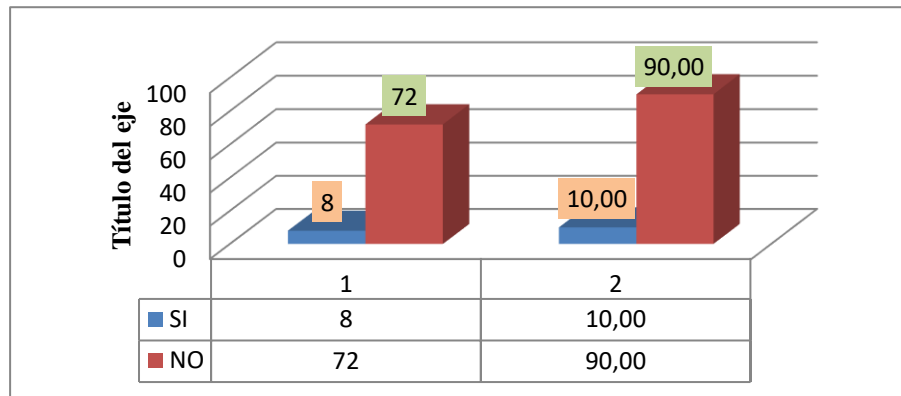
Cuadro 9: Evaluación administrativa en años anteriores

OPCIÓN RESPUESTA	FRECUECIA	PORCENTAJE
SI	8	10,00
NO	72	90,00
TOTAL	80	100,00

**Fuente:** Coac. "Mushuc Runa Ltda."

**Elaborado por:** Segundo Caiza

Gráfico 8: Evaluación administrativa en años anteriores



**Fuente:** Coac. "Mushuc Runa Ltda

**Elaborado por:** Segundo Caiza

**Interpretación:** El 10% de los encuestados afirman que si se ha realizado una evaluación administrativa en años anteriores, pero un 90% del personal indica que hasta la fecha no se ha realizado este tipo de auditorías.

**Análisis:** No se cuenta con indicios que se realizado una evaluación administrativa en la Cooperativa, por lo que resultaría de gran importancia en su crecimiento.

9. ¿La Cooperativa realiza una evaluación de perfiles para cada uno de los cargos?

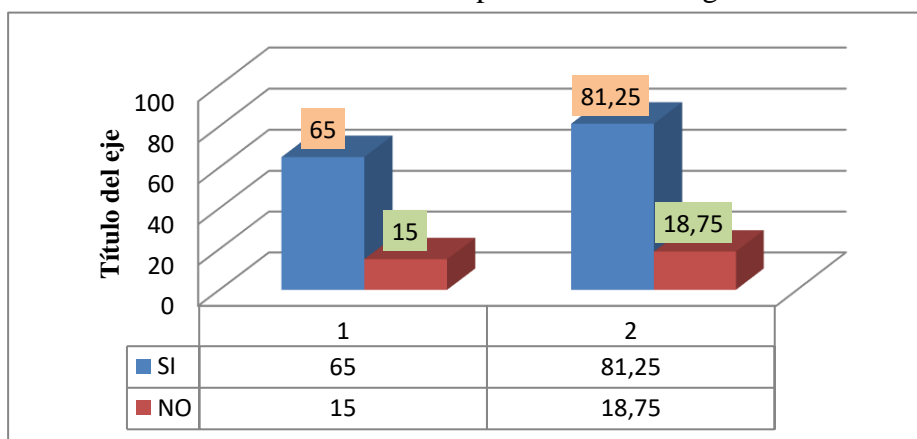
Cuadro 10: Evaluación de perfiles en los cargos

OPCIÓN RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	65	81,25
NO	15	18,75
TOTAL	80	100,00

Fuente: Coac. "Mushuc Runa Ltda."

Elaborado por: Segundo Caiza

Gráfico 9: Evaluación de perfiles en los cargos



Fuente: Coac. "Mushuc Runa Ltda."

Elaborado por: Segundo Caiza

**Interpretación:** El 81,25% de los encuestados aseguran que la Cooperativa si realiza la evaluación de los perfiles para cada uno de los cargos, un 18,75% asegura en cambio lo contrario.

**Análisis:** Por lo expuesto se puede afirmar que si bien en su gran mayoría el personal tiene el perfil indicado para desenvolverse en los diferentes puestos, existe un porcentaje menor de empleados que no tienen el perfil adecuado.



10. ¿Existe un plan de capacitación para el personal?

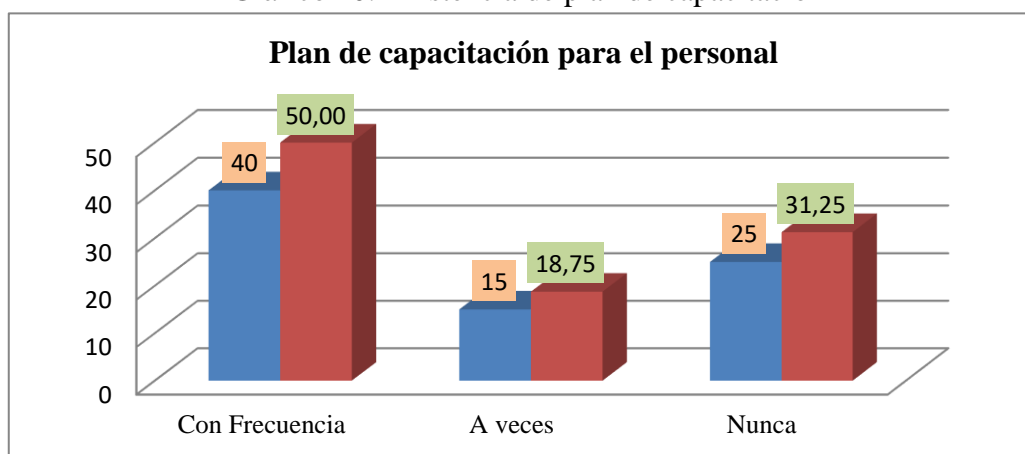
Cuadro 11: Existencia de plan de capacitación

OPCIÓN RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Con frecuencia	40	50,00
A veces	15	18,75
Nunca	25	31,25
Total	80	100,00

**Fuente:** Coac. "Mushuc Runa Ltda."

**Elaborado por:** Segundo Caiza

Gráfico 10: Existencia de plan de capacitación



**Fuente:** Coac. "Mushuc Runa Ltda

**Elaborado por:** Segundo Caiza

**Interpretación:** El 50% del personal administrativo, manifiesta que existe un Plan de capacitación para el personal y este se lo realiza con frecuencia, un 18,75% afirma que de vez en cuando se realiza un plan de capacitación y un 31,254% asegura que no existe plan de capacitación.

**Análisis:** Una gran parte del personal se encuentra capacitado y recibiendo actualización continua para desempeñarse en los puestos de trabajo, un porcentaje considerable, también ha recibido capacitación mínima o no lo ha hecho, de allí la importancia de realizar un plan de capacitación para el personal.

11. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral de la institución?

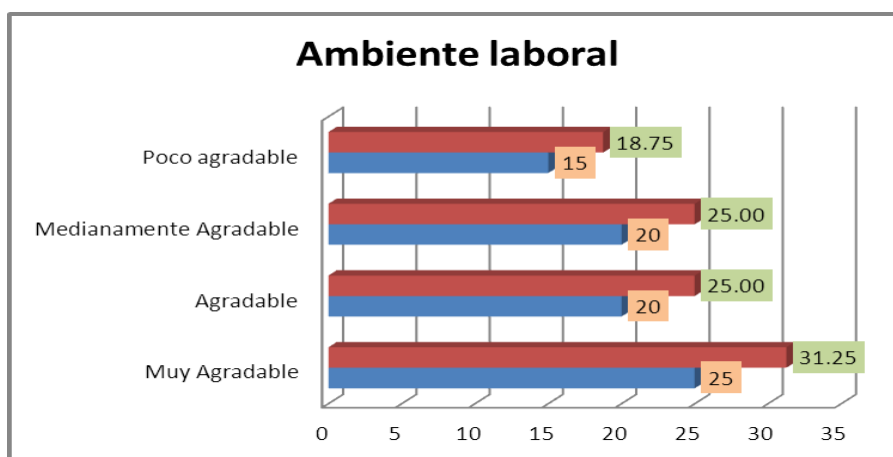
Cuadro 12: Calificación del ambiente laboral

OPCIÓN RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy agradable	25	31,25
Agradable	20	25,00
Medianamente agradable	20	25,00
Poco agradable	15	18,75
Total	80	100,00

**Fuente:** Coac. "Mushuc Runa Ltda."

**Elaborado por:** Segundo Caiza

Gráfico 11: Calificación del ambiente laboral



**Fuente:** Cuadro N° 11

**Elaborado por:** Segundo Caiza

**Interpretación:** El 31.25% del personal administrativo asegura que el ambiente laboral es muy agradable, un 25% opina que es agradable, el 25% asegura que es medianamente agradable y el 18.75% afirma que es poco agradable el ambiente laboral.

**Análisis:** Por lo señalado se puede manifestar que si bien existen indicadores que señalan de un buen ambiente laboral, existe un porcentaje considerable que opina que hace falta mejorar muchas cosas en este aspecto.

12. ¿Considera necesario que se efectúe una evaluación administrativa para identificar posibles oportunidades de mejora?

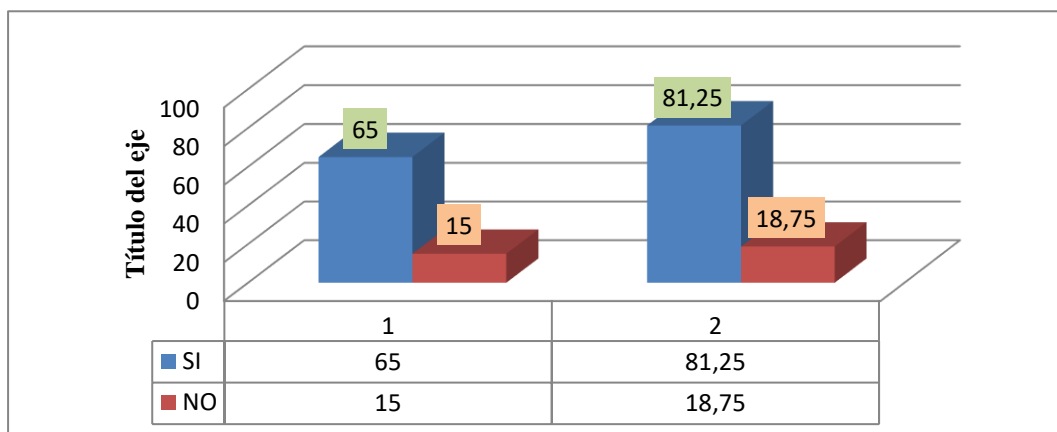
Cuadro 13: Evaluación administrativa para mejorar

OPCIÓN RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	65	81,25
NO	15	18,75
Total	80	100,00

**Fuente:** Coac. "Mushuc Runa Ltda"

**Elaborado por:** Segundo Caiza

Gráfico 12: Evaluación administrativa para mejorar



**Fuente:** Coac. "Mushuc Runa Ltda"

**Elaborado por:** Segundo Caiza

Interpretación: El 81,25% de los encuestados aseguran que sería de gran importancia que se realice una evaluación administrativa, únicamente un 18,75% opina lo contrario.

Análisis: Por lo expuesto se puede manifestar que la realización de una evaluación administrativa en la Cooperativa es vital para el progreso permanente de la Institución.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO

Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushu Runa Ltda.

### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.” UBICADO EN LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011.





# ARCHIVO PERMANENTE

## 4.2.1 Archivo Permanente

#### 4.2.1.1 Orden de trabajo

**ORDEN DE TRABAJO No. 001**

**DE:** Representante de la Cooperativa  
GERENTE GENERAL

**PARA:** Segundo Caiza  
AUDITOR OPERATIVO

**ASUNTO:** Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.”

**FECHA:** Ambato 01 de Marzo del 2014

#### **4.2.1.2 Antecedentes**

La Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.” se realiza considerando la normatividad de control que regula al sistema Cooperativo y las normas, políticas y demás emitidos por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., con el propósito de fortalecer el sistema de control interno implantado de acuerdo a los nuevos estudios vigentes en materia de auditoría y dentro de ésta al sistema de control interno.

