

# PORTADA



**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 DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO PILAHUIN LTDA. CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA  
DE COTOPAXI POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1  
DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014.**

**AUTORA:**

**JENNY LUZMILA CAPUZ CAISA**

**AMBATO - ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Sra. Jenny Luzmila Capuz Caisa, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación

Ing. Marco Vinicio Moyano Cascante

**DIRECTOR**

Ing. Milton Guillín Nuñez

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Jenny Luzmila Capuz Caisa, 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 autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 24 de octubre de 2016

Capuz Caisa Jenny Luzmila

C.I. 180463705-4

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación está dedicado en primer lugar a Dios por darme salud y vida y acompañarme día a día en cada paso que he dado, por ser mi guía en el trayecto de todo este tiempo y me ha permitido que el día de hoy me convierta en un profesional más.

A mis hijas, mi esposo y mis padres que día a día me han apoyado, me han dado ánimos para seguir adelante y cumplir este sueño, siendo ustedes quienes me han dado fuerzas y me han impulsado a seguir luchando por alcanzar mis sueños.

Jenny Capuz

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por darme tantas bendiciones hasta el día de hoy, y llenarme de sabidurías para cumplir una meta más planteada en mi vida.

Agradezco a mi familia que son mis hijas, mi esposo y mis padres por brindarme todo el apoyo necesario para culminar mi carrera, y han estado junto a mí en mis momentos más difíciles para darme ánimos y no dejarme caer.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitir ser parte de su familia, a la Facultad de Administración de Empresas por formarnos con una educación de primera y convertirnos en profesionales.

Al Director y al Miembro del trabajo de titulación, por dedicarme su tiempo, quienes con su conocimiento y experiencia me han guiado para alcanzar esta meta.

Y como no agradecer al Ing. Klever Capuz, Gerente de la Coac Pilahuin Ltda., quien me permitió realizar el presente trabajo dándome las facilidades necesarias para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la trayectoria académica.

Jenny Capuz

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Resumen ejecutivo.....	xi
Summary.....	xii
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
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>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	7
2.2.1 Gestión Administrativa y Financiera .....	7
2.2.2 Auditoría .....	8
2.2.3 Gestión.....	8
2.2.4 Control.....	9
2.2.5 Control de Gestión.....	9
2.2.6 Auditoría de Gestión.....	10
2.2.6.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	11

2.2.6.2	Alcance de la auditoría de gestión.....	11
2.2.6.3	Herramientas de la Auditoría de Gestión.....	12
2.2.6.4	Fases de la Auditoría de Gestión.....	25
2.2.7	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS.....	26
2.3	IDEA A DEFENDER.....	27
2.3.1	Idea a Defender.....	27
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		28
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	29
3.4.1	Métodos de Investigación.....	29
3.4.2	Técnicas e Instrumentos.....	30
3.5	RESULTADOS.....	32
3.5.1	Información obtenida de las entrevistas aplicada al Gerente General y al Jefe de Credito de la Cooperativa de Ahorro y Credito Pilahuin Ltda. ....	32
3.5.2	Análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas aplicada al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda. ....	37
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	48
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		49
4.1	TITULO.....	49
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	50
4.2.1.	Propuesta técnica de auditoría.....	50
4.2.2	Contrato de Auditoría.....	54
4.2.3	Orden de trabajo.....	57
4.2.4	Carta de aceptación de auditoría.....	58
4.2.5	Carta de compromiso.....	59
4.2.6	Notificación del inicio de la auditoría.....	61
4.2.7.	Solicitud de información.....	62
CONCLUSIONES.....		195
RECOMENDACIONES.....		196
BIBLIOGRAFIA.....		197
ANEXOS.....		198

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variación del Riesgo de detección de Auditoría .....	16
Tabla 2: Marcas de Auditoría .....	23
Tabla 3: Población de la COAC Pilahuin Ltda. ....	29
Tabla 4: Conoce la misión, visión y objetivos .....	37
Tabla 5: Metas y estrategias que se plantea la Institución .....	38
Tabla 6: Políticas y programas elaborados por la institución .....	39
Tabla 7: Los objetivos planteados por la administración de la COAC se Cumplen.....	40
Tabla 8: Se encuentran definidas las funciones para área y nivel jerárquico institucional.....	41
Tabla 9: Funciones específicas de acuerdo al cargo .....	42
Tabla 10: La institución cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades .....	43
Tabla 11: Se encuentra capacitado para realizar las funciones que desempeña .....	44
Tabla 12: ¿Recibe capacitación continua para ser eficiente en su gestión?.....	45
Tabla 13: ¿Los cursos de capacitación son importantes para su desarrollo personal? ...	46
Tabla 14: ¿Existe un adecuado ambiente laboral en la Cooperativa?.....	47
Tabla 15: Talento Humano .....	52
Tabla 16: Equipos y Materiales .....	53



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: NAGAS .....	26
Gráfico 2 : Conoce la misión, visión y objetivos.....	37
Gráfico 3: Metas y estrategias que se plantea la Institución.....	38
Gráfico 4: Políticas y programas elaborados por la institución.....	39
Gráfico 5: Los objetivos planteados por la administración de la COAC se Cumplen....	40
Gráfico 6: Se encuentran definidas las funciones para área y nivel jerárquico institucional .....	41
Gráfico 7: Funciones específicas de acuerdo al cargo.....	42
Gráfico 8: La institución cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de laS actividades.....	43
Gráfico 9: Se encuentra capacitado para realizar las funciones que desempeña .....	44
Gráfico 10: ¿Recibe capacitación continua para ser eficiente en su gestión?.....	45
Gráfico 11: ¿Los cursos de capacitación son importantes para su desarrollo personal?	46
Gráfico 12: ¿Existe un adecuado ambiente laboral en la Cooperativa?.....	47
Gráfico 13: Estructura orgánica.....	77
Gráfico 14: Balance general .....	85
Gráfico 15: Balance de resultados .....	85
Gráfico 16: Servidores realacionados .....	86
Gráfico 17: Principales políticas.....	87
Gráfico 18: Matriz de riesgo y confianza .....	92

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: RUC de la Cooperativa .....	198
Anexo 2: Registro de Directivas de Organización de la Economía Popular y Solidaria	201

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de Investigación es una “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi. Tiene como finalidad verificar si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficiente y si son eficaces los procedimientos de operación y controles internos.

Para desarrollar la presente Auditoría de Gestión se aplicó cuestionarios de control interno mediante el método COSO I, elabore papeles de trabajos donde se detectó los siguientes hallazgos: no cuentan con un código de ética, el personal administrativo y operativo no se encuentran capacitados, el manual de funciones no está diseñado de acuerdo a las necesidades que tiene la institución, no cuentan con manuales y reglamentos necesarios que regulen el manejo de la institución, no aplican indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento con eficiencia y eficacia, no cumplen con los objetivos planteados en el plan estratégico, y no realizan Presupuestos Anuales. Se recomienda a las máximas autoridades de la entidad poner énfasis a las recomendaciones propuestas en la presente auditoría, con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados por la institución.

**Palabras Clave:** AUDITORÍA DE GESTIÓN, CONTROL INTERNO, COSO I, INDICADORES.

Ing. Marco Vinicio Moyano Cascante

**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **SUMMARY**

The present research is an “Audit Management Credit Union Pilahuin Ltda., Salcedo Canton, Cotopaxi Province. It aims to verify whether the entity reached the expected objectives and goals efficiently and whether they are effective operating procedures and internal controls.

To develop this Auditing internal control questionnaires applied by COSO I method, paper work where the following findings were detected: do not have a code of ethics, administrative and operational staff are not trained, manual functions is not designed according to the needs of the institution and not have manuals and regulations necessary to regulate the management of the institution, not applying performance indicators to measure the degree of compliance with efficiency and effectiveness, do not meet the objectives in the strategic plan, and do not perform annual budgets.

The highest authorities of the institution is recommended to emphasize the recommendations proposed in this audit, in order to meet the objectives set by the institution.

**Keywords: AUDIT, INTERNAL CONTROL, COSO I, INDICATORS.**

## INTRODUCCIÓN

La ejecución de la presente Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2014., tiene la finalidad de verificar si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficiente y si son eficaces los procedimientos de operación y controles internos.

Toda institución debe ser evaluada de manera interna como externa, para así conocer las deficiencias que tienen y tomar medidas correctivas y preventivas que la encaminen al cumplimiento de sus objetivos con eficiencia, eficacia y economía.

El presente trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera:

El capítulo I hace referencia al Problema, Planteamiento del problema, Formulación del Problema, Delimitación del Problema, Justificación, Objetivo General, Objetivos Específicos, siendo este un punto de partida para el proceso de la investigación o una dificultad que se trata de solucionar en medio de este proceso.

El capítulo II: hace referencia a los Antecedentes Históricos, Fundamentación Teórica en la cual se procedió a describir los elementos sobre la auditoría de gestión, Idea a Defender la cual encamina a solucionar el problema y al cumplimiento del objetivo.

El capítulo III: comprende la metodología utilizada para realizar la investigación y detallando: Investigación Descriptiva, los métodos de investigación como: Deductivo, Analítico, etc. Técnicas como: la observación directa, la Indagación, Entrevista al Gerente General y a la Jefe de Crédito, encuesta a todo el personal de la Cooperativa, para lo cual se utilizó cuestionarios, que fueron tabulados para obtener los resultados de la encuesta, la idea a defender se sustenta en los resultados generados por las encuestas realizadas al personal administrativo y operativo, la cual justifica la aplicación de una Auditoría de Gestión.

Capitulo IV: la aplicación de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2014.

En esta parte de la investigación se aplicó las fases de la auditoría, FASE I Conocimiento preliminar: en la cual se hizo la visita de observación a la entidad. FASE II Planificación: en esta fase se realizó mediante cuestionarios de control interno, evaluación del control interno, elaboración de programas de auditoria. FASE III Ejecución: en esta fase se aplicaron los programas de auditoría, se elaboraron papeles de trabajo para identificar las áreas críticas, hojas de resume de los hallazgos encontrados. FASE IV Comunicación de Resultados: en esta fase se convocó a la conferencia final de la lectura del informe.

Finalmente se emiten las conclusiones y las recomendaciones de los hallazgos encontrados con el fin de que sean tomadas en cuenta por la gerencia de la cooperativa para mejorar su gestión.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las auditorías de gestión sirven como medio para reorientar continuamente los esfuerzos de las empresas hacia el cumplimiento de los planes y objetivos; siendo una herramienta que permite visualizar decisiones, gestión y manejo de recursos utilizados. Las auditorías son realizadas por firmas privadas en el caso de Empresas Privadas y mediante la revisión del Organismo Técnico Superior que en este caso es la Contraloría General del Estado para lo que son las entidades públicas; este tipo de auditoría va estrechamente ligado con la administración, sin embargo el objetivo principal es medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado.

Generalmente no se da mucha importancia a la aplicación de auditorías de gestión debido a que la mayoría de los gerentes de las empresas desconocen que este es una herramienta necesaria y su inaplicabilidad produce inutilidad de objetivos, falta al autoridad, inexistencia de espíritu de iniciativa, no hay responsabilidad, interferencia entre línea y asesoría, quebramiento de unidad de mando, organización costosa, difícil control, demasiado o pocos jefes, deformación de la comunicación e información, conflicto de competencias y personal, difícil visión integral de conjunto, decisiones lentas entre otras que perjudican el desempeño de la organización.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., como parte del sistema financiero no se aparta del contexto general y más bien se sitúa en condiciones de riesgo debido a que los resultados de los periodos anteriores no son rentables; sin embargo, presentan procesos y procedimientos inadecuados de captación de recursos, otorgamiento y recuperación de créditos, incumplimientos de metas y objetivos, alejamiento de la normativa legal existente, excesivo gasto operacional y talento humano con ninguna o poca capacitación financiera, en vista que no cumple con las normas establecidas para el buen manejo de los recursos.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo afecta la falta de aplicación de una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., para el cumplimiento de sus planes y objetivos?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2014 ubicada en el Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La Auditoría de Gestión es de gran importancia para el desempeño organizacional, por lo que permite determinar la distribución de funciones y establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos y metas trazadas por la Institución a través de la medición de la capacidad del personal administrativo y mejorando su desenvolvimiento; también ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en las áreas cuyos problemas exigen mayor atención por parte de la Dirección.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., desde su creación ha venido contratando firmas privadas para la realización de Auditorías Financieras siendo este un requisito para la presentación en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, pudiendo evidenciarse que no se han aplicado auditorías de gestión que permitan observar las falencias administrativas, tienen procesos y procedimientos indebidos, talento humano no capacitado, tasas activas y pasivas inadecuadas, alto costo operacional y finalmente un riesgo alto de pérdida de los recursos económicos y financieros de los componentes del sistema.

Los principales beneficiarios del resultado de la Auditoría de Gestión son el Gerente General y el personal que labora en la Institución, ya que a través del informe se emitirá conclusiones y recomendaciones para una correcta toma de decisiones, los mismos que servirán para cumplir con los objetivos planteados por la Institución.



## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Aplicar una Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Fundamentar las partes teóricas de una Auditoría de Gestión para el adecuado uso de los recursos de la entidad.
- ✓ Realizar un diagnóstico de los procedimientos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., recopilando información mediante técnicas de investigación, que permita conocer la gestión implementada en la Institución para la elaboración de la propuesta.
- ✓ Emitir un informe final en el que conste los hallazgos detectados en la ejecución de la auditoría, determinando conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de que los directivos tomen acciones correctivas en el manejo de los recursos.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Luego de haber revisado los temas implementados en las Empresas de la localidad y algunas tesis de las universidades que se relacionan con el tema de investigación se puede decir que:

La Auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya, en las lejanas épocas de la civilización.

La auditoría fue orientándose no solamente al descubrimiento de fraudes sino también hacia una nueva meta, la de determinar si los estados financieros presentan una imagen recta de la situación financiera.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Auditoría de Gestión en el departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, agencia Matriz, período julio a diciembre de 2010. Autor: Minta Minta, Betty Jackeline.

Auditoría de Gestión en el departamento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, agencia Matriz, período julio a diciembre de 2010 para mejorar y disminuir el riesgo de morosidad de cartera. Con personería de derecho privado cuyo objetivo es el beneficio común de sus socios, a través de préstamos para el crecimiento de su economía. La auditoría de gestión en el departamento de créditos de la COAC Fernando Daquilema contiene el plan de Auditoría, Planificación Preliminar, planificación específica,

evaluación del control interno, papeles de trabajo, hallazgos, comunicación de resultados a través del informe de auditoría, así como seguimiento de las conclusiones y recomendaciones emitidas en la auditoría.

Se propone a la Asamblea General de Socios, fortalecer el sistema de control interno para que facilite el cumplimiento de los objetivos, definir los niveles de autorización y procedimiento de créditos. Cada una de estas propuestas está encaminada a llevar un mejor control dentro de la Cooperativa.

Auditoría de Gestión aplicada a “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., de la ciudad de Riobamba; período 2008 - 2009 Autor: Cabrera Merino Sandra Paulina Villena Mera Viviana Elizabeth.

Auditoría de Gestión aplicada a “Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., de la ciudad de Riobamba; período 2008 – 2009, con el objetivo de auditar la gestión de la administración y evaluar el buen manejo y la optimización de los recursos de la entidad. La propuesta comprende el análisis a las áreas de Crédito y Recursos Humanos, por el período 2008 – 2009.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Gestión Administrativa y Financiera**

(Dolante, 2001, p. 24) Argumenta que: La Gestión Financiera Administrativa permite mejorar la calidad del servicio administrativo – Financiero para contribuir al desarrollo económico y optimizar la atención a los usuarios. De esta manera constituir el fondo de operación que garantice el fondo de liquidez permitido así manejar y usar la información como elemento clave de la gestión formulando y ejecutando el programa de identidad e imagen corporativas.

Siendo la liquidez un factor imprescindible para la existencia de una corporación financiera es primordial gestionar administrativa y financieramente de una manera eficaz y eficiente para alcanzar este objetivo.

### **2.2.2 Auditoría**

(Arens, 2007, p. 4) define que: La auditoría es el proceso que efectúa un contador público independiente, al examinar los estados financieros preparados por una entidad económica, para reunir efectos de juicios suficientes, con el propósito de emitir una opinión profesional, sobre la credibilidad de dichos estados financieros, opinión que expresa en un documento formal denominado dictamen.

La auditoría es una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización permitiendo descubrir vulnerabilidades existentes en la organización.

### **2.2.3 Gestión**

(Luna, 2012, p. 394) define que la: Gestión es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos. En el desarrollo de la dirección empresarial cada día adquiere más importancia en el enfoque de la administración estratégica como elemento clave para el éxito de una empresa, lo cual, a su vez, ha facilitado el enfoque de la auditoría de gestión al disponer de un marco conceptual de las características y el proceso de una buena dirección empresarial.

La gestión es el conjunto de operaciones que se realiza que realiza la dirección para administrar una empresa la cual está orientada a alcanzar los objetivos, por lo tanto las actividades deben realizarse de manera óptima dentro de todos los niveles de organización, aprovechando racionalmente los recursos disponible, para que así la entidad pueda desarrollarse adecuadamente y por ende expandirse.

#### **2.2.4 Control**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 16 - 17) argumenta que: Control es el conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

(Mantilla Blanco, 2009, p. 1) define que: “El control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos.”

El control dentro de una institución es de gran importancia para verificar que todo se desarrolle según los objetivos, es decir si estos son aplicados de forma ordenada y organizada, constituirá un sistema sumamente más efectivo.

#### **2.2.5 Control de Gestión**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 17) argumenta que: El control de gestión es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y potestad de los recursos; realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño, así como los beneficios de su actividad.

El control de gestión es un instrumento básico que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones.

#### **Elementos de la Gestión**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 20-22) define que: Las entidades requieren de la planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del que evalúa la gestión, en cuanto a las 5 “E: los elementos de la gestión son las siguientes:

- Economía
- Eficiencia
- Eficacia
- Ecología
- Ética

Por lo tanto, al ejecutar una auditoría de gestión es importante el uso de uno de estos cinco elementos, ya que al verificar las actividades administrativas, operativas y financieras se deben medir el grado de cumplimiento de las mismas.

### **2.2.6 Auditoría de Gestión**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 36) define que: La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y , el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

(Maldonado, 2006, p. 14) define que: Es la evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y forma del cumplimiento de objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor aprovechamiento de sus recursos.

Se puede decir que la auditoría de gestión es un examen sistemático, objetivo comprensivo; que tiene como propósito establecer el cumplimiento de los objetivos institucionales; en base a una estructura organizacional adecuada y relacionada para medir el grado de economía, eficiencia, eficacia en la planeación, organización, ejecución y control de los recursos de toda organización, para el manejo adecuado de los recursos.

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

(Luna, 2012, p. 403) establece los principales objetivos de la Auditoría de Gestión los que se detalla a continuación:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos y procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Los objetivos mencionados, permiten tener una noción clara de que la finalidad principal de la auditoría de gestión es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas a fin de ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz y eficiente.

### **2.2.6.2 Alcance de la auditoría de gestión.**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 37 - 38) define que: La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc.

Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución denominadas operaciones corrientes.

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse principalmente los siguientes:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.

- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficiencia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legibilidad, del fraude y de la forma como se protegen los recursos.
- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

Se puede acotar que el alcance establece el límite de análisis de la auditoría la cual está compuesta primeramente por el tema de análisis, nombre de la empresa o institución que va a ser auditada y los periodos de análisis.

### **2.2.6.3 Herramientas de la Auditoría de Gestión.**

#### **Control Interno.**

(Maldonado, 2006, p. 43) argumenta que: El control no debe considerarse como un sistema aislado, temporal y ajeno a los demás sistemas de la administración (planificación, organización, dirección coordinación y obviamente el control y evaluación).



El control interno no es un elemento añadido sino incorporado a los procesos, que puede incidir en la consecución de los objetivos y apoyar las iniciativas de calidad a la vez que repercute en la obtención de costos y tiempos de respuesta.

El control interno es un conjunto orientado principalmente para ayudar a toda organización a que logre sus objetivos, metas y propósitos en determinados tiempos, con determinados presupuestos minimizando todo riesgo.

### **Componentes del Control Interno**

(Maldonado, 2006, p. 45) argumenta que: Según el método COSO el sistema de control interno tiene 5 componentes:

Entorno de control. Se refiere al medio ambiente en que se desenvuelve la entidad, con su filosofía empresarial, los atributos del personal especialmente su integridad, valores éticos y profesionalismo con el cual trabajan.

Evaluación de riesgos. La entidad debe conocer los riesgos que le amenazan o afectan y afrontarlos con una estrategia que permita mitigar su impacto.

Información y comunicación. Toda entidad requiere un sistema de información gerencial (MIS) para la toma de decisiones y una fluida comunicación entre sus departamentos y personal. El método COSO da mucha importancia a este subsistema.

Supervisión (monitoreo). Todo el proceso de control interno debe ser permanentemente supervisado con el fin de tomar medidas correctivas de manera oportuna con el fin de reaccionar rápidamente y cambiar según las circunstancias.

Sirven para determinar si el sistema es eficaz, permiten proveer los riesgos y tomar las medidas pertinentes para minimizar o eliminar su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## Métodos de Evaluación

(Maldonado, 2006, p. 48) determina los siguientes métodos:

- a) **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.
- b) **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.
- c) **Matrices:** El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:
  - Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeña.
  - Evaluación colateral de control interno.
- d) **Combinación de métodos:** Ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues se requiere la aplicación combinada de métodos.

En base a las definiciones de los métodos de evaluación se puede decir que para la selección de los métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tiene cada uno de ellos, debiendo recalcar que para la evaluación del control interno siempre es necesario combinar los métodos para la obtención de mejores resultados.

## Riesgo de Auditoría de Gestión

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 61) define que: Al ejecutarse la Auditoría, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa: a partir de:

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.
- Identificar errores con efectos significativos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

- Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
- Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

### **Evaluación del Riesgo de Auditoría.**

(Maldonado, 2006, p. 60) Argumenta que: La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso. La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor, además es la base para la determinación del enfoque de auditoría a aplicar y la cantidad de satisfacción de auditoría a obtener. Por lo tanto debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes posean la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- La significatividad del componente.
- La inexistencia de Factores de riesgo y su importancia relativa.
- La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades básicamente obtenida del conocimiento y la experiencia anterior de este ente.

El nivel de riesgo de auditoría puede medirse en los siguientes grados:

- Mínimo
- Bajo
- Medio
- Alto

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor.

**Tabla 1: Variación del Riesgo de detección de Auditoría**

Nivel de Riesgo	Significatividad	Factores de Riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
MÍNIMO	No significativo	No existen	Remota
BAJO	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
MEDIO	Muy significativo	Existen algunos	Posible
ALTO	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

**Fuente:** MALDONADO, M, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Quito (2006) Pág. 62

**Elaborado por:** Jenny Capuz

**Un Nivel de Riesgo mínimo.-** está conformado, cuando en un componente poco significativo, no existe factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades es remota.

**Un Nivel de Riesgo bajo.-**sería cuando, en un componente significado existan factores de riesgo pero no tan importantes, y además la probabilidad de la existencia de errores o irregularidades es baja.

**Un Nivel de Riesgo moderado.-** sería en el caso de un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo y existe la posibilidad que se presenten errores o irregularidades.

**Un Nivel Alto.-** se encuentra cuando el componente es significativo, con varios factores de riesgo, algunos de ellos muy importantes y donde es altamente probable que existan errores o irregularidades.

Con la definición de riesgos de auditoría y la evaluación de los mismos, se puede decir que es uno de los factores importantes en el desarrollo de una auditoría, una vez calificados (alto, medio, bajo), permite al auditor formarse un juicio profesional con respecto a la posibilidad de que existan errores revelaciones incorrectas.

### **Muestreo en la Auditoría de Gestión**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 63) expresa que: Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueda aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

Debido a que en muchos de los casos al momento de realizar una auditoría la población es sumamente grande es necesario tomar una parte de esta para realizar el análisis a esto se le conoce como muestreo; siendo la decisión del auditor sobre si usar o no un enfoque de muestreo estadístico o no estadístico el cual permita obtener evidencia suficiente y pertinente.

### **Evidencias de Auditoría**

(Maldonado, 2006, p. 52) define que: “las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando estas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe”

(Franklin, 2005, p. 26) Define los tipos de evidencia:

Física.- Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.

Documental.- Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo.

Testimonial.- Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.

Analítica.- Comprende calculo, comparaciones, razonamientos, y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.

Para que la evidencia sea útil y valida, debe reunir los siguientes requisitos:

Suficiente.- debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.

Competente.- Debe ser consistente, convincente, confiable, y haber sido validada.

Relevante.- Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.

Pertinente.- Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Se puede decir que la evidencia, se constituye en la garantía de lo actuado, por lo que deberá recoger como papeles de trabajo en auditoría como justificación y soporte del trabajo efectuado.

### **Técnicas más Utilizadas**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 68 - 69) define que: En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a

continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo.

- a) **Observación.-** Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.
- b) **Indagación.-** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- c) **Encuesta.-** Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.
- d) **Confirmación.-** Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.
- e) **Tabulación.-** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en el área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.
- f) **Comprobación.-** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificadora o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento preliminar y 3 Ejecución.
- g) **Revisión Selectiva.-** Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 Conocimiento preliminar y 3 Ejecución.

Es importante señalar que los procedimientos para la obtención de evidencias de calidad y suficientes deberán aplicarse con cuidado, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un equipo de auditor con preparación, para asegurar un juicio profesional.

## **Papeles de Trabajo**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 72 - 74) define que: Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cedulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivo que son de dos clases:

- a) **Archivo Permanente o Continuo:** Este archivo contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo. La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los siguientes puntos:

- 2 Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.



- 3 Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
- 4 Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

El archivo permanente es toda la información relacionada con la empresa la misma que puede ser, base legal, estados financieros, informes de auditorías realizadas, manuales, estructura orgánica entre otros.

- b) **Archivo Corriente.-** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un periodo. La cantidad de legados o carpetas que forman parte de este archivo de un periodo dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada.

El archivo corriente abarca todo lo relacionado con la ejecución de la auditoría como puede ser la planificación de la auditoría, evaluación de control interno, papeles de trabajo, hojas de hallazgos, el borrador de informe, entre otras.

### **Hallazgos de Auditoría**

(Maldonado, 2006, p. 82) define que: Es un resumen de las deficiencias detectadas en los procesos analizados a fin de poder conocer cada una de las deficiencias encontradas con un párrafo explicativo de cada atributo que consta dentro de un hallazgo, como son: condición, criterio, causa, efecto, conclusión y recomendación.

- a) **Condición:** Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como “lo que es”.
- b) **Criterio:** Comprende la concepción de “lo que debe ser”, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.
- c) **Efecto:** Es el resultado adverso o potencial de la condición del hecho o situación.
- d) **Causa:** Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma.

- e) Conclusiones: Son juicios del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad.
- f) Recomendaciones: Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas.

El hallazgo de auditoría se refiere a cualquier situación deficiente y relevante que se determine mediante procedimientos de auditoría sobre áreas críticas y que servirá al auditor en la elaboración del comentario el mismo que debe estar bien fundamentado.

### **Índices y Referencias**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 79-80) Indica que: Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluir la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas:

- a) Alfabética, b) numérica y c) alfanumérica.

Sirven para facilitar el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo y su rápida localización se acostumbra ponerles una clave a todos y cada uno de ellos en lugar visible que se escribe generalmente con un lápiz de color denominado “lápiz de Auditoría” por lo general de color rojo.

## Marcas de Auditoría

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 80) Dice que: Las marcas de auditoría, conocidas también como claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido.

Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tiene significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

A continuación algunas marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentran relacionados con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría.

**Tabla 2: Marcas de Auditoría**

SIMBOLO	SIGNIFICADO
©	Comparado
*	Observado
<	Rastreado
^	Indagado
A	Analizado
C	Circularizado
℄	Confirmaciones, respuesta afirmativa
@	Hallazgo de Auditoría
√	Verificado
Ø	Inspección física

**Fuente:** Contraloría General del Estado Ecuatoriano, (2001), en su Manual de Auditoría de Gestión  
**Elaborado por:** Jenny Capuz

Las marcas de auditoría deduce que todo hecho, técnica o procedimiento que el auditor efectuó del examen debe quedar consignado en el respectivo papel de trabajo, con las respectivas marcas sin que se exceda el número que de estas se utilice, haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino para el mismo auditor.

### **Indicadores de Gestión**

(Estupiñan, 2006, p. 280) Indica que son: Expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y cualitativas de los atributos de los resultados del mismo y que permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

Los indicadores de gestión cuyo diseño e implementación es responsabilidad de los administradores, para que el auditor evalúe la gestión en cuanto a las 3 “E” estos son, Eficiencia, Eficacia y Economía que se define a continuación:

**Eficiencia.-** Es la relación entre producción de bienes y servicios y otros resultados alcanzados por una empresa privada o del Estado a través de sus empresas, ministerios, secretarías, y los resultados utilizados o producidos para alcanzarlos. Es obtener más productos con menos recursos.

**Eficacia.-** Es el grado en que una entidad privada o pública, programa, proyecto, actividad o función consiguen los objetivos establecidos en las políticas de la organización o del gobierno según los casos, las metas operativas trazadas y otros logros o efectos previstos.

**Economía.-** Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiada, en el momento oportuno y al menor costo posible.

## **2.2.6.4 Fases de la Auditoría de Gestión**

### **Fase 1: Conocimiento Preliminar**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 128) Argumenta que: “Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; lo que permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables”

### **Fase 2: Planificación**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 153) argumenta que: Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y la fecha de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto del tiempo y costos estimados; finalmente los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades y de la oportunidad de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

### **Fase 3: Ejecución**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 184) argumenta que: “En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

#### **Fase 4: Comunicación de Resultados**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 215) Argumenta que: Además de los informes parciales que pueden emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión defiere, pues no solo revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en otras auditorías, sino que también contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en este informe en la parte correspondiente a conclusiones se expondrá en forma resumida, el grado del incumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

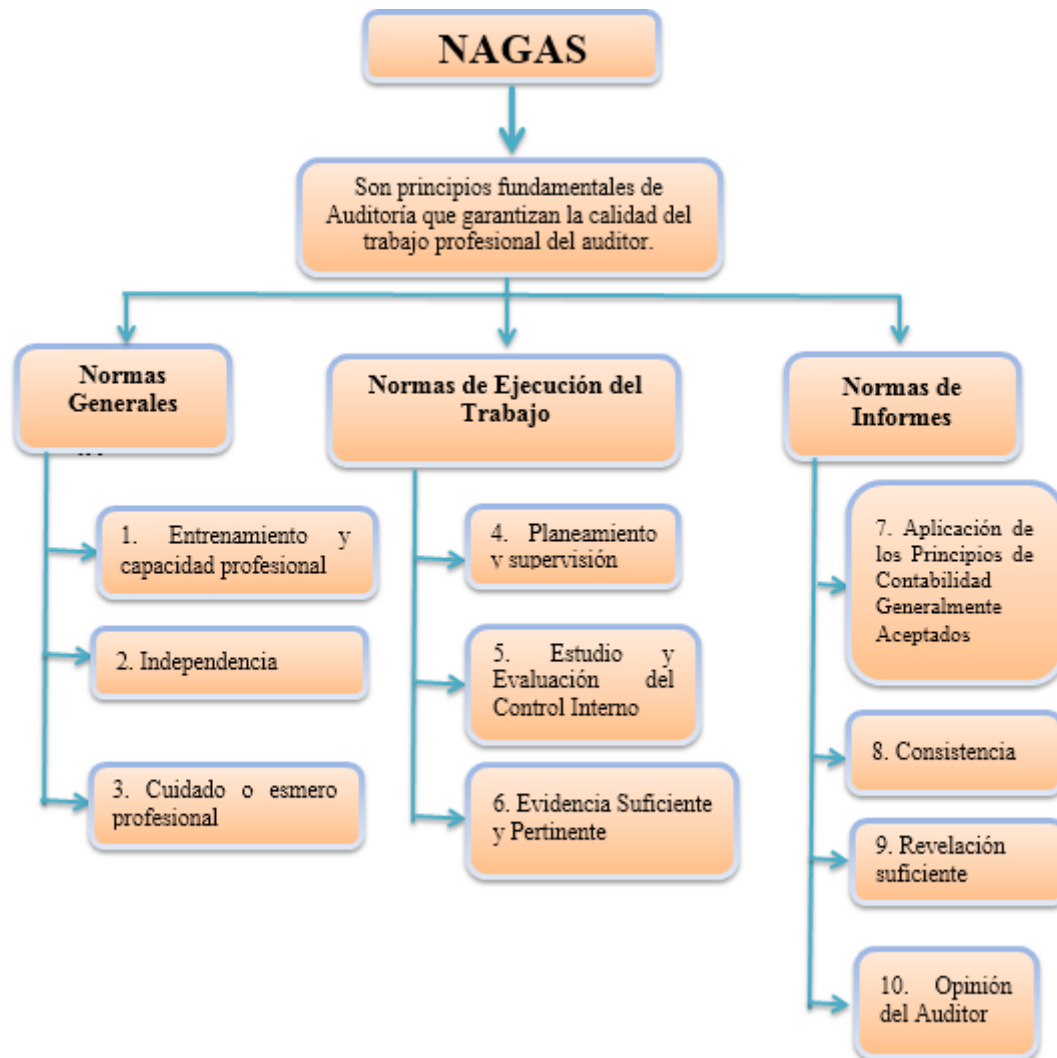
#### **Fase 5: Seguimiento**

(Contraloría General del Estado, 2001, p. 240) define que: “Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.”

#### **2.2.7 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS**

(Arens, 2007, p. 37) define que: Las normas de auditoría son requerimientos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicha auditoría, los cuales se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características.

**GRÁFICO 1: NAGAS**



**Fuente:** Arens, Albin A, (2007)

**Realizado por:** Jenny Capuz

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

### **2.3.1 Idea a Defender**

La aplicación de la auditoría de gestión permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., contar con una herramienta la cual servirá para la oportuna toma de decisiones que posibilite el adecuado cumplimiento de los objetivos con eficiencia, eficacia y economía.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

Para el desarrollo de este capítulo se aplicaron algunas técnicas e instrumentos de investigación, las mismas que nos permitieron recopilar información y en base al análisis de esta, se obtuvo un diagnóstico, de esta manera aplicar la propuesta.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **Investigación Descriptiva**

La presente investigación se realizó a través de un estudio detenido, ya que se recopiló la suficiente información con el fin de crear una base cimentada en teorías y conceptos utilizando básicamente la investigación, delineando características comunes, causas y efectos para la implantación de una Auditoría de Gestión, con el fin de dar a conocer a los administradores como está llevando a cabo este proceso, con el propósito de mantener información clara y concreta ante el personal de la institución.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **Población**

La presente investigación se realizó al Gerente General, Jefe de Crédito una entrevista, y a todo el personal administrativo que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., cuenta con 25 empleados administrativos a los cuales se aplicó una encuesta.



**Tabla 3: Población** de la COAC Pilahuin Ltda.

<b>UNIVERSO DE ESTUDIO</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Gerente General	1
Jefes de Agencia	5
Jefe de Inversiones	1
Contadora	1
Auxiliar Contable	1
Jefe de Crédito	1
Asistentes de Crédito	6
Atención al cliente	3
Cajeras	5
Asistente de operaciones	3
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>	<b>27</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Capuz

## **Muestra**

Debido a que la población es reducida para la aplicación de las técnicas de investigación se consideró su totalidad.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos de Investigación**

Los métodos de investigación que se aplicó para el desarrollo de esta auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., son los siguientes:

#### **Deductivo**

Con este método se determinó los elementos puntuales para el desarrollo de la auditoría como el conocimiento de las bases generales, reglamentos, leyes, manuales.

## **Analítico**

Este método fue de gran utilidad ya que permitió realizar un análisis de toda la información suministrada por las personas que conforman la Cooperativa, el mismo que sirvió para la aplicación de una Auditoría de Gestión.

## **Sistemático Estructural**

Sirvió para categorizar jerárquicamente elementos teóricos a través de la sistematización de contenidos.

### **3.4.2 Técnicas e Instrumentos**

Durante la ejecución de la auditoría de gestión es importante el criterio profesional al actuar en calidad de auditores, mismo que sirvió para establecer la utilización y combinación de las técnicas más importantes, que permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, a fin de obtener una base objetiva y profesional, que sustenten los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe.

Para la ejecución de la presente auditoría y la aplicación de los procedimientos previstos se utilizó las siguientes técnicas:

## **Indagación**

Es obtener información por medio del contacto directo con el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., de los distintos niveles de direcciones, particularmente mediante la realización de entrevistas que son el medio más idóneo para llevar a cabo el relevamiento de información de aquellos sistemas y operaciones que no están debidamente formalizados.

### **Entrevista**

Esta técnica permitió recopilar información con respecto al manejo y funcionamiento de la Cooperativa; las preguntas se enfocaron a las actividades que la Cooperativa viene realizando, lo cual permitió profundizar el conocimiento de las operaciones que realiza esta institución. Esta técnica se aplicó al Gerente General, Jefe de Crédito.

### **Encuesta**

Esta técnica se aplicó a los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., con el propósito de conocer la situación de la gestión administrativa y sus resultados.

### **Observación Directa**

Esta técnica permitió la obtención directa de información sobre las actividades y gestiones que realiza la institución.

### **Cuestionario**

Estos programas permitieron realizar el trabajo de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

### **Tabulación**

Esta técnica permitió agrupar los resultados importantes arrojados de las encuestas y cuestionarios; aplicado a los funcionarios, permitiendo llegar a conclusiones.

### **3.5 RESULTADOS**

#### **3.5.1 Información obtenida de las entrevistas aplicada al Gerente General y al Jefe de Credito de la Cooperativa de Ahorro y Credito Pilahuin Ltda.**

##### **Entrevista dirigida al Gerente General**

**Ing. Klever Capuz**

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
PILAHUIN LTDA.**

##### **OBJETIVO:**

Obtener información adecuada y oportuna del gerente general, en cuanto al proceso administrativo de la Institución.

#### **1. ¿Existe un instrumento que le permita evaluar el grado de desempeño del talento humano de la Cooperativa, podría citarnos?**

Si existe y es a través de evaluación.

Entrevistas al personal.

#### **2. ¿La Cooperativa cuenta con un manual de funciones que determine las actividades que deben cumplir cada una de las personas que conforman el talento humano de la Institución?**

Si existe un manual de funciones.

#### **3. ¿Las funciones designadas al personal son formalizadas por escrito?**

Si para que tengan conocimiento de las actividades dentro de la empresa.

#### **4. ¿Dispone la Institución de un programa de capacitación para incentivar el mejoramiento del proceso administrativo?**

Nuestra institución si dispone de un plan de capacitación para el personal ya que es un elemento para alcanzar un mejor desenvolvimiento dentro de la institución.

**5. ¿Cuenta la Cooperativa con un Plan Estratégico y cada que tiempo es evalúa su cumplimiento?**

Existe un plan estratégico y se evalúa cada año para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos.