#### **4.2.1.3 Alcance del Examen**

La Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda., comprende a las funciones y responsabilidades administrativas de los funcionarios y directivos de cada uno de los departamentos de la Cooperativa por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011.

#### **4.2.1.4 Justificación**

La Cooperativa considera importante desarrollar una Auditoría Administrativa para el año 2011 porque se ha logrado en el presente estudio determinar varios problemas relacionados con la gestión gerencial y operativa de la Cooperativa y que impiden un mejoramiento de las responsabilidades individuales de los empleados.

Es factible llevar a cabo esta Auditoría porque se cuenta con la Orden de Trabajo No. 001 para hacer el estudio del período correspondiente al año 2011 y existe además el compromiso del nivel gerencial para cumplir este pedido y proporcionar los datos correspondientes, tanto de los archivos de secretaría como de documentos existentes en otras áreas y que se requieren en el presente trabajo.

#### **4.2.1.5 Objetivos del Examen**

##### **Generales**

- ✓ Evaluar el Sistema de control Interno aplicado en la ejecución de las operaciones administrativas de la Cooperativa.
- ✓ Determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía con que se llevan a cabo las actividades administrativas a efecto de formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar las actividades del área objeto del examen.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento y aplicación de las políticas, normas, manuales y reglamentos que rigen al área administrativa del trabajo de titulación

##### **Específicos**

- ✓ Determinar la razonabilidad en la motivación, comunicación, y administración de las actividades y recursos del trabajo de titulación.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los componentes del sistema de control interno desde el punto de vista del informe COSO.
- ✓ Verificar el cumplimiento de la normatividad de control que regula el cooperativismo así como la aplicación de las políticas y lineamientos emitidos por la Cooperativa de Ahorro Crédito Mushuc Runa Ltda.

#### **4.2.1.6 Recursos a Examinarse**

Se revisarán y evaluarán los registros, documentos, procesos, resoluciones y normas que se regulan la administración de la Cooperativa de Ahorro Crédito Mushuc Runa Ltda.

#### **4.2.1.7 Tiempo Estimado de Duración**

Para la ejecución de la presente evaluación se ha estimado 60 días calendario desde su inicio hasta la comunicación del informe con los resultados obtenidos.



Fecha de inicio:	30 de marzo de 2014
Fecha de Terminación:	30 de mayo de 2014
Total:	60 días

#### **4.2.1.8 Metodología del Trabajo**

La Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.” se desarrollará con las siguientes fases:

- ✓ Fase I: Planificación y Programación
- ✓ Fase II: Ejecución del trabajo
- ✓ Fase III: Comunicación de resultados

#### **4.2.1.9 Recursos Humanos**

Auditor/a interno de la Cooperativa  
Jefe de Equipo – Supervisor

Auditor Operativo  
Segundo Jerónimo Caiza Yanchaliquin

#### **4.2.1.10 Productos a Obtenerse**

##### **Informe de Auditoría Administrativa**

Una vez que se obtiene la Orden de Trabajo se procede a notificar o comunicar a los funcionarios y empleados que laboran en el área objeto de examen, en el presente caso a los principales funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.” notificaremos a los siguientes:

<b>NOMBRES</b>	<b>CARGO</b>
Lic. Segundo Francisco Mungabusi	Presidente
Ab. Luis Alfonso Cango Pacha	Gerente

Lic. Segundo Francisco Mungabusi	Presidente del Consejo de Vigilancia
Dra. Medina Estrella Zoila Guadalupe	Jefe de Auditoría Interna
Lic. José Segundo Yucailla Baltazar	Jefe de Contabilidad
Dr. Patricio Reyes	Jefe de Unidad de Riesgos
Lic. Ángel Chango	Comité de Calificación
Lic. José Segundo Yucailla Baltazar	Presidente Comisión de Créditos
Ing. Elias Asubadin	Presidente Comisión de Asuntos Sociales
Ing. Alex Javier Cifuentes	Jefe de Servicios Cooperativos
Ing. Segundo Pilamunga	Jefe de Unidad de Negocios
Dr. Rodrigo Alberto Gonzales Tapia	Jefe Unidad Ejecutora y Cumplimiento
Ing. Cecilia Tiche	Comité de Ética
Ing. Segundo Bernardo Tuza Toasa	Presidente de Comisión de Educación

Ambato, Marzo 01 del 2014.

Oficio Circular No. 014-AA-14

Señor

Lic. Segundo Francisco Mungabusi

**PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA  
LTDA.**

Presente.-

De mi consideración:

Según la Orden de Trabajo emitida por el directorio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda. y en cumplimiento al segundo inciso del Art. 93 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero, comunico el inicio de la Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.”, por el período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

Atentamente,

Dra. Jaqueline Balseca  
AUDITOR GENERAL

Sr. Segundo Caiza  
AUDITOR OPERATIVO



# ARCHIVO CORRIENTE

## 4.2.2 Archivo Corriente

#### 4.2.2.1 FASE I: Planificación y Programación

### PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Todo tipo de auditoría requiere que sea planificada adecuadamente primeramente porque permite al auditor jefe dirigir, supervisar y programar adecuadamente el trabajo a desarrollarse y como segundo razón proporciona confianza por el desarrollo de un trabajo profesional por parte de los funcionarios, empleados y demás usuarios interesados.

#### I. 1 Visita preliminar

Información General de la Empresa:

**Nombre:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.

**Provincia:** Tungurahua

**Cantón:** Ambato

**Dirección:** Montalvo entre Juan Benigno Vela y Cevallos

**Teléfono:** 032826810

**Horario de trabajo:** 07h30 a 18h30

#### I. 2 Base legal

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero
- Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero.
- Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Cía. Ltda.
- Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa”.
- Normatividad interna de aplicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.
- Leyes y reglamentos pertinentes emitidos por las funciones Ejecutiva, Legislativa y Judicial.

### I. 3 Funcionarios principales

NOMBRES	CARGOS
Lic. Segundo Francisco Mungabusi	Presidente
Srta. María Josefina GualoAndagana	Secretaria
Sr. Ángel Lázaro Chango Caisa	1er. Vocal
Sr. José Lino PandiLlambo	2do. Vocal
Sr. José César LlanganateToalombo	3er. Vocal
Sr. José Carlos MasabandaPandi	Vocal Suplente
Sr. José María PilamungaLlambo	Vocal Suplente
Sr. Segundo Pilamunga Caguana	Vocal Suplente
Sr. Manuel Jerez Jerez	Vocal Suplente
Sr. Luis Alberto Chango Tipán	Vocal Suplente
Ab. Luis Alfonso Chango Pacha	Gerente General
Sra. Sisa Pacha María Gladis	Recursos Humanos
Ab. Llambo Chalán Andrés	Jefe Legal
Dra. Medina Estrella Zoila Guadalupe	Auditora Interna
Sr. Tuza Toasa Segundo Bernardo	Jefe de Desarrollo y Marketing
Sra. Quinatoa Capuz Nancy Ernestina	Secretaria General

## **I. 4 Funcionarios y empleados del área financiera**

NOMBRES	CARGOS
Sr. Albán Remache Jaime Patricio	Administración Financiera
Sr. Yucailla Baltazar José Segundo	Contador
Sr. Yucailla Masabada Mariano	Tesorera
Dra. Medina Estrella Zoila Guadalupe	Auditora Interna
Ab.Llambo Chalán Andrés	Jefe Legal

## **I. 5 Misión y Visión Propuesta**

### **Misión**

Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el Sumak Kawsay de nuestros socios y clientes, y protegiendo la pacha mama.

### **Visión**

Ser una institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.

## I. 6 Planificación Específica

### PLAN ESPECÍFICO DE TRABAJO

#### Información general

##### Antecedentes

La Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda. Se realiza considerando al segundo inciso del Art. 93 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero y los Estatutos de la institución y que son aplicables a todas las agencias a nivel nacional, que es necesario fortalecer el sistema de control interno implantado por la administración de la Cooperativa tanto en la matriz como en las agencias de acuerdo a los nuevos estudios vigentes en materia de Auditoría y dentro de ésta al sistema de control interno.

##### Identificación de la entidad

**Nombre:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Cía. Ltda.  
**Provincia:** Tungurahua  
**Cantón:** Ambato  
**Dirección:** Montalvo entre Juan B. Vela y Cevallos  
**Teléfono:** 032826810  
**Horario de trabajo:** 8h00 a 18h30

##### I. 6 Siglas en los Papeles de Trabajo

Siglas	Explicación de su uso
PA	Programa de Auditoría
PT	Papeles de Trabajo
CCI	Cuestionario de Control Interno
M	Monitoreo



I. 7 Programas de Auditoría

<b>PA</b> <b>1/3</b>
-------------------------

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**  
**AMBIENTE DE CONTROL**

No.	PROCEDIMIENTOS	REALIZADO POR	REFERE N. P/T	FECHA
	<p><b>Objetivo</b>                      Determinar el grado de cumplimiento de la integridad, valores éticos, competencia del personal, filosofía y estilo operacional de la administración, forma de asignación de autoridad y responsabilidades, políticas y prácticas sobre recursos humanos.</p> <p><b>Procedimientos</b></p> <p>1. <b>Integridad y Valores Éticos</b>                      Aplique el Cuestionario de Control</p> <p>2. Interno al personal.                      Recopile los documentos que normen a la cooperativa y en especial los que fomenten la integridad y valores éticos y elabore un resumen del contenido.</p> <p>3. Compruebe si el personal conoce sobre las normas generales y estatutarias que rigen la Cooperativa y que incentiva la integridad y valores éticos.</p> <p>4. Verifique cual es el proceso de inducción al personal nuevo que tiene la institución y cuál es el contenido.</p>			
			PT1	30-04-14
			PT2	01-05-14
		SC		
		SC	PT3	02-05-14
		SC	PT4	03-05-14
		SC		

Elaborado por: SC	Fecha: 30-04-14
Revisado por: JB	Fecha:

**AMBIENTE DE CONTROL**

**PA**  
**2/3**

No.	PROCEDIMIENTOS	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T	FECHA
5	<b>Compromiso de ser competentes</b>	SC	PT4	04-05-14
	Revise las carpetas del personal y evalúe los conocimientos, experiencia y destrezas adquiridos para el desempeño en el puesto asignado.	SC	PT5	05-05-14
6	Elabore un resumen de las funciones que realiza el personal de las diferentes áreas.	SC	PT6	07-05-14
7	Revise la documentación de respaldo del proceso de selección y contratación del personal.	SC	PT7	08-05-14
8	Verifique si las funciones que el personal se encuentra realizado constan por escrito y si se les ha dado a conocer a los empleados.	SC	PT8	09-05-14
9	Junta directiva o comité de auditoría.	SC	PT9	10-05-14
10	Verifique cual es el proceso de participación del consejo de Administración en las actividades.	SC	PT10	11-05-14
11	Revise las carpetas personales de los miembros del Concejos de Administración y analice sus conocimientos y experiencia.			