**6. ¿Los Objetivos planteados están de acuerdo con la misión Institucional?**

Si, está de acuerdo con la misión planteada de la institución.

**7. ¿Cumple la Cooperativa con las políticas internas y externas?**

La institución si cumple con las políticas internas y externas.

**8. ¿Aplica la misión y visión de la Institución en sus actividades?**

En todas las actividades que se realiza se aplica la misión y la visión.

**9. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural y funcional?**

La institución si cuenta con organigrama estructural y funcional.

**10. ¿Cree que la Cooperativa que usted gerencia tiene un posicionamiento confiable en el manejo financiero?**

En el manejo financiero es confiable por lo que se cuenta con personal profesional.

**11. ¿Se ha aplicado Auditoría de Gestión en la Cooperativa?**

No, solo se han aplicado Auditorías Financieras nada más.

**12. ¿Qué entiende por Auditoría de Gestión?**

La Auditoria de gestión se aplica en cooperativas para poder tomar una decisión.

**13. ¿Cree usted que al aplicar una auditoría de gestión en la Cooperativa, los resultados que de esta se desprendan, reflejará la realidad de la misma?**

Al aplicar una Auditoría de gestión en la cooperativa se podrá visualizar la realidad de la institución.

## **Análisis de la entrevista al Gerente General**

De la entrevista aplicada al Gerente General se puede concluir que pese a que existe un plan estratégico y se evalúa a cada año, el personal encuestado indicó que no conoce las metas y estrategias por lo tanto existe contradicciones con respecto a lo manifestado por el Gerente General.

De acuerdo a la pregunta 13 de la entrevista realizada al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., se deduce que en la Institución no se ha realizado una auditoria de gestión, por lo tanto la propuesta del trabajo de titulación es viable, ya que al aplicar esta herramienta se podrá determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas, económicas y financieras. Los resultados que de esta se desprenda reflejará el nivel real de la administración y la situación de la Institución, lo cual brindará asesoría a la alta gerencia y asegurará la conducción oportuna hacia las metas propuestas en un entorno cambiante.

## **Entrevista Dirigida a la Jefe de Crédito**

**Sra. Carmen Salazar**

**JEFE DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
PILAHUIN LTDA.**

### **OBJETIVO:**

Obtener información adecuada y oportuna del Jefe de Crédito, en cuanto al proceso administrativo de la Institución.

**1. ¿Cumple con las políticas de disminución de morosidad plasmadas en el plan estratégico?**

No conoce las estrategias del plan pero amplía con sus metas propuestas.

**2. ¿Reporta información de las actividades realizadas?**

Si realiza informe personal.

**3. ¿Dispone la Institución de un programa de capacitación para incentivar el mejoramiento de los Asesores de Crédito?**

No dispone de capacitaciones para incentivar el mejoramiento de los Asesores de Crédito.

**4. ¿Para la toma de decisiones, considera las opiniones de los Asesores de Crédito?**

Si las considera porque con las opiniones se puede corregir errores.

**5. ¿Realiza reuniones frecuentes con el personal a su cargo para conocer la situación de la cartera de crédito que maneja la agencia?**

No las realiza.

**6. ¿Actualmente cumple con lo establecido en la planificación estratégica, respecto a los requerimientos de los clientes?**

No se cumplen

**7. ¿Mantiene una buena relación laboral entre usted y los Asesores de Crédito?**

Si mantiene una buena relación.

### **Análisis de la entrevista a la Jefe de Crédito**

De la entrevista dirigida a la Jefe de Crédito se puede deducir que no existe una gestión administrativa que conlleve a una eficiencia, eficacia y economía institucional; además existen contradicciones con las preguntas realizadas al Gerente General por cuanto la entrevistada manifestó no conocer las estrategias operativas, además señaló que la Institución no cuenta con un plan de capacitación lo que dificulta la consecución de los objetivos y metas propuestas.



### 3.5.2 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas aplicada al talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.

#### PREGUNTA N° 1

¿Conoce la misión, visión y objetivos de la Cooperativa?

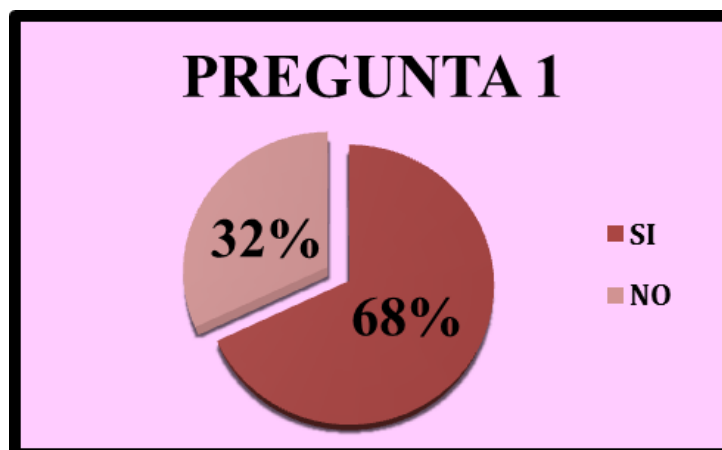
**Tabla 4: Conoce la misión, visión y objetivos**

ALTERNATIVA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	17	68%
NO	8	32%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jenny Capuz

**GRÁFICO 2 : Conoce la misión, visión y objetivos**



Fuente: Tabla 4

Elaborado por: Jenny Capuz

#### Análisis

Mediante la encuesta realizada al talento humano de la institución el 68% de los entrevistados conocen la misión, visión y objetivos de la cooperativa, mientras que el 32% manifestaron no tener conocimiento, esto significa que no existe la suficiente difusión por parte de la institución a sus colaboradores, para que de esta manera se sienta empoderados y sepan el por qué, para qué la Institución existe y cuáles son los lineamientos que deberá seguir para poder cumplir.

## PREGUNTA N° 2

¿Conoce las metas y estrategias que se plantea en la Institución?

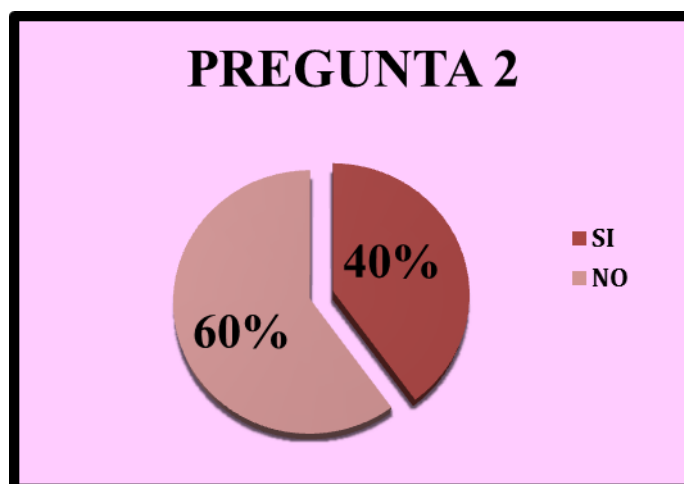
**Tabla 5: Metas y estrategias que se plantea la Institución**

ALTERNATIVA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	10	40%
NO	15	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jenny Capuz

**GRÁFICO 3: Metas y estrategias que se plantea la Institución**



Fuente: Tabla 5

Elaborado por: Jenny Capuz

### Análisis

De acuerdo a las encuestas aplicadas el 60% responde que no conoce las metas y estrategias que se plantean en la institución, mientras que el 40% restante manifiesta que sí. Por lo tanto se puede concluir que no existe difusión a los colaboradores situación que conlleva a un mal manejo administrativo, económico y financiero.

### PREGUNTA N° 3

¿Está usted satisfecho con las políticas y programas elaborados por la institución?

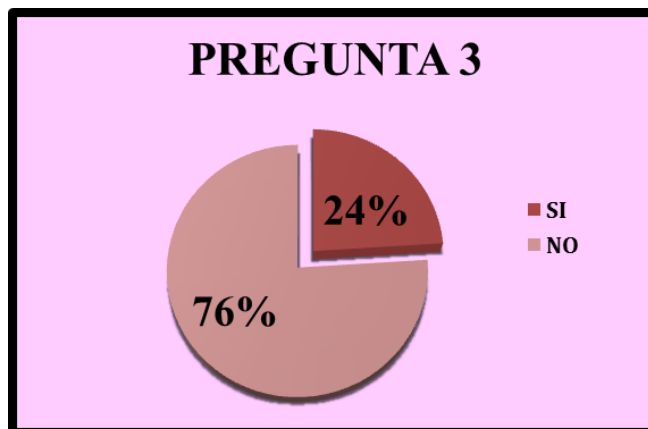
**Tabla 6: Políticas y programas elaborados por la institución**

ALTERNATIVA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	6	24%
NO	19	76%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jenny Capuz

**GRÁFICO 4: Políticas y programas elaborados por la institución**



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Jenny Capuz

### Análisis

El 76% de los colaboradores manifiestan no estar satisfechos, mientras que el 24% señalan estarlo; lo cual se puede concluir que las políticas y programas institucionales no satisfacen las expectativas del personal de la Cooperativa.

#### PREGUNTA N° 4

¿Considera usted que los objetivos planteados por la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuin” se cumplen?

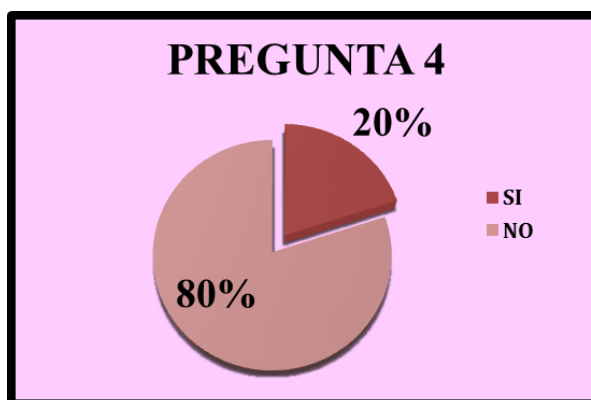
**Tabla 7: Los objetivos planteados por la administración de la COAC se Cumplen**

ALTERNATIVA	N° DE	
	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	5	20%
NO	20	80%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jenny Capuz

**GRÁFICO 5: Los objetivos planteados por la administración de la COAC se Cumplen**



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Jenny Capuz

#### Análisis

De la respuesta obtenida de esta pregunta el 80% manifestaron que no se cumplen los objetivos planteados por la administración y el 20% indica que sí; por lo tanto se puede deducir que los objetivos no se están ejecutados de una manera eficiente lo cual ratifica lo manifestado por los colaboradores en preguntas anteriores.

## PREGUNTA N° 5

¿Se encuentran definidas las funciones para cada área y nivel jerárquico institucional?

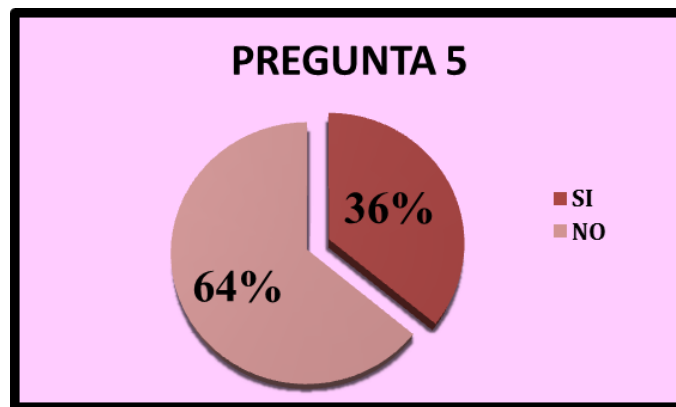
**Tabla 8: Se encuentran definidas las funciones para área y nivel jerárquico institucional**

ALTERNATIVA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	9	36
NO	16	64
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jenny Capuz

**GRÁFICO 6: Se encuentran definidas las funciones para área y nivel jerárquico institucional**



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Jenny Capuz

### Análisis

De acuerdo a la encuesta el 64% responde que no, mientras que el 36% respondieron que sí; por lo tanto esta pregunta contradice lo manifestado por el Gerente General sin embargo la mayoría de los colaboradores señalaron que sus funciones no se encuentran definidas, por lo tanto no existe una designación de actividades por escrito por parte del Gerente General.

## PREGUNTA N° 6

¿Conoce usted cuáles son sus funciones específicas de acuerdo a su cargo?

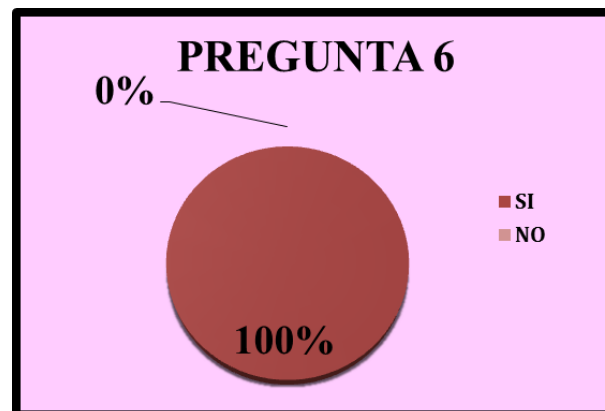
**Tabla 9: Funciones específicas de acuerdo al cargo**

ALTERNATIVA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jenny Capuz

**GRÁFICO 7: Funciones específicas de acuerdo al cargo**



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Jenny Capuz

### Análisis

El 100% de las personas encuestadas manifiestan conocer las funciones específicas de cargo, pero los resultados en preguntas anteriores contradicen esta afirmación.

En el análisis de las respuestas a esta pregunta se puede concluir que pese a que el Talento Humano de la Cooperativa conocen sus funciones específicas, existe asignación de funciones que no le corresponden a su cargo por lo tanto se detecta una polifuncionalidad de actividades.

## PREGUNTA N° 7

¿La institución cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades?

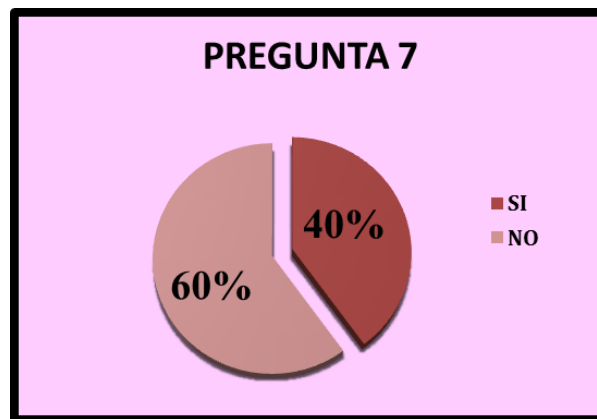
**Tabla 10: La institución cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades**

ALTERNATIVA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	10	40%
NO	15	60%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jenny Capuz

**GRÁFICO 8: La institución cuenta con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades**



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Jenny Capuz

### Análisis

De acuerdo a los resultados de la encuesta el 60% señala que no, mientras que el 40% indica que sí; por lo cual se puede concluir que no se cuenta con los recursos necesario tampoco se puede obtener un resultado satisfactorio que cumpla con las expectativas de la Cooperativa.

## PREGUNTA N° 8

¿Se encuentra usted capacitado para realizar las funciones que desempeña?

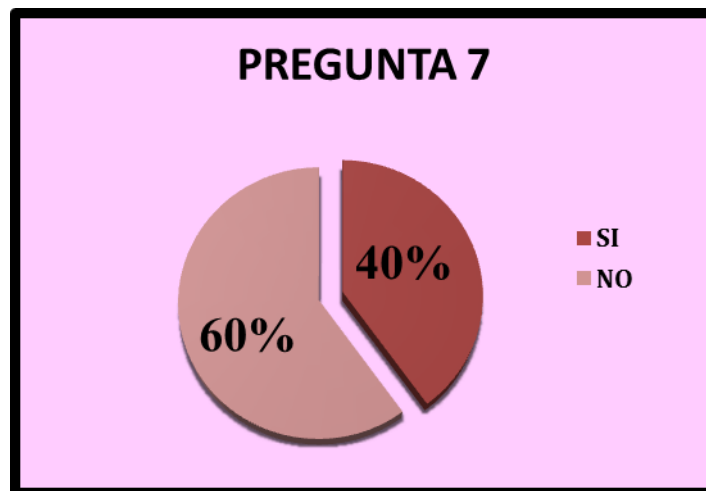
**Tabla 11: Se encuentra capacitado para realizar las funciones que desempeña**

ALTERNATIVA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	20	80%
NO	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jenny Capuz

**GRÁFICO 9: Se encuentra capacitado para realizar las funciones que desempeña**



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Jenny Capuz

### Análisis

El 80% de los encuestados responde que si se encuentra capacitados para realizar las funciones que desempeña en su cargo, mientras que el 20% indica que no, lo que demuestra que no se selecciona al personal de acuerdo a las capacidades y funciones que van a desempeñar.



## PREGUNTA N° 9

¿Recibe usted capacitación continua para ser eficiente en su gestión?

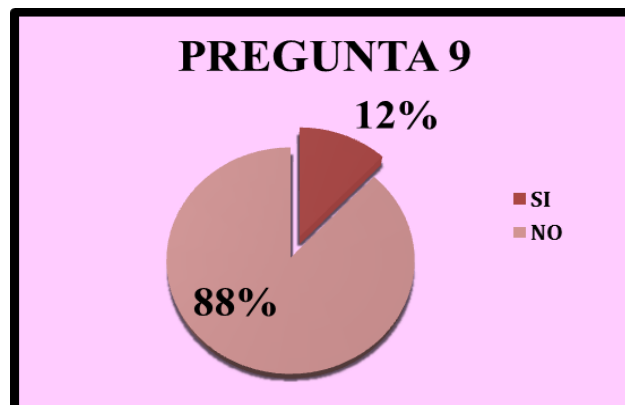
**Tabla 12: ¿Recibe capacitación continua para ser eficiente en su gestión?**

ALTERNATIVA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	12%
NO	22	88%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jenny Capuz

**GRÁFICO 10: ¿Recibe capacitación continua para ser eficiente en su gestión?**



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Jenny Capuz

### Análisis

De acuerdo a la encuesta el 88% indica que no recibe capacitación continua, mientras que el 12% indica que sí; de acuerdo al resultado obtenido se puede concluir que no existe un programa de capacitación continua para mejorar la eficiencia del personal e innovar sus conocimientos y habilidades y les ayude a reinventarse como individuos y profesionales.

## PREGUNTA N° 10

¿Considera usted que los cursos de capacitación son importantes e indispensables para su desarrollo personal?

**Tabla 13: ¿Los cursos de capacitación son importantes para su desarrollo personal?**

	N° DE	
ALTERNATIVA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jenny Capuz

**GRÁFICO 11: ¿Los cursos de capacitación son importantes para su desarrollo personal?**



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Jenny Capuz

### Análisis

De los resultados el 100% considera que es importante e indispensable la capacitación para su desarrollo personal e institucional por lo que se concluye que es necesario un programa de capacitación para potencializar su desarrollo y rendimiento.

## PREGUNTA N° 11

¿Existe un adecuado ambiente laboral en la Cooperativa?

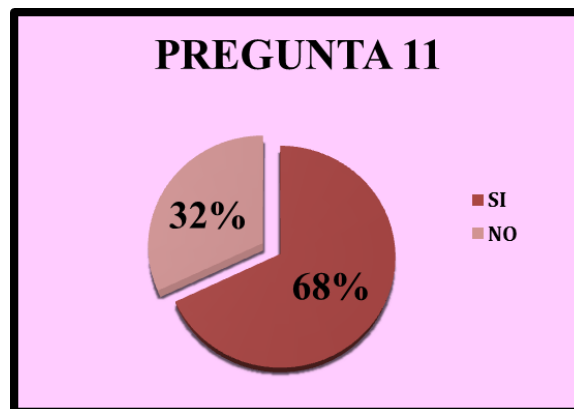
**Tabla 14: ¿Existe un adecuado ambiente laboral en la Cooperativa?**

ALTERNATIVA	N° DE ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	17	68
NO	8	32
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Jenny Capuz

**GRÁFICO 12: ¿Existe un adecuado ambiente laboral en la Cooperativa?**



Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Jenny Capuz

### Análisis

El 68% de los encuestados responde que si mientras el 32% responde que no existe un adecuado ambiente laboral, concluyéndose que se debe mejorar las condiciones y requerimientos del personal para optimizar los recursos y obtener un ambiente laboral adecuado y eficiente.

## **PREGUNTA N° 12**

¿Qué opina usted de la Institución que trabaja?

### **Análisis**

El personal encuestado manifiesta que es necesario un plan de capacitación continua para mejorar su desarrollo y desempeño institucional y el implemento de sistemas de incentivos económicos por eficiencia laboral.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER**

La propuesta del trabajo de titulación se sustenta en los resultados generados por las encuesta al personal administrativo y operativo y entrevista al Gerente General y a la Jefa de Crédito ya que estos arrojan que no existe una gestión administrativa que demuestre eficiencia, eficacia y economía, por lo tanto se justifica la aplicación de una auditoría de gestión para mejorar el buen manejo de los recursos a fin de garantizar la confianza de socios, clientes, y funcionarios.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUIN LTDA. CANTÓN SALCEDO, PROVINCIA DE COTOPAXI POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014.



### **ARCHIVO CORRIENTE**

**TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ENTE AUDITADO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PILAHUIN LTDA.**

**PERÍODO: 2014**

## **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

**PTA  
1/4**

### **4.2.1. Propuesta técnica de auditoría**

Salcedo, 12 de Enero del 2016

Ing.

Klever Capuz

GERENTE GENERAL DE LA COAC "PILAHUIN" LTDA.

Presente.

De nuestra consideración:

Reciba un cordial saludo y a la vez agradecerle por la acogida, nos permitimos presentar nuestra propuesta de Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda. Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi por el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014, considerando la normativa vigente en el país.

La presente propuesta se desarrollara de acuerdo a los siguientes puntos:

#### **1. NATURALEZA**

El examen se desarrollara de manera profesional a los Procesos de Gestión de la entidad, basándose en las normas de auditoría generalmente aceptadas con el único fin de obtener evidencia suficiente y confiable para de esta manera sustentar el informe y a su vez ayudar a tomar las mejores decisiones a los directivos de la entidad.

#### **2. ALCANCE**

Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda. Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi por el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

### 3. OBJETIVOS

PTA  
2/4

#### Objetivo General

- Verificar si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficiente y si son eficaces los procedimientos de operación y controles internos.

#### Objetivos Específicos

- Evaluar la calidad de los servicios de la Institución, mediante la aplicación de indicadores, es decir la comparación entre la cantidad observada y la calidad deseada de acuerdo con las metas propuestas en el plan estratégico.
- Establecer el grado de confiabilidad del personal administrativo.
- Determinar el grado de confiabilidad de la estructura del control interno.
- Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar los procedimientos referentes a la gestión.

### 4. ESTRATEGIAS

La Auditoría se realizara con visitas periódicas para conocer el desarrollo de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda. Mediante la observación se dará un diagnóstico de las operaciones que se encuentran realizando.

### 5. JUSTIFICACIÓN

La Auditoría de Gestión permite evaluar de manera completa de las a todos los procesos de la entidad conjuntamente con la aplicación de cuestionarios de control interno para evaluar de manera global tendremos resultados interrelacionados, lo que será de gran ayuda para identificar donde se originan nudos críticos conocidos como problemas y solucionarlos para así evitar las posibles pérdidas de recursos de la entidad y ayudar al mejoramiento del desempeño institucional de los socios y clientes.

## 6. PERIODOS Y PLAZOS

La Auditoría de Gestión se ejecutara en el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014; y el plazo para su ejecución es de 120 días contados desde el primer día hábil a la firma del contrato.

## 7. ACCIONES

En la presente Auditoría se realizara las siguientes acciones:

- Planificaciones
- Procedimientos sustantivos
- Preparaciones de entrevistas
- Cuestionarios de control interno
- Programas de auditoría
- Investigación y análisis
- Informe
- Conclusiones y recomendaciones

## 8. RECURSOS

La Auditoría de Gestión a realizarse a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., se efectuara utilizando los siguientes recursos que detallaremos a continuación:

**Talento Humano:** Equipo de trabajo para la Auditoría de Gestión está conformado por:

**Tabla 15 Talento Humano**

N°	NOMBRES	SIGLAS	CARGO
1	Ing. Marco Moyano	RG	Supervisor
2	Ing. Milton Guillin	MG	Jefe de Equipo
3	Jenny Luzmila Capuz Caisa	JLCC	Auditora

**Fuente:** Jenny Capuz

**Realizado por:** Jenny Capuz



**Equipos y materiales:** para la realización de la Auditoría se Requiere lo siguiente:

**PTA  
4/4**

**Tabla 16 Equipos y Materiales**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
2	Resma de Papel	8,00
1	Impresora multifunción	300,00
2	Lápiz bicolor	1,00
2	Portaminas	1,00
2	Borradores	1,00
4	Tinta para impresora	50,00
	Viáticos	250,00
	<b>TOTAL</b>	<b>611,00</b>

**Fuente:** Jenny Capuz

**Realizado por:** Jenny Capuz

## **9. RESULTADOS**

Informe sobre la evaluación de gestión a los procesos y procedimientos de la entidad.

## **10. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**

**Ing. Marco Moyano**  
**SUPERVISOR**

**Ing. Milton Guillin**  
**JFE DE EQUIPO**

**Sra. Jenny Capuz**  
**AUDITORA**

#### **4.2.2 Contrato de Auditoría**

**CA  
1/3**

#### **COMPARECIENTES**

En la ciudad de Salcedo, a los 12 días del mes de Enero del 2016, comparece a la celebración del presente contrato de prestación de servicios profesionales que celebran por una parte la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., a quien en adelante se denominara EL CLIENTE representado por el Ing. Klever Capuz Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., y por la otra parte JENNY CAPUZ Auditora Independiente, representado por la señora Jenny Luzmila Capuz Caisa, a la que en adelante se denominara LA AUDITORA, quienes libre y voluntariamente acuerdan en celebrar el presente contrato.