Elaborado por: SC	Fecha: 10-05-14
Revisado por: JB	FECHA:

**AMBIENTE DE CONTROL**

<b>PA</b> <b>3/3</b>
-------------------------

No.	PROCEDIMIENTOS	REALIZADO POR	REFERE. P/T	FECHA
12.	<b>Filosofía y Estilo Operacional</b> Verifique la filosofía y el estilo operacional para administrar por parte del personal directivo y ejecutivo.	SC	PT-10	12-05-14
13.	Verifique la forma de supervisar el trabajo y disponer al personal subalterno por parte de la dirección.	SC	PT-11	13-05-14
14.	<b>Estructura Organizacional</b> Verifique que el Orgánico Funcional de la institución se encuentre debidamente legalizado y aprobado por parte de las áreas apropiadas.	SC	PT-12	14-05-14
15.	<b>Asignación de Autoridad y Responsabilidad.</b> Realice un detalle de los procedimientos más comunes que se ejecuta en la institución y verifique las actividades de autorización y responsabilidades de las áreas involucradas.	SC	PT-12	15-05-14
16.	Verifique los registros de control de asistencia al trabajo.	SC	PT-13	16-05-14
17.	Verifique si las vacaciones son tomadas por el personal.	SC	PT-14	17-05-14
Elaborado por: SC			Fecha: 12-05-14	
Revisado por: JB			Fecha:	

#### 4.2.2.2 FASE II: Ejecución del Trabajo

### EJECUCION DEL TRABAJO

### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AMBIENTE DE CONTROL

**CCI  
1/16**

**FUNCIONARIO: GERENTE**

#### Integridad y Valores Éticos

No.	PREGUNTA	SI	NO	EvI	OBSERVACIONES
1	La institución cuenta con políticas y normas que fomenten la integridad y valores éticos de los funcionarios y empleados que laboran en la misma?	X		10	
2	¿Estas normas se encuentran por escrito? En qué tipo de documentos?	X		10	Se cuenta con un manual de conducta y ética para el personal
3	Usted conoce las normas sobre integridad y valores éticos establecidas en la institución? Puede citar cinco ejemplos?	X		7	Integridad Valoración Mayordomía
4	Las políticas y normas se han dado a conocer a todos los funcionarios y empleados de la institución? Qué métodos se ha utilizado para difundirlo?	X		7	Impresión mediante folletos y se lo ha entregado al personal
5	Existe un proceso de inducción sobre valores, misión, objetivos y políticas al personal nuevo?Cuál es el método que se utiliza para efectuarlo? Qué documentos se utilizan y qué tiempo dura el mismo?	X		8	15 días se induce al personal y se lo realiza en forma práctica.
6	La Dirección se constituye en un ejemplo de comportamiento para el personal que labora en la misma?	X		10	

**AMBIENTE DE CONTROL - Integridad y Valores Éticos - Nivel de confianza del control interno.**

Control Interno Bueno	76% - 95%	86,67%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**AMBIENTE DE CONTROL**  
**FUNCIONARIO: GERENTE**

CCI
2/16

**Compromiso de ser competentes**

No.	PREGUNTA	SI	NO	Evl	OBSERVACIONES
7	El personal que labora en la institución posee las destrezas y los conocimientos esenciales para el desempeño de su trabajo?	X		10	
8	Existe una política de capacitación y actualización de conocimientos en forma permanente para el personal de la institución?Cuál es?	X		8	Está establecida, en función de las necesidades
9	Existen empleados que realizan labores de control en la entidad? Quiénes son? Qué tipo de control realizan? Se les ha instruido sobre los objetivos del control?	X		7	Comisión de Administración Auditoría Interna Dirección Financiera RRHH
10	Existen políticas y procedimientos establecidos para la selección y contratación de nuevo personal para la institución? Cuáles son?	X		10	
11	Cuáles son los procedimientos que se han venido aplicando para la selección y capacitación del nuevo personal? Existe evidencia de este trabajo?	X		8	Requerimiento Selección Integración
12	Se mantiene un archivo de las mejores carpetas seleccionadas y cuando existe una vacante se acude a este archivo para tratar de llenarla?	X		10	
13	Existe un manual de funciones y responsabilidades que deben cumplir los diferentes puestos de trabajo?	X		10	

**AMBIENTE DE CONTROL**– Compromiso de ser competentes - Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	90,00%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**AMBIENTE DE CONTROL**  
**FUNCIONARIO: GERENTE**

CCI
3/16

**Comisión de Administración o comité de Auditoría**

No.	PREGUNTA	SI	NO	Evl	OBSERVACIONES
14	El Consejo de Administración de la institución tiene una participación activa en las decisiones y se involucra periódicamente en las actividades planificadas?	X		10	Estamos en constante comunicación con los planes de ejecución
15	El Consejo de Administración cuenta con los conocimientos suficientes para revisar y aprobar proyectos, informes técnicos y financieros, planificaciones y demás aspectos administrativos?	X		10	También se involucra en las capacitaciones y reuniones de trabajo del equipo administrativo
16	En las evaluaciones que realiza la Auditoría Interna a la Cooperativa se han considerado e implementado las conclusiones y recomendaciones que han proporcionado?	X		7	El porcentaje de implementación de las recomendaciones de auditoría es el 70%
17	Mediante la aplicación de las recomendaciones existe un mejoramiento en las actividades que desarrolla la institución?	X		7	Son auditorías financieras en las cuales se incluyen procesos administrativos

**AMBIENTE DE CONTROL**– Comisión de Administración o comité de auditoría -  
 Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	85,00%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**AMBIENTE DE CONTROL**  
**FUNCIONARIO: GERENTE**

CCI
4/16

**Filosofía y Estilo Operacional de la Gerencia**

No.	PREGUNTA	SI	NO	Evl	OBSERVACIONES
18	La Gerencia o Dirección cuenta con una filosofía y estilo operacional para administrar la Cooperativa? Cuál es?	X		10	Se ha optado en un estilo de dirección horizontal enfocado en el beneficio común
19	Existen aspectos de importancia que la dirección considera prioritarios para su cumplimiento? Indique algunos de ellos	X		10	La credibilidad, el crecimiento sostenido, el desarrollo de los socios, gestión deportiva
20	Se ha establecido prioridades en el trabajo y se ha comunicado al personal en forma escrita?	X		8	Generalmente se están enviando directrices mediante comunicados y con las Jefaturas en las reuniones de trabajo
21	Las disposiciones referentes al trabajo en las diferentes áreas se los realiza por escrito?	X		8	Se utiliza el mail para informar al personal interna
22	Qué metodología mantiene la dirección para supervisar el trabajo efectuado de los subalternos?	X		8	Informes de avances y actividades en las reuniones de trabajo Análisis FODA
23	El trabajo de supervisión al personal incluye algunos elementos de control? Cuáles son?	X		10	Revisión, comprobación, evaluación Registros

**AMBIENTE DE CONTROL**– Filosofía y estilo operacional de la gerencia - Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	90,00%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.****AMBIENTE DE CONTROL****FUNCIONARIO: GERENTE****CCI****5/16****Estructura Organizacional**

No.	PREGUNTA	SI	NO	Evl	OBSERVACIONES
24	La institución cuenta con un documento en el que consta la estructura de la institución y las funciones que tiene cada área el cual se ha analizado, discutido, revisado, y aprobado por parte de la Junta Directiva? Se lo ha dado a conocer al personal?	X		10	Se cuenta con los estatutos, manual de funciones y responsabilidades, organigrama, plan estratégico

**AMBIENTE DE CONTROL**– Estructura Organizacional - Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	100,00%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**Asignación de autoridad y responsabilidad**

No.	PREGUNTA	SI	NO	Evl	OBSERVACIONES
25	La institución cuenta con un Manual de Procedimientos de los principales procesos que están establecidos en la entidad?	X		8	Falta la difusión
26	El personal conoce en qué punto inicia su responsabilidad y en qué momento termina?	X		8	Las jefaturas están encargadas de indicar cada una de las funciones al personal
27	El personal conoce que nivel de autoridad mantiene dentro de su área?	X		8	Mediante la supervisión del personal se lo va regulando

**AMBIENTE DE CONTROL**– Asignación de autoridad y responsabilidad - Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	80,00%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**AMBIENTE DE CONTROL**  
**FUNCIONARIO: GERENTE**

CCI
6/16

**Políticas y Prácticas de los Recursos Humanos**

No.	PREGUNTA	SI	NO	Evl	OBSERVACIONES
28	La institución cuenta con políticas y normas referentes a los recursos humanos?Cuál es el nombre del documento?	X		8	Se lo realiza mediante directrices que se lo emite en forma periódica, pero no se lo ha recopilado como un documento formal
29	Se ha establecido cual es la jornada de trabajo?Cuál es?	X		10	Esta acorde a lo establecido en el código laboral 8 horas.
30	Se elabora un cronograma para que el personal salga de vacaciones?	X		10	
31	Existe un plan de capacitación y entrenamiento progresivo para el personal?	X		9	Generalmente para el desempeño de su trabajo se lo realiza en forma periódica

**AMBIENTE DE CONTROL**– Políticas y prácticas de los recursos humanos - Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	92,50%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**AMBIENTE DE CONTROL**  
**FUNCIONARIO: ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

CCI
7/16

**Integridad y Valores Éticos**

No.	PREGUNTA	SI	NO	Evl	OBSERVACIONES
1	Conoce usted si la institución cuenta con políticas y normas que fomenten la integridad y valores éticos de los funcionarios y empleados que laboran en la misma?	X		8	Trabajo en equipo Coordinación Honestidad Integridad Responsabilidad
2	Estas normas se encuentran por escrito? En qué tipo de documentos? Puede citar cinco ejemplos?	X		10	Manual de Ética y de Conducta del Personal
3	Algún funcionario o empleado de la institución le ha participado sobre las políticas y normas sobre integridad y valores que mantiene la institución? Qué métodos se ha utilizado?	X		10	Instructor de Talento Humano de Profesionalismo en Finanzas
4	En el momento en que usted ingresó a la institución se realizó un proceso de inducción sobre valores, misión, objetivos y políticas de la entidad?Cuál es el método que se utilizó? Qué documentos se utilizaron y cuál fue el tiempo de duración del mismo?	X		8	Recorrido por la institución, charlas de inducción, firmas de compromisos Entregan documentos de los talleres realizados
5	Considera usted que la Dirección se constituye en un ejemplo de comportamiento de valores e integridad para el personal que labora en la misma?	X		8	Se aplica en un 80% las instrucciones del manual de ética y conducta

**AMBIENTE DE CONTROL-** Integridad y Valores Éticos - Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	88,%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.****CCI****AMBIENTE DE CONTROL****8/16****FUNCIONARIO: ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS****Compromiso de ser Competentes**

No.	PREGUNTA	SI	NO	Evl	OBSERVACIONES
6	Considera usted que para el desempeño de su trabajo posee las destrezas y los conocimientos suficientes para efectuarlo?	X		8	La cobertura de morosidad es alta
7	Conoce usted si la institución tiene una política de capacitación y actualización de conocimientos en forma permanente para el personal de la institución?Cuál es?	X		10	Relaciones Humanas Cobranzas Colocación de créditos
8	En el trabajo que usted desempeña que labores de control realiza? Haga un detalle. Cuál es el objetivo del control?	X		8	Control de morosidad por montos y tiempos
9	Conoce usted si la institución cuenta con políticas y procedimientos establecidos para la selección y contratación de nuevo personal? Cuáles son?	X		7	
10	Qué procedimientos aplicaron cuando usted fue seleccionado y contratado? Cree usted que fue el adecuado? Porque?	X			Envío de Hoja de Vida Entrevista Capacitación Evaluación Contratación
11	Conoce usted si la entidad cuenta con un manual de funciones y responsabilidades que deben cumplir los diferentes puestos de trabajo?	X			En la cooperativa existe un manual de funciones para cada puesto y en mi caso no me han entregado por escrito

**AMBIENTE DE CONTROL**– Compromiso de ser competentes - Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	90,00%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.****AMBIENTE DE CONTROL****FUNCIONARIO: ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS****Consejo de Administración o Comité de Auditoría****CCI****9/16**

No.	PREGUNTA	SI	NO	Evl	OBSERVACIONES
12	Cuál es la participación que el Consejo de Administración tiene en sus actividades e indique si se involucra en las mismas?		X	8	Se ingresa en el sistema de cobros e inspecciones de colocación de crédito y revisa el Jefe de Agencia La administración toma la información que entrega el sistema
13	Cree usted que el Consejo de Administración cuenta con los conocimientos suficientes para revisar y aprobar proyectos, informes técnicos y financieros, planificaciones y demás aspectos administrativos?	X		9	
14	En las evaluaciones que realiza la Auditoría Interna se han considerado e implementado las conclusiones y recomendaciones que han proporcionado? Considera que son apropiadas?			N/A	En los tres meses no conozco sobre alguna auditoría que se ha elaborado hasta la fecha NO APLICA
15	Mediante la aplicación de las recomendaciones ha existido un mejoramiento en las actividades que desarrolla?			N/A	NO APLICA

**AMBIENTE DE CONTROL**– Consejo de Administración o comité de auditoría - Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	85,00%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****AMBIENTE DE CONTROL****FUNCIONARIO: ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS****CCI****10/16****Filosofía y Estilo Operacional de la Gerencia**

No.	PREGUNTA	SI	NO	Evl	OBSERVACIONES
16	Conoce si la Coordinación o Dirección cuenta con una filosofía y estilo operacional para administrar el PDA?Cuál es?	X		8	Amplio conocimiento de las actividades cooperativas y relaciones con otras entidades La visión de la cooperativa es convertirse en una entidad bancaria
17	Cuáles son los aspectos o actividades importantes que deben cumplirse necesariamente en su área? Se está trabajando en las mismas? Cuenta con el apoyo decidido de los directivos?	X		8	Cobros, colocación de créditos Si existe un apoyo en todas las actividades que se realizan
18	Existe un asesoramiento y orientación adecuado para el cumplimiento de su trabajo por parte de la dirección?	X		9	Una o dos veces al mes nos reunimos para análisis el desarrollo de trabajo y cumplir con los objetivos propuestos
19	Las disposiciones referentes al trabajo son verbales o escritas? Cómo considera que deben ser?	X		7	Verbales y vía mail. Considero que debería realizarse vía memorando
20	Qué metodología mantiene la dirección para supervisar su trabajo? Cree que es el adecuado?	X		8	Mediante una Hoja de Ruta y reportes diarios que se entrega cada día
21	El trabajo de supervisión de la dirección le proporciona y advierte de algunos elementos de control? Cuáles son?	X		7	Porque se llenan los formularios establecidos que son revisados por el Jefe de Agencia

**AMBIENTE DE CONTROL**– Filosofía y estilo operacional de la gerencia - Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	78,33%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

## Estructura Organizacional

CCI  
11/16

No.	PREGUNTA	SI	NO	Evl	OBSERVACIONES
22	La institución en la cual usted trabaja cuenta con una estructura organizacional y en la cual se detalle las funciones que tiene cada área y si es que la misma ha sido debidamente aprobado por parte del Consejo de Administración y Vigilancia?	X		9	Visión Misión Objetivos Estratégicos Análisis FODA Metas Estándares de calidad Organigrama Estructural, Funcional, Posicional

**AMBIENTE DE CONTROL**– Estructura Organizacional - Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	90,00%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**AMBIENTE DE CONTROL**  
**FUNCIONARIO: ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

<b>CCI</b>
<b>12/16</b>

**Asignación de autoridad y responsabilidad**

No.	PREGUNTA	SI	NO	Evl	OBSERVACIONES
23	Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un Manual de Procedimientos de los principales procesos que están establecidos en la entidad?	X		9	
24	Conoce usted en qué punto inicia su responsabilidad y en qué momento termina y qué autoridad mantiene dentro de su área?	X		9	Recuperación y colocación de créditos

**AMBIENTE DE CONTROL**– Asignación de autoridad y responsabilidad - Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	90,00%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.**  
**AMBIENTE DE CONTROL**  
**FUNCIONARIO: ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

CCI
13/16

**Políticas y Prácticas de los Recursos Humanos**

No.	PREGUNTA	SI	NO	Evl	OBSERVACIONES
25	Conoce usted si la institución cuenta con políticas y normas referentes a los recursos humanos?	X		9	La cooperativa si cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo
26	Cuál es la jornada es la jornada de trabajo establecida en la institución? Quién le ha informado sobre esto?	X		9	El horario establecido es de 8 horas y se aplica la cancelación de horas extras por el trabajo realizado
27	Se establece por parte de la dirección un cronograma de vacaciones para que el personal haga uso de este beneficio?	X		9	El empleado a la fecha tiene 3 meses de trabajo
28	Conoce usted si la institución cuenta con un plan de capacitación y entrenamiento progresivo para su personal?		X	7	Existe un cronograma que por cuestiones de trabajo no se lo cumple

**AMBIENTE DE CONTROL**– Políticas y prácticas de los recursos humanos - Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	85,00%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****AMBIENTE DE CONTROL****FUNCIONARIO: ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS****CCI****14/16****VALORACION DE RIESGOS**

<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>Evl</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Conoce usted cuáles son los objetivos generales, específicos y por actividades de la Institución? Cuáles son? En qué documento constan?		X	5	No los recuerda en forma bien concreta
2	Considera usted que los objetivos generales de la institución proveen declaraciones y orientaciones ampliamente suficientes sobre lo que la entidad desea conseguir? Porque?	X		5	Son el direccionamiento de la empresa
3	Las estrategias utilizadas en las actividades tienen relación y consistencia con los objetivos generales?	X		7	Por supuesto
4	Ha identificado los riesgos que amenazan a la institución o al área en la cual usted está trabajando? Puede citar algunos de ellos?	X		7	Falta de pago por parte de los socios y ser sorprendidos por personas ajenas para causar daños como robos principalmente
5	Cuáles han sido las acciones que se han emprendido para administrar su incidencia?	X		7	Seguridad Privada Cámaras de Seguridad Alarmas y monitoreo de seguridad Seguir. a socios moroso

**VALORACION DE RIESGOS**– Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	<b>62,00%</b>
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.****AMBIENTE DE CONTROL****FUNCIONARIO: ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS****CCI****15/16****SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

No.	PREGUNTA	SI	NO	EvI	OBSERVACIONES
1	Qué tipo de informes genera su área para la dirección y para las otras áreas de trabajo?	X		8	Generalmente se ingresa en el sistema la información de cobros y colocación de créditos
2	Hacia dónde van dirigidos sus informes de actividades?	X		9	A las jefatura de crédito y cobranza y a las gerencias
3	Conoce el usted cual es el proceso que deben seguir las comunicaciones internas y externas?Cuál es el flujo que sigue?	X		9	Como el sistema de información es mediante la vía informática los diferentes usuarios toman de la misma para la toma de decisiones
4	Mantiene usted un control presupuestario de sus actividades?				No aplica
5	Conoce usted sobre la información financiera referente a su área?	X		9	Cartera anual en donde consta el total de socios con tiempo vencido y socios con capacidad de pago
6	El trabajo que usted desarrollo es planificado? Se cumple con lo previsto?	X		9	Si se cumple generalmente con lo planificado
7	Qué tipo de evidencia genera como justificación de su trabajo?	X		9	Hoja de Ruta y Reporte diario

**SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**– Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	88,33%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.****AMBIENTE DE CONTROL****FUNCIONARIO: ASESOR DE CRÉDITO Y COBRANZAS****CCI  
16/16****MONITOREO**

No.	PREGUNTA	SI	NO	Ev1	OBSERVACIONES
1	En el trabajo que usted realiza se cumplen con actividades de supervisión por parte de la dirección?	X		9	Por parte del Jefe Departamental de Crédito
2	La supervisión es en forma permanente o en forma separada?				Permanente
3	Se aporta con criterios adecuados que mejoran las actividades por parte de la supervisión?	X		9	Incentivos y valoración al trabajador conforme a los porcentajes de morosidad que se cuenta.

**MONITOREO**– Nivel de confianza del control interno

Control Interno Bueno	76% - 95%	90,00%
Control Interno Medio	75% - 51%	
Control Interno Bajo	50% - 15%	

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

**PT  
01/24**

**Verificación de conocimientos de las normas en el personal**

CARGO	Visión		Misión	
	Si	No	Si	No
Secretaria General	x		x	
Gerente General	x		x	
Jefe de Crédito	x		x	
Tesorero	x		x	
Contador	x		x	
Asistente de Contabilidad		X		X
Asesor de Crédito 1		X		X
Asesor de Crédito 2	X			X
Asesor de Crédito 3	X		x	
Asesor de Crédito 4	X		x	
Asesor de Crédito 5		X	x	
Asesor de Crédito 6	X		x	
Cajero 1	X		x	
Cajero 2	X			X
Cajero 3		X		X
Cajero 4		X		X
Cajero 5		X	x	
Servicio de Atención al Cliente 1	X		x	
Servicio de Atención al Cliente 2	X		x	
Servicio de Atención al Cliente 3	X		x	
Jefe de Sistema	X		x	
Asistente de Recursos Humanos		X	x	
Servicios Generales	X		x	
<b>Total</b>	16	7	17	6

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”**

<b>PT</b> <b>02/24</b>
---------------------------

**AMBIENTE DE CONTROL**

**Verificación de Conocimientos de las Normas en el Personal**

CARGO	Valores		Objetivos		
	Nómina	Si	No	Si	No
Secretaria General	X			X	
Gerente General	X			X	
Jefe de Crédito			X	X	
Tesorero			X	X	
Contador	X			X	
Asistente de Contabilidad	X			X	
Asesor de Crédito 1	X			X	
Asesor de Crédito 2	X			X	
Asesor de Crédito 3			X	X	
Asesor de Crédito 4			X	X	
Asesor de Crédito 5	X			X	
Asesor de Crédito 6			X	X	
Cajero 1	X			X	
Cajero 2	X			X	
Cajero 3	X			X	
Cajero 4	X			X	
Cajero 5	X			X	
Servicio de Atención al Cliente 1	X			X	
Servicio de Atención al Cliente 2			X	X	
Servicio de Atención al Cliente 3			X	X	
Jefe de Sistema	X			X	
Asistente de Recursos Humanos	X			X	
Servicios Generales			X		X
<b>Total</b>		15	8	22	1

**CONCLUSIÓN:** El personal operativo y de campo desconoce sobre la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores.

**RECOMENDACIÓN:** El Gerente General dispondrá a Recursos Humanos diseñe un plan para socializar, capacitar al personal en temas como Visión, Misión, Valores, Objetivos, Normatividad que rige la Cooperativa o Manuales para cada una de las áreas y funciones.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

PT
03/24

**Verificación de Conocimientos de las Normas en el Personal**

CARGO	Estatutos		Reglamentos	
Nómina	Si	No	Si	No
Secretaria General	X		X	
Gerente General	X		X	
Jefe de Crédito	X		X	
Tesorero	X		X	
Contador	X		X	
Asistente de Contabilidad	X		X	
Asesor de Crédito 1	X		X	
Asesor de Crédito 2	X		X	
Asesor de Crédito 3	X		X	
Asesor de Crédito 4	X		X	
Asesor de Crédito 5	X		X	
Asesor de Crédito 6	X		X	
Cajero 1		X	X	
Cajero 2		X	X	
Cajero 3		X	X	
Cajero 4		X	X	
Cajero 5		X	X	
Servicio de Atención al Cliente 1	X		X	
Servicio de Atención al Cliente 2	X		X	
Servicio de Atención al Cliente 3	X		X	
Jefe de Sistema	X		X	
Asistente de Recursos Humanos	X		X	
Servicios Generales		X	X	
Total	17	6	23	0

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

PT 04/24
-------------

**Verificación de Conocimientos de las Normas en el Personal**

CARGO	Normas personales		Manuales de funciones y procedimiento	
	Nómina	Si	No	Si
Secretaria General	X		X	
Gerente General	X		X	
Jefe de Crédito	X		X	
Tesorero	X		X	
Contador	X		X	
Asistente de Contabilidad	X		X	
Asesor de Crédito 1	X		X	
Asesor de Crédito 2	X		X	
Asesor de Crédito 3	X		X	
Asesor de Crédito 4	X		X	
Asesor de Crédito 5	X		X	
Asesor de Crédito 6	X		X	
Cajero 1	X		X	
Cajero 2	X		X	
Cajero 3	X		X	
Cajero 4	X		X	
Cajero 5	X		X	
Servicio de Atención al Cliente 1	X		X	
Servicio de Atención al Cliente 2	X		X	
Servicio de Atención al Cliente 3	X		X	
Jefe de Sistema	X		X	
Asistente de Recursos Humanos	X		X	
Servicios Generales	X		X	
Total	23	0	23	0

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

PT 05/24
-------------

**CONCLUSIÓN:** Al personal que cumple funciones operativas con conocimiento de las normas y de manuales de funciones y procedimiento.

**RECOMENDACIÓN:** El Gerente dispondrá a la Jefatura de Recursos Humanos para que realice una re inducción de la normatividad que rige la Cooperativa con la finalidad de que todo el personal contribuya y aplique los conocimientos adquiridos en cada una de las funciones asignadas.