#### **PRIMERA.- ANTECEDENTES**

La Auditora, presenta oficio al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., para solicitar se brinde la apertura necesaria para realizar el trabajo de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado, siendo su respuesta favorable, por lo que se puso en marcha el presente trabajo.

#### **SEGUNDA OBJETO DEL CONTRATO**

Por medio del presente contrato, LA AUDITORA se compromete con EL CLIENTE, a realizar la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda. Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi por el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014, a través de la revisión y evaluación del control interno, actividades que se llevaran a cabo con profesionalismo y eficacia. La investigación a practicarse y sus resultados concluirán con la presentación del informe correspondiente de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, el mismo que será de conocimiento y uso exclusivo del Gerente General de la Cooperativa contratante, para efecto de lo anterior EL CLIENTE proporcionara a LA AUDITORA los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo custodia hasta la terminación de este contrato.

**TERCERA.- OBLIGACIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUIN LTDA.**

EL CLIENTE se compromete a prestar toda la colaboración que solicite LA AUDITORA facilitando toda la información, documentos, informes y registros para el correcto cumplimiento de las actividades.

**CUARTA.- PLAZO DE ENTREGA DE INFORMES**

LA AUDITORA iniciara con el trabajo con anterioridad al 14 de Enero del 2016 y se compromete a finalizar el examen al 15 de Abril del 2016. Adicionalmente LA AUDITORA presentará un informe sobre las observaciones y/o recomendaciones que pudieran resultar de la evaluación.

**QUINTA.- HONORARIOS DE LA AUDITORÍA**

El trabajo de auditoría efectuada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., no tendrá honorarios ya que esta investigación es con la finalidad de obtener el título de tercer nivel de Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado.

**SEXTA.- CONFIDENCIALIDAD**

LA AUDITORA conviene que no podrá divulgar por medio de publicaciones, informes, conferencia o cualquier otra forma los datos y los resultados obtenidos de la investigación sin la debida autorización del CLIENTE, pues dichos datos y resultados son de propiedad única y exclusivamente de este último.

## **SÉPTIMA.- DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA**

**CA**  
**3/3**

Para la interpretación y cumplimiento de este contrato así como todo aquello que nos este expresamente consignado en el mismo las partes se someten a la jurisdicción de los tribunales de la Provincia de Cotopaxi renunciando al fuero que le pueda corresponderles por razón de su domicilio presente.

## **OCTAVA.- TERMINACIÓN**

Las partes convienen en que se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento. El incumplimiento a lo establecido en el presente contrato dará motivo a su anulación y a la aplicación de las disposiciones legales correspondientes

Para constancia y fe de conformidad, las partes contratantes firman este contrato por duplicado.

Jenny Luzmila Capuz Caisa

**AUDITORA**

Ing. Klever Capuz

**GERENTE GENERAL COAC PILAHUIN LTDA.**

#### 4.2.3 Orden de trabajo

**OT  
1/1**

**N° 001-001**

**Riobamba, 20 de Enero del 2016**

Señora  
Jenny Capuz  
**Auditora**  
Presente.

De mi consideración:

De acuerdo a la carta de compromiso realizada con el Representante Legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda. Ing. Klever Capuz para realizar la Auditoría de Gestión, autorizo a usted para que en calidad de Auditora inicie dicha Auditoría por el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

Se cumplirán los siguientes objetivos:

- Evaluar el control interno.
- Establecer deficiencias y calificar los riesgos.
- Evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- Emitir un informe final en el que constaran las conclusiones y recomendaciones para que sea una herramienta que beneficie a la Cooperativa.

Atentamente,

Ing. Marco Moyano  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

#### 4.2.4 Carta de aceptación de auditoría

CAA  
1/1

Salcedo, 22 de Enero del 2016

Señora

Jenny Capuz

AUTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Presente

De mi consideración

En atención a su orden de trabajo N° 001-001 del 26 de octubre del 2015, mediante cual usted nos solicita la apertura necesaria para realizar su trabajo de investigación cuyo tema es “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda. Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi por el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014”, nos complace comunicarle que la institución se compromete a dar la apertura necesaria y brindar la información y los recursos pertinentes de información para la ejecución de su trabajo de Titulación.

Por la atención brindada a la presente, agradecemos.

Atentamente,

Ing. Klever Capuz

**GERENTE GENERAL DE LA COAC “PILAHUIN” LTDA**

#### 4.2.5 Carta de compromiso

CC  
1/2

Riobamba, 24 de enero del 2016

Ingeniero

Klever Capuz

GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
PILAHUIN LTDA.

Presente.

Señor Gerente

Por medio de la presente yo Jenny Luzmila Capuz Caisa portadora de cédula de identidad N° 180463705-4 aspirante a obtener mi título en Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, solicito a usted muy comedidamente se digne autorizar y dar las facilidades necesarias para la elaboración del trabajo de Titulación en su representada, desde el 01 de Septiembre del 2015 hasta el 30 de Abril del 2016 el trabajo de Titulación es una Auditoría de Gestión en todos los departamentos y Agencias de la Institución.

El objetivo de mi propuesta es obtener información sobre la administración del cumplimiento de la planificación, objetivos, metas y normativa legal que actualmente rige a la cooperativa.

Esta Auditoría se realizará de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Las mismas que exigen que se obtenga una seguridad razonable sobre la eficacia, eficiencia y economía de la institución (LAS 3 E).

Yo Jenny Luzmila Capuz Caisa como autora de este Trabajo de Titulación asumo con responsabilidad, integridad y fidelidad el manejo de la información que contendrá dicho documento y la información del personal a ser auditada; incluyendo aquellas que contendrá en las notas explicativas a los mismos. Por lo tanto yo no asumo por medio de la presente carta compromiso ninguna obligación de responder frente a terceros por las

consecuencias, cualquier omisión o error voluntario e involuntario en el manejo del talento humano de la cooperativa.

Por la atención que dé al presente documento sírvase firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su conocimiento y acuerdo sobre mi petición.

Del señor gerente con mis especiales sentimientos de consideración y estima.

Atentamente

Jenny Capuz

**AUTORA TRABAJO DE TITULACIÓN**



#### 4.2.6 Notificación del inicio de la auditoría

**NIA**  
**1/1**

Riobamba, 25 de enero del 2016

Ing.

Klever Capuz

GERENTE GENERAL DE LA COAC "PILAHUIN" LTDA.

Presente.-

De mi consideración

De conformidad con lo dispuesto en la orden de trabajo N° 001-001, notifico a Ud., que se iniciara la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda. Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi por el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

El Equipo de Auditoría está conformada por el Jefe de Equipo; Ing. Milton Guillin, la señora: Jenny Luzmila Capuz Caisa, Auditor Junior y supervisado por mi persona; por lo que agradeceré disponer que se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Ing. Marco Moyano

**SUPERVISOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

#### 4.2.7. Solicitud de información

SI  
1/1

Salcedo, 27 de Enero del 2016

Señor

Segundo Klever Capuz Bocitario

Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin

Presente.

De mi consideración

Para efectos de la Auditoría de Gestión que se está realizando en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2014; solicito muy comedidamente disponga a quien corresponda proporcionen la siguiente información:

- Estatuto de la Cooperativa
- Manual de funciones
- Presupuesto anual
- Plan estratégico
- Informe anual del 2014
- Reglamento interno de la Cooperativa
- Reglamento de Crédito y Cobranza
- Designaciones de las funciones realizadas al personal
- Plan de capacitaciones
- Evaluaciones realizadas al personal en el 2014
- Copia del organigrama estructural
- Copia de nómina de empleados

Seguro de contar con mi pedido anticipo mis más sinceros agradecimientos.


Cordialmente

Jenny Capuz

**AUDITORA INDEPENDIENTE**

## Fase I: Conocimiento Preliminar

### Marcas de Auditoría


	<p><i>Auditoría Independiente</i></p> <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b></p> <p><b>"PILAHUIN" LTDA.</b></p> <p><b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b></p> <p><b>MARCAS DE AUDITORÍA</b></p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;"><b>MA</b> <b>1/1</b></div>
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### Marcas de Auditoría

SIMBOLO	SIGNIFICADO
©	Comparado
*	Observado
<	Rastreado
^	Indagado
A	Analizado
C	Circularizado
☑	Confirmaciones, respuesta afirmativa
@	Hallazgo de Auditoría
✓	Verificado
Ø	Inspección física


<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 29-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

## Índice de auditoría

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>ÍNDICES DE AUDITORÍA</b>		IA 1/1
<b>PG</b>	Programa de Auditoría	
<b>PTA</b>	Propuesta Técnica de Auditoría	
<b>CA</b>	Contrato de Auditoría	
<b>OT</b>	Orden de Trabajo	
<b>CC</b>	Carta de Compromiso	
<b>NIA</b>	Notificación de Inicio de la Auditoría	
<b>SI</b>	Solicitud de Información	
<b>MA</b>	Marcas de Auditoría	
<b>IA</b>	Índices de Auditoría	
<b>EGG</b>	Entrevista al Gerente General	
<b>VI</b>	Visita a las instalaciones	
<b>MPP</b>	Memorándum de Planificación Preliminar	
<b>IP</b>	Informe Preliminar	
<b>CCI</b>	Cuestionarios de Control Interno	
<b>ICI</b>	Informe de Control Interno	
<b>PTFA</b>	Papeles de Trabajo de las Funciones Asignadas	
<b>PT</b>	Papeles de trabajo	
<b>HH</b>	Hoja de Hallazgos	
<b>FG</b>	Flujogramas	


<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 29-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

## Programa de Auditoría

 <div style="text-align: center;"> <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>  <b>ESTUDIO PRELIMINAR</b>  <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> </div> <div style="float: right; border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> <b>PG</b>  <b>1/1</b> </div>					
<b>Objetivo:</b> Recopilar información suficiente y competente y pertinente para realizar un estudio preliminar.					
N o	Procedimientos	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observaciones
1	Visite las instalaciones de la Cooperativa para observar su funcionamiento.	VI	JLCC	29/01/2016	
2	Entreviste al Gerente General y a la Jefa de Crédito de la Cooperativa Pilahuin Ltda.	EGG	JLCC	20-12-2015	
3	Elabore el memorándum de planificación preliminar	MPP	JLCC	30-01-2016	
4	Elabore el informe de la Fase Preliminar	IP	JLCC	20-02-2016	

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 29-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

## Visita a las instalaciones

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUIN" LTDA. DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 VISITA A LAS INSTALACIONES</b>	<b>VI 1/2</b>
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------

El día 29 de Enero del 2016 se visitó las instalaciones de la Cooperativa mediante el cual se pudo conocer que la Cooperativa, cumple la función de captación y colocación de recursos de todos los servicios en general, captaciones que permiten colocar créditos destinados para microcrédito.

Para poder cumplir con estas actividades, la institución cuenta con recursos tecnológicos y financieros, los mismos que necesitan ser bien administrados y controlados mediante políticas y procedimientos que permitan un aprovechamiento eficaz y efectivo.



La Cooperativa de Ahorro y Crédito "PILAHUIN" Ltda., se encuentra ubicada en las calles 24 de Mayo y Luis A. Martínez en el Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi.

El Ing. Klever Capuz Gerente de la Cooperativa desde el 2007 hasta la actualidad nos pudo decir que la Cooperativa durante este tiempo ha crecido favorablemente gracias a la aceptación del público.

Durante la visita a las instalaciones se observó que el espacio físico en el que se realizan las operaciones en cada departamento es adecuado, su infraestructura cuenta con dos pisos distribuidos de la siguiente manera.

En el primer piso está conformado por el departamento de Cajas, Captaciones y Atención al Cliente, el segundo piso está conformado por los departamentos de Crédito, Sistemas, Gerencia y Contabilidad.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 29-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

		<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>  <b>"PILAHUIN" LTDA.</b>  <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>  <b>VISITA A LAS INSTALACIONES</b></p>	<p><b>VI</b> <b>2/2</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------


Todos los departamentos están separados en cubículos independientes y cuentan con materiales y muebles de oficinas necesarios para el desarrollo de sus actividades.

En el periodo auditado se observó que en la Cooperativa cuentan con manuales de funciones desactualizados para cada departamento que ayude al personal al mejoramiento eficiente de las operaciones en especial en el departamento de crédito, captación y atención al cliente ya que generaría un desconocimiento de sus funciones y atribuciones al personal de cada área, ocasionando una segregación y multifunción.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “PILAHUIN” Ltda., mantiene un horario de atención a sus clientes externos e internos de lunes a viernes de 8:00 am a 17:30 pm y los domingos de 8:00 am a 14:00 pm.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 29-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

## Entrevista preliminar

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUIN" LTDA. DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL</b>	<b>EGG 1/3</b>
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------

## Entrevista dirigida al Gerente General

**Ing. Klever Capuz**

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
PILAHUIN LTDA.**

### **OBJETIVO:**

Obtener información adecuada y oportuna del Gerente General, en cuanto al proceso administrativo de la Institución.

**1. ¿Existe un instrumento que le permita evaluar el grado de desempeño del talento humano de la Cooperativa, podría citarnos?**

Si existe y es a través de evaluación.

Entrevistas al personal.