**Revise y Analice los expedientes del personal**

CARGO	A	B	C	D	E
Secretaria General	✓	✓	✓	✓	✓
Gerente General	✓	✓	✓	✓	✓
Jefe de Crédito	✓	✓	✓	✓	✓
Tesorero	✓	✓	✓	✓	✓
Contador	✓	✓	✓	✓	✓
Asistente de Contabilidad	✓	✓		✓	✓
Asesor de Crédito 1	✓	✓	✓	✓	✓
Asesor de Crédito 2	✓	✓	✓		
Asesor de Crédito 3	✓	✓		✓	✓
Asesor de Crédito 4	✓	✓	✓		✓
Asesor de Crédito 5	✓	✓	✓		✓
Asesor de Crédito 6	✓	✓	✓	✓	✓
Cajero 1	✓	✓		✓	✓
Cajero 2	✓	✓			✓
Cajero 3	✓	✓	✓		
Cajero 4	✓	✓	✓		
Cajero 5	✓	✓	✓	✓	
Servicio de Atención al Cliente 1	✓	✓		✓	✓
Servicio de Atención al Cliente 2	✓	✓	✓	✓	✓
Servicio de Atención al Cliente 3	✓	✓		✓	✓



**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

<b>PT</b> <b>06/24</b>
---------------------------

Jefe de Sistema	✓	✓	✓	✓	✓
Asistente de Recursos Humanos	✓	✓	✓	✓	✓
Servicios Generales	✓	✓	✓	✓	✓
<b>Total</b>					

- A. Datos Personales**
- B. Referencias**
- C. Preparación académica**
- D. Experiencia laboral**
- E. Capacitaciones**

**CONCLUSIÓN:**

En la normativa se refiere a los documentos que se deben presentar necesarios para ser contratado dando un nivel de cumplimiento del 86.96%; no cuentan en varios casos con la preparación académica, experiencia laboral y capacitaciones en las áreas laborales.

**RECOMENDACIÓN:**

El Gerente dispondrá a quien corresponda exigir la presentación de los requisitos faltantes con la finalidad de cumplir con la normativa aplicable.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

PT
07/24

Resumen de las funciones que realiza el personal de las diferentes áreas

<b>CARGO</b>	<b>Cumplimiento de funciones</b>		
	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
Secretaria General	✓		
Gerente General	✓		
Jefe de Crédito	✓		
Tesorero	✓		
Contador	✓		
Asistente de Contabilidad	✓		
Asesor de Crédito 1	✓		
Asesor de Crédito 2	✓		
Asesor de Crédito 3	✓		
Asesor de Crédito 4	✓		
Asesor de Crédito 5	✓		
Asesor de Crédito 6	✓		
Cajero 1	✓		
Cajero 2	✓		
Cajero 3	✓		
Cajero 4	✓		

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

<b>PT</b> <b>08/24</b>
---------------------------

Cajero 5	✓		
Servicio de Atención al Cliente 1	✓		
Servicio de Atención al Cliente 2	✓		
Servicio de Atención al Cliente 3	✓		
Jefe de Sistema	✓		
Asistente de Recursos Humanos	✓		
Servicios Generales	✓		
<b>Total</b>	23		

**CONCLUSIÓN:**

En la normativa se determinó las funciones que deben cumplir cada funcionario mediante el uso de una encuesta se verificó las funciones a ellos encomendadas.

**RECOMENDACIÓN:**

El Gerente mantener la socialización de las funciones para realizar las operaciones de manera efectiva.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CREÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

PT
09/24

Revise la documentación de respaldo del proceso de selección y contratación del personal

CARGO	A	B	C	D	E	F	TOTAL
Secretaria General	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Gerente General	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Jefe de Crédito	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Tesorero	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Contador	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Asistente de Contabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Asesor de Crédito 1	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Asesor de Crédito 2		✓		✓	✓	3	60,00%
Asesor de Crédito 3	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Asesor de Crédito 4	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Asesor de Crédito 5	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Asesor de Crédito 6		✓		✓	✓	3	60,00%
Cajero 1	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Cajero 2	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Cajero 3	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Cajero 4		✓	✓		✓	3	60,00%
Cajero 5		✓	✓	✓	✓	4	80,00%
Servicio de Atención al Cliente 1	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Servicio de Atención al Cliente 2	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Servicio de Atención al Cliente 3	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.” AMBIENTE DE  
CONTROL**

PT
10/24

Jefe de Sistema	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Asistente de Recursos Humanos	✓	✓	✓	✓	✓	5	100,00%
Servicios Generales	✓	✓		✓	✓	4	80,00%
<b>Promedio</b>							93,04%

**CONCLUSIÓN:**

Se cuenta con un 93.04% que cumple con todos los requisitos adquiridos para el reclutamiento y selección y los 6.96% que registra dentro del mismo se solicita documentos que en la normativa se determinó las funciones que deben cumplir cada funcionarios.

**RECOMENDACIÓN:**

Al Gerente se le recomienda socializar a los empleados las funciones para realizar las operaciones de manera efectiva.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

PT
11/24

**Verificar la realización de las capacitaciones al Talento Humano**

CARGO	CUMPLIMIENTO		Observación
	Si	No	
Secretaria General	✓		
Gerente General	✓		
Jefe de Crédito	✓		
Tesorero	✓		
Contador	✓		
Asistente de Contabilidad	✓		
Asesor de Crédito 1	✓		
Asesor de Crédito 2	✓		
Asesor de Crédito 3	✓		
Asesor de Crédito 4	✓		
Asesor de Crédito 5	✓		
Asesor de Crédito 6	✓		
Cajero 1		✓	
Cajero 2		✓	
Cajero 3		✓	
Cajero 4		✓	
Cajero 5		✓	
Servicio de Atención al Cliente 1	✓		
Servicio de Atención al Cliente 2	✓		
Servicio de Atención al Cliente 3		✓	

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

<b>PT</b> <b>12/24</b>
---------------------------

Jefe de Sistema		✓	
Asistente de Recursos Humanos		✓	
Servicios Generales		✓	
<b>Promedio</b>	14	9	

**CONCLUSIÓN:**

Se cuenta con un plan de capacitación en los cuales se consideró a los aspectos estratégicos, se accede al plan el 59%. Con conocimiento para el área y que corresponde dentro de la institución.

**RECOMENDACIÓN:**

El Gerente diseñar un proceso de capacitación para todo el personal.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

PT
13/24

**Proceso de participación del Consejo de Administración en las actividades**

<b>FECHA</b>	<b>TIPO DE SESION</b>	<b>TEMAS PRINCIPALES TRATADOS</b>
8-Dic-11	Ordinaria	Plan Operativo Anual año fiscal 2012.
15-Dic-11	Ordinaria	Proforma Presupuestaria año fiscal 2012.
28-Nov-11	Ordinaria	Informe del Gerente sobre los aspectos administrativos y financieros.
9-Dic-11	Ordinaria	Revisión de metas para el crecimiento institucional.
15-Nov-11	Extraordinaria	Presentación de quejas o evidencias de deterioro en la atención del público o sobre la gestión administrativa.
4-Nov-11	Extraordinaria	Resoluciones, recomendaciones y observaciones de la Gerencia.
4-Ene-11	Ordinaria	Plan de actividades y tareas que deben cumplir los funcionarios y empleados de la Institución.
15-Oct-11	Ordinaria	Evaluación mensual al cumplimiento de presupuesto
25-Jul-11	Ordinaria	Asamblea General la memoria anual, los balances semestrales.
12-JUL-11	Ordinaria	Revisión y aprobación de proyectos deportivos, nueva agencia.



**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

**PT  
14/24**

CARGOS DIRECTIVO Y Ejecutivo	<p>Presidente y miembros del Consejo de Administración</p> <p>Presidente y miembros del Consejo de Vigilancia</p> <p>Gerente</p>
FILOSOFÍA Y ESTILO OPERACIONAL DEL PERSONAL DIRECTIVO	<p><b>VALORES:</b></p> <p><b>Respeto y adecuación a las normas.-</b> Se dará adecuado cumplimiento a todas las disposiciones legales</p> <p><b>Integridad.-</b> Se cumplirá con responsabilidad, actuando con rectitud, honradez, y honestidad</p> <p><b>Responsabilidad.-</b> Se anejará los fondos y la confianza de sus socios y clientes con diligencia, seriedad y prudencia, aplicando los controles disposiciones y procedimientos emitidos por los organismos de control</p> <p><b>Equidad.-</b> Se actuará con justicia y respeto mutuo en las relaciones internas y también con sus socios/clientes</p> <p><b>Confidencialidad.-</b> Se comprometen a guardar estricta reserva y confidencialidad en el caso de conocer de alguna operación inusual e injustificada</p> <p><b>Imparcialidad.-</b> Se evaluará con objetividad la información recibida para la detección de operaciones inusuales e injustificadas</p> <p><b>Veracidad.-</b> Directivos y Empleados se expresarán siempre con la verdad, en el cumplimiento de sus actividades y cumplimiento de sus funciones</p> <p><b>Buen crédito moral.-</b> Todos los directivos y empleados de la Cooperativa, mantendrán una conducta de vida privada que sea acorde con su actividad económica y calidad de colaborador de la Cooperativa.</p> <p><b>Préstamos personales.-</b> Se consideran conductas inapropiadas de sus colaboradores, el otorgamiento habitual de préstamos personales a terceros, involucramiento en negocios ilícitos o degradantes, la adicción incontrolada a los juegos de azar y la sobre exposición crediticia.</p> <p><b>PRINCIPIOS:</b></p> <p>Membrecía abierta y voluntaria;</p> <p>Control democrático de los socios</p> <p>Participación económica de los socios;</p> <p>Autonomía e independencia;</p> <p>Educación, formación e información;</p> <p>Cooperación entre cooperativas;</p> <p>Compromiso con la comunidad y su valor cultural;</p>

**Verifique la filosofía y el estilo operacional para administrar por parte del personal directivo y ejecutivo**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

PT
15/24

**Verifique la forma de supervisar el trabajo y disponer al personal subalterno por parte de la dirección**

JEFATURA	FORMAS DE SUPERVISION AL TRABAJO FORMAS DE DISPONER AL PERSONAL
Créditos y Cobranzas	Supervisión: Mediante formatos Hoja de Ruta, Reporte diario de seguimiento a los socios, Cronograma de Trabajo Disposiciones: Verbales generalmente para inspecciones de créditos
Cajas	Supervisión: Control de Asistencia mediante el reloj magnético, Arqueos de Caja. Reporte Diario de cuadro de Caja Disposiciones: Escritas y vía correo electrónico
Comité de Crédito	Supervisión: Mediante control del sistema informático respecto a la concesión de créditos aprobados y reprobados Disposiciones: Generalmente se lo realiza por escrito
Auditoría Interna	Supervisión: Asistencia mediante el reloj magnético, reuniones de trabajo semanal sobre el avance de la revisión de auditoría o exámenes especiales Disposiciones: Por escrito mediante órdenes de trabajo
Archivo	Supervisión: Mediante formatos de registro de las carpetas de créditos que ingresan a la Bodega Disposiciones: Verbales y escritas
Contabilidad	Supervisión: La asistencia mediante el reloj Magnético, por los reportes de contabilidad y análisis financiero Disposiciones: Verbales generalmente y vía correo

**COMENTARIO:** Existen algunas disposiciones que aún se las realiza en forma verbal, las cuales deberán efectuarse por escrito con la finalidad de que quede evidencia del proceso.

**CONCLUSIÓN:** Aún se realizan disposiciones de trabajo en forma verbal, lo que ocasiona que no se quede con evidencias del proceso realizado ya que los funcionarios se pueden cambiar o salir.

**RECOMENDACIÓN:** El Gerente dispondrá a los Jefes departamentales que todo tipo de encargo de trabajo lo realicen en forma escrita.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

<b>PT</b> <b>16/24</b>
---------------------------

**Verifique que el Orgánico Funcional de la Institución esté debidamente legalizado y aprobado por las áreas apropiadas**

Mediante sesión ordinaria del Consejo de Administración efectuada el día de 14 de marzo del 2010 se incluye un punto del orden del día para la revisión, análisis y aprobación del Orgánico Funcional y Estructural del Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda. Conforme a la numeral n, del artículo 34 del Reglamento al estatuto de la Cooperativa.

**COMENTARIO:** El orgánico funcional de la Cooperativa no está actualizado desde el año 2010 por lo que no se ha efectuado ninguna revisión del mismo.

**RECOMENDACIÓN:** Gerente solicitará que en el Consejo de Administración se nombre una comisión para que actualice el orgánico funcional y estructural de la cooperativa.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

**Detalle un procedimiento que ejecute la institución, verifique las  
actividades de autorización y responsabilidades**

**PT  
17/24**

**PROCEDIMIENTO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS A UN SOCIO**

1. Cliente: Presenta una carpeta con los requisitos como: Cédula de Identidad, Papeleta de Votación, Original de la Libreta de Ahorros en el que debe constar el depósito por el valor de la base dependiendo del monto requerido, Formulario Solicitud de Crédito.
2. Analista de Crédito: Revisa los documentos y solvencia económica en la central de riesgos tanto del deudor, conyugue y garantes. Luego informa sobre la revisión efectuada a cada uno de los socios.
3. Analista de Crédito: Solicita que se realice la inspección del domicilio tanto del deudor como de los garantes.
4. Asesor de Crédito: Realiza la inspección en el domicilio del deudor y garantes para conocer la solvencia económica y la capacidad y voluntad de pago del socio.
5. Asesor de Crédito: Elabora un informe de inspección en el sistema
6. Analista de Crédito: Revisa el monto solicitado y si supera los \$5000,00 envía al Comité de Crédito, caso contrario envía al Liquidador de Crédito para siguiente proceso.
7. Liquidador de Crédito: Revisa los procesos realizados en el sistema y elabora el pagaré para la firma del deudor y garantes.
8. Liquidar de Crédito: Envía la autorización para que se transfiera a la cuenta del socio el valor del préstamo solicitado
9. Socio: retira el dinero del préstamo solicitado en las ventanillas
10. Fin.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

**Verifique los registros de control de asistencia al trabajo**

PT
18/24

<b>NOMBRE DEL EMPLEADO CARGO</b>	<b>OBSERVACIÓN MES DE NOVIEMBRE DEL 2010</b>
Andachi Pujos Carmen Amelia Asistente de Contabilidad	5 Atrasos mayores a 5 Falta 1 día en forma justificada en RRHH.?’
Barona Chango Martha Verónica Cajera	1 Falta justificada con permiso autorizado
Chango Maliza Luis Rodrigo Asesor de Crédito	5 Atrasos mayores a 8
Guevara Galora Santiago Rolando Asistente de Auditoría	2 Falta injustificada
Chimborazo Muños María Manuela Captación de depósitos a Plazo Fijo	5 Atrasos mayores a 10
Cifuentes Maraquiño Alex Javier Asistente de Sistemas	1 Falta justificada solicitada con permiso autorizado
Espín Tiche Luis Alberto Asistente de Marketing	5 Atrasos mayores a 15
González Tapia Rodrigo Alberto Oficial de cumplimiento	1 Falta justificada

Para atrasos se procede con un llamado de atención en forma verbal inicialmente luego por escrito.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
AMBIENTE DE CONTROL**

**Verifique si las vacaciones son tomadas por el personal**

**PT  
19/24**

<b>NOMBRE DEL EMPLEADO CARGO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Masabanda Yuncailla Martha Isabel Tesorera	Pendiente vacaciones de 2 períodos
Masabanda Yucailla Nancy Paulina Captación de Depósito a plazo fijo	Pendiente vacaciones de 1 período
Medina Estrella Zoila Guadalupe Auditor Interno	Pendiente vacaciones de 2 períodos
Mungabusi Chimbo María Elena Cajera	Vacaciones tomadas
Pacari Quinatoa César Anibal Asesor de Crédito	Pendiente vacaciones de 1 período
Pandi Llambo María Fabiola Atención al Cliente	Vacaciones tomadas
Pilamunga Agualongo María Mercedes Liquidador de Crédito	Vacaciones tomadas
Pilamunga Pandi Cristian Geovanny Asistente de Créditos	Pendiente vacaciones de 3 períodos

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”**

**AMBIENTE DE CONTROL**

**Verifique los indicadores de gestión**

**PT  
20/24**

$$\text{Proceso de reclutamiento y selección} = \frac{\text{Personal que cumple el proceso}}{\text{Total del personal}} \times 100$$

$$\text{Proceso de reclutamiento y selección} = \frac{19}{22} \times 100$$

$$\text{Proceso de reclutamiento y selección} = 86.36\%$$

$$\text{Personal que cumple las funciones} = \frac{\text{Personal que conoce las funciones}}{\text{Total del personal}} \times 100$$

$$\text{Personal que cumple las funciones} = \frac{22}{22} \times 100$$

$$\text{Personal que cumple las funciones} = 100\%$$

$$\text{Personal con los documentos} = \frac{\text{Personal que conoce las funciones}}{\text{Total del personal}} \times 100$$

$$\text{Personal con los documentos} = \frac{11}{22} \times 100$$

$$\text{Personal con los documentos} = 50\%$$

$$\text{Personal capacitado} = \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total del personal}} \times 100$$

$$\text{Personal capacitado} = \frac{13}{22} \times 100$$

$$\text{Personal con los documentos} = 59.10\%$$

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
VALORACIÓN DE RIESGOS**

PT
21/24

No.	PROCEDIMIENTOS	REALIZADO POR	REFEREN. P/T
	<p>Objetivo</p> <p>Verificar la forma como se identifica, analiza y se administra los riesgos internos y externos en el Trabajo de Titulación.</p> <p>Procedimientos</p>		
1.	Elabore una P/T con los objetivos generales, específicos y por actividades y revise que sean conocidos por la el personal y estén en relación con las estrategias planteadas.	SC 15-05-14	P3 – 1/4
2.	Realice un detalle de los riesgos internos y externos de la Cooperativa y verifique si la Administración los ha analizado, valorado y ha emprendido acciones para administrarlo.	SC 16-05-14	P3 1/1
3.	Verifique si existen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los efectos y actividades rutinarias que afectan la consecución de los objetivos.	SC 17-05-14	P3 1/1
		Elaborado por: SC	Fecha: 20-05-14
		Revisado por: JB	Fecha: 20-05-14



**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
VALORACIÓN DE RIESGOS**

**PT**  
**22/24**

Elabore una P/T con los objetivos generales, específicos y por actividades y revise que sean conocidos por el personal y estén en relación con las estrategias planteadas

**Objetivo Institucional:**

IMPULSAR EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DE LOS SOCIOS Y  
CLIENTES DE MUSHUC RUNA

**Objetivos estratégicos:**

**Dimensión Financiera:** Comprenden los resultados esperados que se evidenciarán en los Estados Financieros de la Cooperativa.

- Estructura Financiera: Consolidar la posición financiera de la Cooperativa en función de las recomendaciones de prudencia financiera conforme el marco regulatorio vigente.
- Crecimiento: Mantener el crecimiento de activos, pasivos y patrimonio no inferior a USD 10 millones anuales, con una rentabilidad esperada del 4% sobre el activo.

**Dimensión del cliente Interno:** Constituyen los resultados esperados que fortalecerá y facilitará el ambiente de trabajo.

- Recursos humanos: Profesionalizar a los funcionarios de la Cooperativa, de acuerdo a sus responsabilidades y funciones.
- Estructura organizacional y procesos: Adecuar e implementar la Estructura Orgánico Funcional de la Entidad de acuerdo al marco regulatorio. Diseñar y aplicar los procesos básicos de la intermediación financiera

**Dimensión del cliente externo:** Constituyen los resultados esperados que mejorará la capacidad de la Cooperativa para satisfacer las necesidades de los socios

- Servicio / Productos: Adecuar los productos y servicios de crédito y captaciones a los requerimientos específicos de los segmentos de socios y clientes.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
VALORACIÓN DE RIESGOS**

**PT**  
**23/24**

- Imagen Institucional: Mantener la imagen institucional y la percepción de los socios de la Cooperativa en el mercado.
- Cobertura: Ampliar la cobertura geográfica en tres Oficinas en el período 2009-2012
  - Dimensión de infraestructura y tecnología: Constituyen los resultados esperados sobre la optimización en el uso de los recursos institucionales.

**Infraestructura:** Construir el local propio de la Matriz y dotarlo de la infraestructura necesaria a una Institución Financiera.

**Tecnología:** Actualizar la tecnología informática de la Cooperativa

El Consejo de Administración es el órgano superior de la COAC; y, es quien determina los elementos estratégicos y políticos para su implementación por parte de la Gerencia General, Comités y otras instancias operativas.

**Los principios organizacionales que fundamentan la acción de la Cooperativa son:**

- Igualdad de derechos de los socios para obtener los beneficios del crédito, impulsando su democratización y como tal la disminución de su riesgo.
- Rapidez y oportunidad de servicio a todos los socios sin discriminaciones.
- Contribución a los socios a través del otorgamiento de créditos.
- Provisión de recursos para actividades productivas o adquisición de bienes que permitan el mejoramiento de vida, y creación de empleo.
- Seguridad adecuada tendiente a la oportuna recuperación de los créditos.

**Misión**

Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el sumak kawsay de nuestros socios y clientes, y protegiendo la pacha mama

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
VALORACIÓN DE RIESGOS**

**PT**  
**24/24**

**Visión**

Ser una institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo de la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.

**Valores**

- Empezar negocios éticos, que contribuyan al desarrollo del país, actuando con transparencia y practicando una competencia leal.
- Mantener ambiente de trabajo en el cual el respeto a la persona sea una obligación, se confíe en el individuo, se promueva el trabajo en equipo.
- Formar líderes, innovadores, creativos y comprometidos con los principios fundamentales de la Institución.
- Fomentar y desarrollar la identidad cultural

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
MONITOREO**

M
01/2

No.	PROCEDIMIENTOS	REALIZADO POR	REFEREN. P/T	FECHA
	Objetivo Verificar el cumplimiento de actividades de monitoreo en forma permanente o por evaluaciones separadas de supervisión			
1.	Procedimientos Revise la evidencia de monitoreo efectuada por la administración y la frecuencia mediante la cual se realiza	SC	M 01/2	<b>24-05-14</b>
2.	Elabore el informe con los hallazgos encontrados con la condición, criterio, causa y efecto, conclusión y recomendación	SC	INFORME	<b>27-05-14</b>

Elaborado por: SC	Fecha:
Revisado por: JB	Fecha:

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUC RUNA LTDA.”  
MONITOREO**

**M**  
**02/2**

Revise la evidencia de monitoreo efectuada por la administración y la frecuencia mediante la cual se realiza.

El monitoreo y supervisión lo realiza mediante:

- Vía seguimiento y análisis de la información en el sistema financiero del PDA
- Visitas sorpresivas a determinada área
- Pedido de informes en forma específica sobre la marcha de determinados asuntos.

#### **4.2.2.3 FASE III: Comunicación de Resultados**

### **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

## **INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.**

### **Antecedentes**

La Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Cía. Ltda. Se realiza considerando al segundo inciso del Art. 93 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero y los Estatutos de la institución y que son aplicables a todas las agencias a nivel nacional, que es necesario fortalecer el sistema de control interno implantado por la administración de la Cooperativa tanto en la matriz como en las agencias de acuerdo a los nuevos estudios vigentes en materia de auditoría y dentro de ésta al sistema de control interno.

### **Motivo del Examen**

La Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Cía. Ltda. Se realiza en cumplimiento a la Orden de Trabajo No. 035-14 del 15 de Marzo del 2014.

### **Objetivos del Examen**

#### **Generales**

- Evaluar el Sistema de control Interno aplicado en la ejecución de las operaciones administrativas del Trabajo de Titulación;
- Determinar el grado de eficiencia, efectividad y economía con que se llevan a cabo las actividades administrativas a efecto de formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar las actividades del área objeto del examen.
- Determinar el grado de cumplimiento y aplicación de las políticas, normas, manuales y reglamentos que rigen al área administrativa del proyecto;
- Establecer la legalidad, veracidad, y confiabilidad de las actividades sujetas a examen.