**2. ¿La Cooperativa cuenta con un manual de funciones que determine las actividades que deben cumplir cada una de las personas que conforman el talento humano de la Institución?**

Si existe un manual de funciones.

**3. ¿Las funciones designadas al personal son formalizadas por escrito?**

Si para que tengan conocimiento de las actividades dentro de la empresa.

<b>Elaborado por: JLCC</b>	<b>Fecha: 20-12-2015</b>
<b>Revisado por: MM – MG</b>	<b>Fecha: 05-05-2016</b>



**4. ¿Dispone la Institución de un programa de capacitación para incentivar el mejoramiento del proceso administrativo?**

Nuestra institución si dispone de un plan de capacitación para el personal ya que son elementos para alcanzar un mejor desenvolvimiento dentro de la institución.

**5. ¿Cuenta la Cooperativa con un Plan Estratégico y cada que tiempo es evalúa su cumplimiento?**

Existe un plan estratégico y se evalúa cada año para evaluar el cumplimiento de metas y objetivos.

**6. ¿Los Objetivos planteados están de acuerdo con la misión Institucional?**

Si, está de acuerdo con la misión planteada de la institución.

**7. ¿Cumple la Cooperativa con las políticas internas y externas?**

La institución si cumple con las políticas internas y externas.

**8. ¿Aplica la misión y visión de la Institución en sus actividades?**

En todas las actividades que se realiza se aplica la misión y la visión.


**9. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural y funcional?**

La institución si cuenta con organigrama estructural y funcional.

**10. ¿Cree que la Cooperativa que usted gerencia tiene un posicionamiento confiable en el manejo financiero?**

En el manejo financiero es confiable por lo que se cuenta con personal profesional.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 20-12-2015
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b>	<b>EGG</b> <b>3/3</b>
	<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL</b>	

**11. ¿Se ha aplicado Auditoría de Gestión en la Cooperativa?**

No, solo se han aplicado Auditorías Financieras nada más.


**12. ¿Qué entiende por Auditoría de Gestión?**

La Auditoria de gestión se aplica en cooperativas para poder tomar una decisión.

**13. ¿Cree usted que al aplicar una auditoría de gestión en la Cooperativa, los resultados que de esta se desprendan, reflejará la realidad de la misma?**

Al aplicar una Auditoría de gestión en la cooperativa se podrá visualizar la realidad de la institución.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 20-12-2015
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

 <b>JENNY</b> <b>CAPUZ</b>	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>ENTREVISTA A LA JEFA DE CRÉDITO</b>	<b>EJC</b> <b>1/2</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------

**Entrevista Dirigida a la Jefe de Crédito**

**Sra. Carmen Salazar**

**JEFE DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
PILAHUIN LTDA.**

**OBJETIVO:**

Obtener información adecuada y oportuna del Jefe de Crédito, en cuanto al proceso administrativo de la Institución.

**8. ¿Cumple con las políticas de disminución de morosidad plasmadas en el plan estratégico?**

No conoce las estrategias del plan pero amplía con sus metas propuestas.

**9. ¿Reporta información de las actividades realizadas?**

Si realiza informe personal.




**10. ¿Dispone la Institución de un programa de capacitación para incentivar el mejoramiento de los Asesores de Crédito?**

No dispone de capacitaciones para incentivar el mejoramiento de los Asesores de Crédito.

**11. ¿Para la toma de decisiones, considera las opiniones de los Asesores de Crédito?**

Si las considera porque con las opiniones se puede corregir errores.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 20-12-2015
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>ENTREVISTA A LA JEFA DE CRÉDITO</b>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;"> <b>EJC</b>  <b>2/2</b> </div>
			

**12. ¿Realiza reuniones frecuentes con el personal a su cargo para conocer la situación de la cartera de crédito que maneja la agencia?**

No las realiza.

**13. ¿Actualmente cumple con lo establecido en la planificación estratégica, respecto a los requerimientos de los clientes?**


No se cumplen

**14. ¿Mantiene una buena relación laboral entre usted y los Asesores de Crédito?**

Si mantiene una buena relación.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 20-12-2015
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

## Memorándum de Planificación Preliminar

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUIN" LTDA. DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>	<b>MPP 1/21</b>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------

### 1. Antecedentes:

La presente auditoría se realizó por la razón de que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., no se han efectuado en períodos anteriores Auditorías que evalúen su gestión y al analizar la situación he considerado la opción de realizar la Auditoría de Gestión a esta entidad.

### 2. Motivo del examen

Este examen se realizara de acuerdo a la orden de trabajo N° 001-001 con fecha 20-01-2016.

### 3. Objetivos del examen

#### 3.1 General

- Verificar si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficiente y si son eficaces los procedimientos de operación y controles internos.

#### 3.2 Específicos

- Evaluar la calidad de los servicios de la Institución, mediante la aplicación de indicadores, es decir la comparación entre la cantidad observada y la calidad deseada de acuerdo con las metas propuestas en el plan de estratégico.
- Establecer el grado de confiabilidad del personal administrativo.
- Determinar el grado de confiabilidad de la estructura del control interno.
- Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar los procedimientos referentes a la gestión.

<b>Elaborado por: JLCC</b>	<b>Fecha: 30-01-2016</b>
<b>Revisado por: MM- MG</b>	<b>Fecha: 05-05-2016</b>

#### **4. Alcance del examen**

El trabajo está orientado a la aplicación de una Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2014.

#### **5. Auditorías Realizadas en la Cooperativa**

En la Cooperativa se ha realizado auditorías financieras para dar cumplimiento a lo dispuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, pero no se aplicado auditorías de gestión.

#### **6. Enfoque de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., está enfocada a determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la eficiencia, eficacia, economía a la gestión de sus operaciones y actividades.


#### **7. Identificación de los componentes a ser examinados**

La auditoría de gestión realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin estará enfocada al análisis de los deberes, atribuciones y funciones de los siguientes componentes:

##### **7.1 Nivel Directivo**

- a. Asamblea General
- b. Consejo de Administración
- c. Consejo de Vigilancia

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>  <b>"PILAHUIN" LTDA.</b>  <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>  <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b></p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> MPP 3/21 </div>
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 7.2 Nivel Administrativo

- a. Gerente General
- b. Contadora General
- c. Jefe de Agencia
- d. Jefe de Inversiones
- c. Jefe de Crédito

## 7.3 Nivel Operativo

- a. Asesores de Crédito
- b. Cajeros
- c. Servicio al Cliente

## 8. Indicadores de gestión

### Eficiencia y Economía

Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

### Eficacia

Es la relación entre los servicios o productos generados o brindados, y los objetivos y metas programadas; la evaluación de la eficacia no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

## 9. Conocimiento de la Entidad y su base legal

### 9.1 Base legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuin Ltda.”, se constituye, mediante acuerdo Ministerial Número 005, el 8 de marzo del 2006. Con la misma razón social, suscrito por el Lcdo. Wilson Hernán Altamirano Director Provincial del Ministerio de Bienestar Social; luego fue inscrita en el Registro General de Cooperativas el 6 de noviembre del 2006, con número de orden No. 6940 mediante Acuerdo Ministerial No. 008 del 20 de mayo del 2006.

### 9.2 Principales disposiciones legales

Las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., se rigen por las siguientes disposiciones legales:

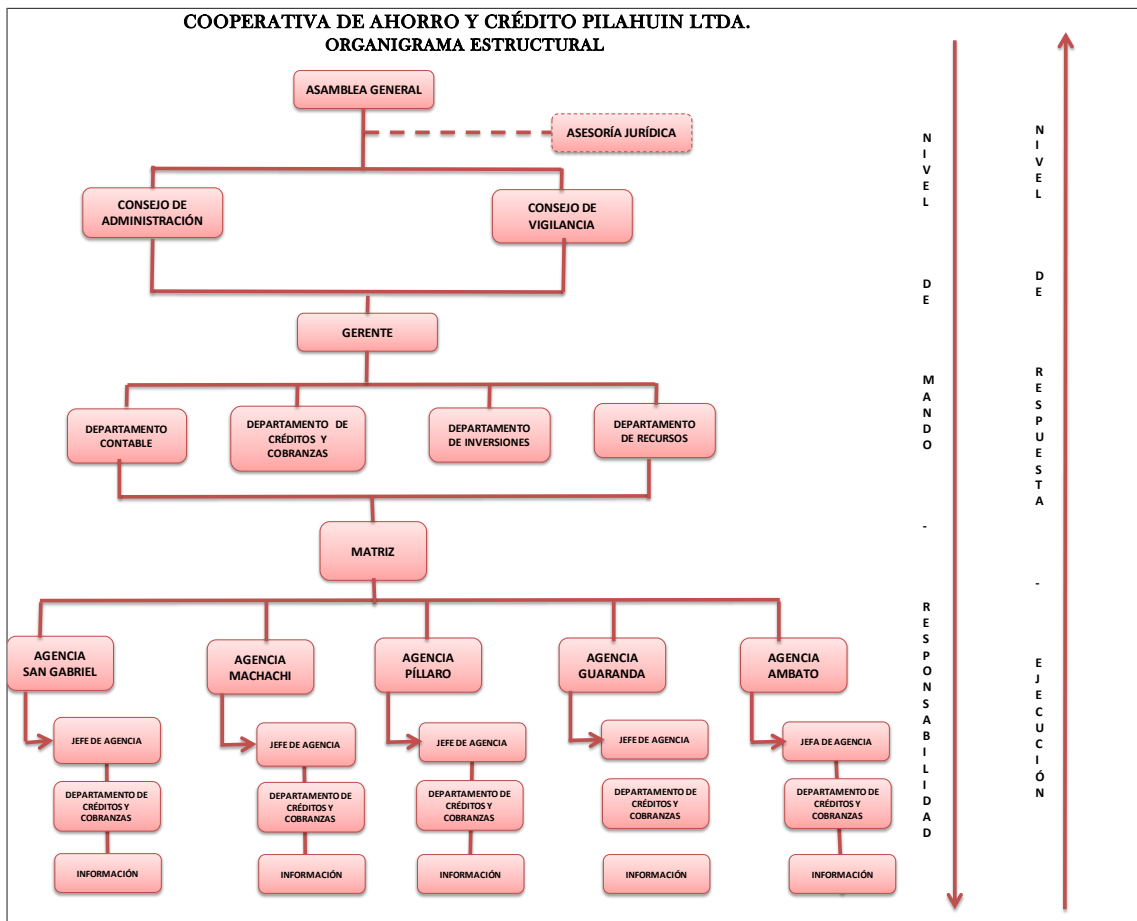
- Constitución de la República del Ecuador
- Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema de Economía Popular y Solidaria SEPS
- Ley de Régimen Tributario
- Código de trabajo
- Ley de seguridad social
- Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.
- Reglamento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.
- Manual de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.
- Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.
- Plan Estratégico

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016



### 9.3 Estructura orgánica

**GRÁFICO 13 ESTRUCTURA ORGÁNICA**




**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.

**Elaborado:** Jenny Capuz

### 9.4 Misión, visión y análisis FODA

La misión, visión y análisis FODA, se encuentra definida en el Plan Estratégico Institucional:

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>  <b>"PILAHUIN" LTDA.</b>  <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>  <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b></p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;"> <p style="color: red; margin: 0;"><b>MPP</b> <b>6/21</b></p> </div>
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Misión**

Coadyuvar para fomentar el desarrollo de las actividades productivas y el desarrollo socio económico, mediante la prestación de servicio financiero, en las zonas más necesitadas promoviendo los valores culturales, para que sean ente productivo y aporten hacia el desarrollo social-económico, apoyando en la construcción de una sociedad justa y sostenible

**Visión**

La Cooperativa "PILAHUIN" en los próximos 10 años será la entidad más sólida dentro del sistema cooperativo del Ecuador, para impulsar y rescatar el valor institucional apoyando con servicio de micro crédito en el sector social y económico más vulnerables y ser uno de los modelos financiero, sostenible y sólidos, contribuyendo al desarrollo local, nacional, internacional.


**Fortalezas**

- Reconocida en el mercado
- La Cooperativa cuenta con personal motivado que se siente comprometido con la institución.
- El ambiente laboral que existe en la Cooperativa es agradable.

**Oportunidades**

- Innovación de productos y beneficios a los socios
- Alianza estratégicas
- Convenios para ofrecer nuevos servicios
- Establecer metas en colocaciones y captaciones
- Mejorar los indicadores de gestión financiera

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>  <b>"PILAHUIN" LTDA.</b>  <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b></p>	<p><b>MPP</b> <b>7/21</b></p>
<p><b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b></p>		

- Implementar sistemas tecnológicos flexibles y seguros
- Mejorar el clima laboral y motivación del personal

**Debilidades**

- Falta de liquidez para la otorgación de créditos de mayor monto
- No se ha implementado un sistema que mida el nivel de satisfacción de los socios.
- Los empleados de la Cooperativa no poseen la capacitación apropiada para desarrollar sus actividades eficientemente.
- Falta de calidad de servicios.
- Aumento de la morosidad.
- La cooperativa en la actualidad no dispone de un sistema de control y evaluación del personal lo que puede provocar que se comentan errores que perjudiquen a la institución.