## **Específicos**

- Establecer la razonabilidad en las operaciones administrativas realizadas por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.”
- Determinar la razonabilidad en la motivación, comunicación, y administración de las actividades y recursos del informe.
- Verificar el cumplimiento de los componentes del sistema de control interno desde el punto de vista del informe COSO
- Verificar la aplicación de las políticas y lineamientos emitidos a nivel nacional por parte de la institución.

## **Alcance del examen**

El examen a practicarse comprenderá las funciones y responsabilidades que se realizan dentro del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.” Al 31 de diciembre del 2011.

## **Identificación de la entidad**

- Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa Ltda.”
- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Ambato
- Dirección: Montalvo entre Juan B. Vela y Cevallos
- Teléfono: 032826810
- Horario de trabajo: 08h00 a 18h30

## **Disposiciones legales**

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero
- Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero
- Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda.
- Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda.
- Normatividad interna de aplicación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda.
- Leyes y reglamentos pertinentes emitidos por las funciones Ejecutiva, Legislativa y Judicial.

## **Organización**

### **Nivel**

### **Unidades**

#### **Directivos:**

Asamblea General de socios o representante  
Consejo de Administración  
Consejo de Vigilancia  
Gerencia; y  
Comités Especiales

#### **Ejecutivo:**

Gerencia General

#### **Operativo:**

Servicios Cooperativos  
Dirección Financiera  
Unidad de Negocios  
Unidad Ejecutora CON/INT  
Unidad de Riesgos

## **Objetivos de la entidad**

### **Misión**

Brindar en forma integral productos y servicios financieros de calidad bajo principios de prudencia financiera y de riesgos, manteniendo la identidad y los valores culturales, buscando y promoviendo el sumak kawsay de nuestros socios y clientes, y protegiendo la pacha mama.

### **Visión**

Ser una institución de reconocido prestigio, solvente, competitiva, líder y modelo en la prestación de productos y servicios financieros a nivel nacional, manteniendo y promoviendo la identidad y los valores culturales.



## **Funcionarios principales**

### **1. Funcionarios principales**

Lic. Segundo Francisco Mungabusi Masabanda

Presidente

Srta. María Josefina Gualo Andagana

Secretaria

Sr. Angel Lazaro Chango Caisa

1er. Vocal

Sr. José Lino Pandi Llambo

2do. Vocal

Sr. José César Llanganate Toalombo

3er. Vocal

Sr. José Carlos Masabanda Pandi

Vocal Suplente

Sr. José María Pilamunga Llambo

Vocal Suplente

Sr. Segundo Pilamunga Caguana

Vocal Suplente

Sr. Manuel Jerez Jerez

Vocal Suplente

Sr. Luis Alberto Chango Tipán

Vocal Suplente

Ab. Luis Alfonso Chango Pacha

Gerente General

Ing. Cecilia Tiche

Recursos Humanos

Ab. Llambo Chalán Andrés

Jefe Legal

Dra. Medina Estrella Zoila Guadalupe

Auditora Interna

Ing. Tuza Toasa Segundo Bernardo

Jefe de Desarrollo y Marketing

Sra. Quinatoa Capuz Nancy Ernestina

Secretaria General.

## **EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

### **1. FALTA REFORZAR EL CONOCIMIENTO DE NORMAS Y POLÍTICAS QUE FOMENTAN LA INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuc Runa” Ltda. Cuenta con políticas y normas que fomentan la integridad y valores éticos de los funcionarios y empleados que laboran en la misma, sin embargo se ha identificado que el personal conoce sobre la existencia de la normatividad pero al ser consultado en temas específicos del código de ética y conducta en prevención lavado establecido por la institución no han podido responder en detalle sobre los aspectos abordados como: valores, principios y políticas específicas que contiene la normatividad.

Al respecto el numeral 1 del código de ética y conducta en prevención lavado en la parte del objetivo indica:

“El presente Código, tiene por objetivo establecer y observar principios y normas de comportamiento responsable de los Directivos y Empleados de la Cooperativa, los mismos que están obligados a conocer y cumplir lo referente a su sistema de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos, a fin de propender al adecuado funcionamiento del sistema de control y prevención de éste mal”

Esta situación se produce porque la Cooperativa no ha realizado un refuerzo a los conocimientos entregados en el período de inducción del personal, ocasionando el desconocimiento específico de las normas y por consiguiente la no aplicación en el desarrollo de las labores así como no poder identificar situaciones que puedan poner en riesgo a la institución.

### **CONCLUSIÓN**

La Cooperativa no ha planificado períodos para reforzar los conocimientos sobre el código de ética y las políticas de integridad y valores que mantiene la institución.

### **RECOMENDACIÓN**

El Gerente dispondrá al Jefe de Recursos Humanos:

Prepare un proyecto de re inducción a todo el personal de la Cooperativa e incorpore en su plan anual efectuarlo en forma periódica utilizando herramientas estratégicas de tal manera que los empleados como los funcionarios establezcan el conocimiento y aseguren la aplicación del mismo en las actividades diarias.

## **2. EN CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA NO SE HA EFECTUADO UNA REVISIÓN, ANÁLISIS Y APLICACIÓN CORRECTA SOBRE EL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS**

Al aplicar el cuestionario de Control Interno a los funcionarios y empleados se determina que cada uno conoce sus funciones en base a la práctica diaria que realiza, las disposiciones y seguimiento que efectúa el jefe inmediato superior, sin embargo se observa que no se ha revisado y analizado en forma conjunta con las Jefaturas y empleados sobre cada uno de los procedimientos y funciones establecidas para el personal en el mencionado manual.

Al respecto a literal n del Art. 34 del Estatuto de la Cooperativa en lo referente a las atribuciones del CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN dice:

Literal: n Dictar Normas, Manuales de Funciones, Medidas y reglamentos Administrativos, para la mejor marcha de la entidad.

Esta situación se presenta porque en la Cooperativa no se ha dispuesto a las jefaturas de cada una de las áreas para que realicen una revisión y análisis, funciones con la finalidad de conocer a fondo todos los procesos y actividades que deben cumplir los empleados, ocasionando que el personal no cuente con el conocimiento claro de las responsabilidades asignadas para una adecuada ejecución de labores.

### **CONCLUSIÓN**

No existe una adecuada revisión y análisis del Manual de funciones para una correcta aplicación de lo establecido en las labores cotidianas.

### **RECOMENDACIÓN**

El Gerente dispondrá al Jefe de Recursos Humanos:

Prepare un bosquejo en el cual se implemente algunas estrategias metodológicas para que se socialice con las Jefaturas de cada una de las áreas de la Cooperativa de tal manera que se efectúe una adecuada revisión y análisis de las funciones de cada uno de los empleados tomando como principal base el manual de procedimientos y funciones que mantiene la Institución.

### **3. NO SE CUMPLE CON LO ESTABLECIDO EN EL CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN PREPARADO PARA EL PERSONAL**

Se ha podido verificar que la Cooperativa cuenta con un plan de capacitación para todo el personal sin embargo se ha comprobado que no se lo viene aplicando conforme al cronograma establecido, puesto que se identifica los temas de las capacitaciones y las fechas probables para las mismas y no se lo cumple, por lo que el plan queda únicamente a nivel de planificación ya que no se lo está ejecutando.

#### **CONCLUSIÓN**

Los planes de capacitación para el personal de la Cooperativa no se han venido ejecutando conforme a lo programado.

#### **RECOMENDACIÓN**

El Gerente dispondrá al Jefe de Recursos Humanos:

Realice un seguimiento y evaluación del desarrollo de los planes de capacitación establecidos para cada uno de los empleados y funcionarios de la Cooperativa y asegurando que se cumpla con los planteamientos y replanteamientos de capacitación que se puedan identificar. En los casos de que se concluya el año fiscal que se ejecute como se ha planificado.

#### **4. EL PERSONAL NO TIENE UN CONOCIMIENTO BIEN ESTABLECIDO SOBRE LAS NORMAS Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES ASI COMO LA VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTATUTOS.**

En la aplicación de las pruebas de auditoría se ha identificado que el personal no conoce en forma específica sobre la normativa general de la institución puesto que no han podido responder con certeza y seguridad a preguntas claves y estratégicas como la visión, misión y objetivos estratégicos, que son conocimientos básicos para una adecuada aplicación en las labores que cada uno de los funcionarios y empleados vienen ejecutando, de tal manera que en cada acción se proyecte hacia el direccionamiento institucional.

Esta situación se produce porque la Cooperativa no ha programado eventos para el personal en los cuales se realice actividades tanto teóricas como prácticas de tal manera que se asegure el conocimiento de todas las normas estratégicas institucionales de la institución incentivando a la aplicación en las actividades diarias del trabajo ocasionando que el trabajo del personal no se enfoque y encamine hacia la construcción de las estrategias establecidas por la Cooperativa.

#### **CONCLUSIÓN**

La Cooperativa no ha asegurado el conocimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos en el personal que labora en la institución.

#### **RECOMENDACIÓN**

El Gerente dispondrá al Jefe de Recursos Humanos:

Prepare una programación de eventos para difundir y garantizar el conocimiento de toda la normatividad estratégica institucional para todo el personal de la Cooperativa e implemente metodologías para que se esté recordando estos conocimientos en el personal en forma permanente.

## **5. PARA EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LAS DIFERENTES VACANTES PRESENTADAS DE LA INSTITUCIÓN NO SE HA REALIZADO UN ADECUADO Y COMPLETO PROCESO DE SELECCIÓN**

De la revisión a los procesos de selección de personal se determinó que no se han cumplido con algunos procedimientos y actividades importantes para un adecuado reclutamiento de personal como: falta de elaboración de perfiles de los puestos vacantes, falta de publicación tanto a nivel interno como externo, establecer puntajes por el cumplimiento de requisitos o méritos de los candidatos y analizar la experiencia en cargos similares con la que cuentan los postulantes para el puesto vacante.

Esta situación se presenta porque en el área de recursos humanos no se han cumplido con todos los procedimientos de selección establecidos ocasionando que se reclute personal que no cuente con las suficientes competencias y experiencia suficiente para el puesto vacante.

### **CONCLUSIÓN:**

En el área de recursos humanos no se ha garantizado que los procesos de selección se realicen cumpliendo ciertos requerimientos mínimos para cada una de las etapas establecidas.

### **RECOMENDACIÓN:**

El Gerente dispondrá a la Jefatura de Recursos Humanos:

Para cada requerimiento de personal se asegure el cumplimiento de todas la etapas de selección como: preparar el perfil del puesto vacante, publicación interna y/o externa, análisis de la Hoja de Vida y asignar puntajes por el cumplimiento de los requisitos establecidos, preselección de las mejores carpetas para convocar a pruebas de conocimientos tanto técnicos como psicológicos, determinar una terna con los postulantes y convocar a las entrevistas finales con los cuales se definirá al mejor puntaje obtenido.

## **6. PROCESOS DE INDUCCIÓN AL PERSONAL NO CUENTAN CON UN PLAN EN EL QUE INCLUYA EN FORMA COMPLETA TODOS LOS LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES.**

Se revisaron y verificaron los procesos de inducción al personal que se incorpora a la Cooperativa determinándose que la mayor parte de tiempo que se emplea en estos eventos se lo dedica a temas referentes con las actividades y funciones técnicas que se requieren para el puesto de trabajo y un mínimo porcentaje se dedica para los aspectos clave de la institución por lo que no se socializa algunas normativas como código de conducta, reglamento interno de personal, lineamientos estratégicos establecidos por la institución y manual de funciones y procedimientos. También el personal ha indicado que no cuentan en forma escrita sobre las funciones asignadas o establecidas en el manual así como las demás normas que rigen a la institución.

Esta situación se produce porque no se ha establecido lineamientos mínimos para los procesos de inducción como tiempos asignados para cada uno de los temas que se aborden ocasionando que el personal desconozca sobre aspectos claves de la institución que contribuyen al alcance de los objetivos y metas propuestas por la cooperativa.

### **CONCLUSIÓN:**

Para los procesos de inducción no se han revisado los temas y los tiempos que se asignarán para cada uno de requerimientos mínimos institucionales con la finalidad de que el personal se incorpore con los conocimientos básicos bien establecidos para una adecuada ejecución en el campo laboral.

### **RECOMENDACIÓN:**

El Gerente dispondrá al Jefe de Recursos Humanos:

Prepare un plan de inducción en el cual se incluya tanto la parte técnica así como los temas de la normatividad institucional y funciones establecidas para el cargo solicitado, para que sea revisado por la Gerencia y conocido y aprobado por la Comisión de Administración.

## **7. NO EXISTE CONSTANCIA ESCRITA DE DISPOSICIONES Y ÓRDENES DE TRABAJO QUE SE SOLICITA AL PERSONAL.**

En la revisión y comparación de las funciones que el personal operativo y con rango de jefatura se establece que existen algunas actividades que el personal se encuentra realizando sin que éstas se hayan emitido por escrito para dejar constancia de las labores realizadas así como para incluirlas en el Manual de Funciones y procedimientos para que se actualice esta normativa y sirva de uso diario para los empleados y funcionarios de la institución.

Esta situación se produce porque los funcionarios con rango de jefatura no han establecido como norma que los procesos y disposiciones se lo realice en forma escrita ocasionando que no se tenga evidencia de estas actividades, mismas que puedan servir para actualizar el manual de funciones y se constituya en una herramienta de consulta permanente por parte de todo el personal que labora en la cooperativa.

### **CONCLUSIÓN:**

Existen disposiciones de trabajo que se ha venido realizando en forma verbal, sin que se cuente con evidencias de las mismas con la finalidad de actualizar el manual de funciones que se mantiene en la institución.

### **RECOMENDACIÓN:**

El Gerente dispondrá a los Jefes departamentales y seccionales:

Elaboren un detalle por cargo de todas las funciones, actividades y procesos que está cumpliendo el personal bajo su responsabilidad y presenten al departamento de Recursos Humanos para que se consolide la información y se envíe al Consejo de Administración por intermedio de la Gerencia para que sea actualizado el Manual de funciones y procedimientos de la cooperativa.



## **8. ESTRUCTURA ORGÁNICO-FUNCIONAL Y POSICIONAL DE LA COOPERATIVA NO SE ENCUENTRA ACTUALIZADO.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa en los últimos años ha venido creciendo de manera acelerada y por esta dinámica de la institución se ha venido implementando nuevos áreas, agencias y puestos de trabajo los mismos que no han sido implementados y actualizados en el organigrama estructural, funcional y posicional. En el año 2010 ha sido la última ocasión que el Consejo de Administración ha revisado y aprobado la estructura organizacional de la institución.

“El Consejo de Administración dictará el respectivo orgánico funcional interno de la Cooperativa y deberá mantener una permanente coordinación con el Gerente y todos los demás funcionarios y organismos de la Institución.”

### **CONCLUSIÓN**

Esta situación se produce porque no se ha definido una comisión para que cumpla con la funciones de identificar en forma periódica los cambios que se van generando en la institución ocasionando que no se refleje la realidad actual en los documentos legalizados de la cooperativa.

### **RECOMENDACIÓN:**

Gerente solicitará que en el Consejo de Administración se nombre una comisión para que actualice el orgánico funcional y estructural de la Cooperativa.

Acogiendo el Art. 22 del Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuc Runa Ltda.

Para que cumpla con las funciones establecidas en gestión de proyectos financieros y valores con la sociedad.

## CONCLUSIONES

- El presente trabajo de Titulación que ha sido elaborada con el tema “Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUC RUNA LTDA”, ubicada en la ciudad de Ambato, Provincia del Tungurahua en el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2011, permite la aplicación del enfoque cuali-cuantitativo.
- Sin embargo de ser ubicada entre las cooperativas más grandes de la provincia de Tungurahua y del país, adolece de varios problemas en el ambiente administrativo y que se reflejan en la escasa atención al tema de calidad debido especialmente a la falta de desempeño en las labores diarias del personal que no cumple a satisfacción en la atención al socio y esto lleva a perder clientes, no conocen sus funciones por escrito, no reciben capacitación para el cargo.
- El 47% del personal administrativo, asegura que la Institución si cuenta con un manual de funciones, el mismo que está legalizado para cada uno de los puestos, sin embargo un 53% señala también que si bien existe este manual nunca se ha puesto en práctica. Se deduce por la Auditoría realizada que no está actualizado.
- Los planes de capacitación para el personal de la Cooperativa no se han venido ejecutando conforme a lo programado y no ha asegurado el conocimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos en el personal que labora en la institución.
- La estructura orgánica y funcional de la Cooperativa no se ha actualizado desde el año 2010.
- En el área de recursos humanos no se ha garantizado que los procesos de selección se lo realicen cumpliendo ciertos requerimientos mínimos para cada una de las etapas establecidas.

## RECOMENDACIONES

- La aplicación de la auditoría administrativa es eminentemente práctica por cuanto ayuda a mejorar la estructura organizacional de la Cooperativa que va en beneficio no solo del Recursos Humano que labora en la empresa, sino también en beneficio de sus socios, los mismos que se verán beneficiados de un mejor servicio, buena atención, ágil y oportuna lo que permitirá el crecimiento permanente de la Cooperativa.
- La metodología está orientada hacia dos ámbitos: diagnósticos institucionales e implementación del marco conceptual COSO sobre el control interno. Ambas líneas de acción pueden contribuir al logro de una administración moderna. Aquí es necesario tomar en cuenta aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del empleado, autoestima, trabajo en equipo y capacitación.
- Actualizar el Manual de Funciones puesto que en la actualidad el mismo está aplicando y utilizando para que el personal conozca y cumpla con lo establecido en el Manual.
- Realizar un seguimiento y evaluación del desarrollo de los planes de capacitación establecidos para cada uno de los empleados y funcionarios de la Cooperativa y asegurar que se cumpla con los planteamientos y replanteamientos de capacitación que se puede encaminar con éxito a la institución
- Nominar una comisión con expertos sobre el tema para que actualice el orgánico funcional y estructural de la cooperativa.
- El Gerente dispondrá al Jefe de Recursos Humanos, prepare una programación de eventos para difundir y garantizar el conocimiento de toda la normatividad estratégica institucional para todo el personal de la Cooperativa e implemente metodologías para que se esté recordando estos conocimientos en el personal en forma permanente.

- Asegurar el cumplimiento de todas la etapas de selección como: preparar el perfil del puesto vacante, publicación interna y/o externa, análisis de la Hoja de Vida y asignar puntajes por el cumplimiento de los requisitos establecidos, preselección de las mejores carpetas para convocar a pruebas de conocimientos tanto técnicos como psicológicos, determinar un informe con los mejores puntuados y convocar a las entrevistas finales con los cuales se definirá al mejor puntaje obtenido.

## BIBLIOGRAFÍA

Arenas, P. & Moreno. A. (2008), *Introducción a la Auditoría Financiera*. Madrid: McGraw-Hill.

Arens, A. (2007), *Auditoría: un Enfoque Integral*, 11<sup>a</sup> ed. México: Prentice Hall.

Asamblea Nacional del Ecuador (2011), *LOEPS, Ley de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Editorial Jurídica ANC.

Blanco, L. Y. (2012), *Auditoría Integral; normas y procedimientos*, 2<sup>a</sup> ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Cepeda, A. (1997), *Auditoría y Control Interno*. Bogotá: McGraw- Hill.

Cardozo, H. (2006), *Auditoría, Economía Solidaria, Control Interno y Administración de Cooperativas*, Bogotá: Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2000), *Administración de Recursos Humanos*, 5<sup>a</sup> ed. Bogotá: McGraw-Hill.

Días, J. (2001), *Diccionario y Manual de Contabilidad y Administración*, Lima: Ed. Elite.

Davis, K. & Newstrom. J. (2001), *Satisfacción del trabajo*, 11<sup>a</sup> edición. México: McGraw- Hill.

Espinoza, R. (2012), *Manual para la promoción de las PYMES mexicanas*, México: Cultura.

Fonseca, J. A. (2007), *Auditoria Integral*. México: Limusa.

Benjamin, F. E. (2007), *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del cambio*, 2<sup>a</sup> ed. México: Pearson Educación.

- Greco, O. (2003), *Diccionario de Economía*, 2ª ed. Buenos Aires: Valeta Ediciones.
- Kell, W. (2002), *Auditoría Moderna*, 2ª ed. México: Continental.
- Maldonado, M. (2011), *Auditoría de gestión*. Quito: Abyayala.
- Mantilla, S. (2009), *Control Interno. Informe COSO*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mendez, V. (2011), *Apuntes Auditoría Administrativa*. México: Prentice Hall.
- Mizrahi, A. (2000), *Cooperativas de Crédito. Naturaleza, Desarrollo, Régimen Legal, Propuesta de Cambio*. Buenos Aires: Depalma.
- Mizrahi, A. (2000), *Cooperativismo en América Latina*. Buenos Aire: Depalma.
- Milkovich, G. & Boudreau. J. (1994), *La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Servicio*. 6ª ed. México: Prentice Hall.
- Rodriguez, M. & Garcia, J. (2004), *Herramientas para la toma de Decisiones con Microsoft Excel*. Bueno Aires: Depalma.
- Sotomayor, J. (2008), *Auditoría Interna*. México: Hispano Americana.
- Torres, R. (2015), *COSO II y Matrices de Riesgo*. Texas: Universidad de Texas.
- Thierauf, R. (1997). *Auditoría Administrativa*. México: Noriega.
- Leonard, W. (2006), *Auditoría Administrativa*. México: Continental.
- De la Peña, A. (2014), *Auditoría. Un Enfoque Práctico*. Bogotá: Paraninfo.
- Estupiñan, R. (2006), *Control Interno, Consejo de Administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Quevedo, J. (2005), *Caso Practico Sobre la Auditoría de Estados Financieros*, 2ª ed. México: Isef Empresa Líder.

## **INTERNET**

Cruz, E. (2014), *Enfoque de Auditoría*, Recuperado de <http://www.sites.upiicsa.ipn.mx>.

Jimenez, Y. (2008), *Auditoría Administrativa*, Recuperado de <http://www.gerencie.com/>

Lewis, J. (2012), *Problemas del Departamento de Recursos Humanos*, Recuperado de <http://www.ehowenespanol.com/lista-problemas-del-departamento-recursos-humanos>.

## ANEXOS

Anexo 1: Encuesta al Gerente de la COAC

### ENCUESTA REALIZADA AL SR. GERENTE, JEFES DEPARTAMENTALES Y EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.

Esta encuesta tiene objetivos académicos por lo tanto la información no puede ser utilizada para otros fines.

1. ¿La Cooperativa cuenta con políticas y normas relacionadas con la administración y dirección?

Si

No

2. ¿Qué nivel de conocimiento considera usted tiene sobre las políticas y normas administrativas de la Cooperativa?

Alto

Medio

Bajo

3. ¿Considera Usted que las actividades ejecutadas por la administración de la Cooperativa son?

Adecuadas



Medianamente adecuadas

Inadecuadas

4. ¿Cómo calificaría la ejecución administrativa de la institución hasta la fecha?

Acertada

Medianamente acertada

No acertada

5. ¿Conoce usted si la institución cuenta con un manual de funciones y perfiles para cada puesto de trabajo?

Si

No

6. ¿La Cooperativa enfrentó problemas administrativos en años anteriores?

Si

No

7. ¿Se realiza una evaluación de desempeño de los empleados de la Cooperativa en forma anual?

Si

No

**8.** ¿Se ha realizado algún tipo de evaluación administrativa en años anteriores?

Si

No

**9.** ¿La Cooperativa realiza una evaluación de perfiles para cada uno de los cargos?

Si

No

**10.** ¿Existe un plan de capacitación para el personal?

Con frecuencia

A veces

Nunca

**11.** ¿Cómo calificaría el ambiente laboral de la institución?

Muy agradable

Agradable

Mediamente agradable

Poco agradable

**12.** ¿Considera necesario que se efectúe una evaluación administrativa para identificar posibles oportunidades de mejora?

Si

No

**GRACIAS POR SU AMABLE ATENCION**