**Amenazas**

- Competencia
- Productos financieros con características diferenciales
- Procesos en línea inmediatos.
- Nuevas políticas
- La inestabilidad que el país proyecta, puede afectar a la liquidez de las personas ya que se reducirían los ingresos y no habría la necesidad de ahorrar en las instituciones financieras.
- Perder clientes actuales y potenciales por la limitada variedad de servicios que proporciona la institución.


<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

## 9.5. Objetivos

Según el Art.5, de su Estatuto vigente, se señalan los siguientes objetivos:

- a) Promover y ejecutar actividades que coadyuven, identifiquen, prioricen, y ejecuten modelos de ahorro y crédito socio económico para la población más necesitada, a fin de obtener capital de servicio al Sector.
- b) Fomentar la participación popular, fortaleciendo el ahorro y la producción a nivel nacional de acuerdo a su naturaleza para luego transformarlas en entes capaces de su propia autogestión.
- c) Identificar, planificar, formular y ejecutar proyectos de capacitación de ahorro y crédito, recuperando y preservando el desarrollo del sector agropecuario, artesanal y pequeña industria, microempresa, comercialización, servicios, ecoturismo, construcción, salud, educación, medio ambiente, deportes, etc. Dándole el impulso necesario para generar fuentes de trabajo.
- d) Apoyar, los planes, programas y proyectos de organización de desarrollo tanto estatales como privados.
- e) Recibir de los socios el aporte, cuotas sociales, aportes especiales e inversiones.
- f) Celebrar contratos con personas naturales y jurídicas de los sectores públicos y privados, que fuese necesarios para el cumplimiento de sus fines.
- g) Contratar préstamos con órganos financieros nacionales e internacionales, para la consecución, de sus objetivos, en condiciones que beneficien a los socios de la Cooperativa.
- h) Realizar cualquier otra actividad perteneciente al mejoramiento económico y social de sus miembros dentro de los principios universales del Cooperativismo, la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, Reglamentos Especiales y el presente Estatuto.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>  <b>"PILAHUIN" LTDA.</b>  <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>  <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b></p>	<p><b>MPP</b> <b>9/21</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

- i) Autorizar la creación de Agencias en diferentes lugares del país para mejorar la atención al público.

### 9.6.Ubicación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., tiene sus oficinas en las siguientes direcciones:

#### **MATRIZ**

Provincia: Cotopaxi

Cantón: Salcedo

Dirección: 24 de Mayo y Luis a. Martínez

Teléfonos: 032728839 - 032730551

Horario de trabajo: de lunes a viernes de 8:00 am a 17:30 pm y los domingos de 8:00 am a 14:00 pm

#### **AGENCIAS**

##### **Agencia Pillaro**

Provincia: Tungurahua

Cantón: Santiago de Pillaro

Dirección: Urbina y Flores


Teléfonos: 032873327

Horario de trabajo: de lunes a viernes de 8:00 am a 17:30 pm y los domingos de 8:00 am a 14:00 pm

##### **Agencia Guaranda**

Provincia: Bolívar

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>	<b>MPP</b> <b>10/21</b>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

Cantón: Guaranda

Dirección: Sucre y 10 de Agosto

Teléfonos: 032550933

Horario de trabajo: de lunes a viernes de 8:00 am a 17:30 pm y los sábados de 8:00 am a 14:00 pm

**Agencia San Gabriel**

Provincia: Carchi

Cantón: Montufar

Dirección: Bolívar y Mejía

Teléfonos: 062290047

Horario de trabajo: de lunes a viernes de 8:00 am a 17:30 pm y los sábados de 8:00 am a 14:00 pm

**Agencia Machachi**

Provincia: Pichincha

Cantón: Mejía

Dirección: 11 de Noviembre y Amazonas

Teléfonos: 022314616

Horario de trabajo: de lunes a viernes de 8:00 am a 17:30 pm y los domingos de 8:00 am a 14:00 pm

**Agencia Ambato**

Provincia: Tungurahua


Cantón: Ambato

Dirección: Juan Benigno Vela y Lalama

Teléfonos: 032426300

Horario de trabajo: de lunes a viernes de 8:00 am a 17:30 pm y los sábados de 8:00 am a 14:00 pm

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>  <b>"PILAHUIN" LTDA.</b>  <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>  <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b></p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;"> <p style="color: red; margin: 0;"><b>MPP</b> <b>11/21</b></p> </div>
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**9.7. Principales actividades, operaciones e instalaciones**

Los servicios que presta la Institución son:

- Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada.
- Otorgar préstamos a sus socios.
- Efectuar servicios de caja y tesorería.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales y extranjeras;
- Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional.
- Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales.

**10. Prestación de servicios**

Los servicios con que cuenta la Cooperativa son los siguientes:


**Atención al cliente**

- Captación de socios

**Ahorros**

- Ahorro a la vista
- Ahorro encaje
- Certificados de aportación

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>  <b>"PILAHUIN" LTDA.</b>  <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>  <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b></p>	<p><b>MPP</b>  <b>12/21</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------

**Inversiones**

- Depósito a Plazo Fijo

**Créditos**

- Microcréditos
- Créditos destinados a:
  - Micro Empresas
  - Comercio
  - Compra de terreno
  - Compra de vehículo
  - Consumo
  - Ganadería
  - Agricultura
  - Vivienda

**Servicios adicionales**

- Pago de Bono de Desarrollo humano
- Recaudaciones de la red Servipago
- Recaudaciones de la red Facilito
- Envío y retiro de dinero Moneygram

<b>Elaborado por: JLCC</b>	<b>Fecha: 30-01-2016</b>
<b>Revisado por: MM - MG</b>	<b>Fecha: 05-05-2016</b>



## 11. BALANCES

### GRÁFICO 14 BALANCE GENERAL

**COAC. PILAHUIN LTDA.**  
**BALANCE DE SITUACION GENERAL**  
**EJERCICIO 2014**

	ACTIVO		
<b>1</b>			<b>4.048.407,09</b>
11	FONDOS DISPONIBLES	664.708,89	
13	INVERSIONES	51.781,54	
14	CARTERA DE CREDITOS	3.055.107,97	
16	CUENTAS POR COBRAR	67.015,77	
18	ACTIVOS FIJOS	197.249,98	
19	OTROS ACTIVOS	12.542,94	
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>4.048.407,09</b>
<b>2</b>			<b>3.496.050,38</b>
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	3.308.827,62	
25	CUENTAS POR PAGAR	16.562,21	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	170.660,55	
	<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>3.496.050,38</b>
<b>3</b>			<b>546.747,67</b>
31	CAPITAL SOCIAL	507.227,09	
33	RESERVAS	45.129,62	
36	RESULTADOS	-5.609,04	
			<b>546.747,67</b>
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	81.113,31	
72	DEUDORAS POR CONTRA	2.070.719,68	
73	ACREEDORAS POR CONTRA	2.128.788,22	
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	-4.280.621,21	

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.

**Elaborado:** Jenny Capuz


### GRÁFICO 15 BALANCE DE RESULTADOS

**COAC. PILAHUIN LTDA.**  
**BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**EJERCICIO 2014**

	INGRESOS		
<b>5</b>			<b>843.479,50</b>
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	739.593,89	
52	COMISIONES GANADAS	1.387,86	
54	INGRESOS POR SERVICIOS	102.221,32	
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	276,43	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>843.479,50</b>
<b>4</b>			<b>837.870,46</b>
41	INTERESES CAUSADOS	311.243,72	
44	PROVISIONES	23.000,00	
45	GASTOS DE OPERACION	503.475,46	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	151,28	
	<b>TOTAL GASTOS:</b>		<b>837.870,46</b>
	<b>EXCEDENTE DEL PERIODO:</b>		<b>5.609,04</b>

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Capuz

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>  <b>"PILAHUIN" LTDA.</b>  <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b></p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> MPP 14/21 </div>
<p><b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b></p>		

## 12. Servidores Relacionados

**GRÁFICO 16 SERVIDORES RELACIONADOS**

N°	CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES
1	GERENTE GENERAL	CAPUZ BOCITARIO SEGUNDO KLEVER
2	JEFE DE AGENCIA	AINAGUANO CHANGO LUIS ALBERTO
3	JEFE DE AGENCIA	BARRIONUEVO LLAMBO MARIA NARCIZA
4	JEFE DE AGENCIA	CAPUZ BOSITARIO SEGUNDO RODRIGO
5	JEFE DE AGENCIA	MUNGABUSI MALIZA SEGUNDO JOSE
6	JEFE DE AGENCIA	PANDI MUÑOZ JUAN DIEGO
7	JEFE DE INVERSIONES	PANDI PANDI MARIA ROSA
8	JEFE DE CRÉDITO	TOALOMBO CAPUZ SERGIO DIMAS
9	ASESOR DE CRÉDITO	BARRIONUEVO TOALOMBO WILSON
10	ASESOR DE CRÉDITO	CAPUZ BOCITARIO SEGUNDO GEOVANNY
11	ASESOR DE CRÉDITO	CHICAIZA PANDI JORGE LUIS
12	ASESOR DE CRÉDITO	PILAMUNGA CAPUZ JUAN JOSE
13	ASESOR DE CRÉDITO	PUAGO CHIMBORAZO FABIAN RODRIGO
14	CAJERO	CAPUZ BOCITARIO BYRON DIEGO
15	CAJERO	CAPUZ CAISA JENNY LUZMILA
16	ATENCIÓN AL CLIENTE	SISALEMA CHANO GLADYS MERCEDES
17	ATENCIÓN AL CLIENTE	CAPUZ BOCITARIO SILVIA CECILIA
18	AUXILIAR CONTABLE	CHICAIZA SATUQUINGA NELLY KARINA
19	GUARDIA	AGUALONGO SIZA DAVID ISAIAS
20	AUXILIAR CONTABLE	ARIAS COQUE MAURA LICENIA
21	ATENCIÓN AL CLIENTE	BARRIONUEVO LLAMBO ANA LUCIA
22	CAJERO	BOCITARIO BALTAZAR VICTOR DANIEL
23	CAJERO	CALDERON JIMENEZ RITHA PAULINA
24	GUARDIA	CHIMBORAZO BALTAZAR SEGUNDO LUIS
25	CAJERO	CHIMBORAZO TISALEMA HUAYTA
26	GUARDIA	GARCIA CHAVEZ FABIAN AMILCAR
27	GUARDIA	GOMEZ POVEDA FRANKLIN MARCELO
28	ATENCIÓN AL CLIENTE	GUAPI CUNDURI VERONICA MARLENE
29	GUARDIA	MAZABANDA TENESACA JAIRO ALCIDES
30	CAJERO	MORA CHULDE LIGIA EUGENIA
31	ATENCIÓN AL CLIENTE	MUÑOZ CAPUZ JOSE ALEXANDER
32	GUARDIA	PANDI PANDI JUAN CRISTOBAL
33	AUXILIAR DE CRÉDITO	PANDI TOALOMBO DIEGO ARMANDO
34	ASESOR DE CRÉDITO	PANDI TOALOMBO JOSE WILSON
35	PROMOTOR	POAQUIZA SINCHIGALO MARIA TERESA
36	PROMOTOR	SAILEMA CHAGLLA MARLENE MARISOL
37	GUARDIA	SISA LLAMBO ANGEL PASCUAL
38	CAJERO	SISA LLAMBO NANCY NATIVIDAD
39	CAJERO	TIGASI CUYO MELIDA VERONICA
40	PROMOTOR	TIPAN CHUGCHILAN LUZ MARIA
41	CAJERO	TOALOMBO CAPUZ EDUARDO DAVID
42	GUARDIA	ZUMBA PILAMUNGA LUIS VICENTE

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Capuz

## 12. Principales Políticas

**GRÁFICO 17 PRINCIPALES POLÍTICAS**

No.	POLÍTICAS
1	Alentar el desempeño del personal en todas sus áreas
2	Brindar capacitación constante y actualizada al personal
3	Promover nuestros servicios financieros mediante la comunicación de cada logro alcanzado.
4	Promover en el personal la generación de nuevas ideas
5	No desechar ninguna idea, todas deben ser sometidas a una evaluación.
6	Establecer la comunicación libre y espontánea entre los socios mayoritarios y el personal de la cooperativa.
7	El personal que labora deberá conocer y cumplir el Reglamento Interno, Reglamento de Créditos, Reglamento General de la Ley de Cooperativas, así como también el Estatuto Vigente.
8	Posicionamiento de la imagen de la Cooperativa
9	Establecer la seguridad mediante la contratación de personal especializado en dicha actividad en todas las agencias de la Cooperativa.
10	Contar con un plan de contingencia en casos de riesgos.


**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.

**Elaborado por:** Jenny Capuz

## 13. Sistema de información automatizado

El sistema de Administración Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., es AFC (Aplicación Financiera Contable), la cual es utilizada para su operación y seguridad y cuenta con módulos de funciones y usuarios que determinan los permisos necesarios para cada usuario. De esta manera se habilitan o restringen ciertas operaciones a cada usuario.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>  <b>"PILAHUIN" LTDA.</b>  <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>  <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b></p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> MPP 16/21 </div>
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

El sistema AFC permite realizar las siguientes funciones:

### **MÓDULO DE CONTABILIDAD**

El módulo de contabilidad permite al usuario realizar (Asientos contables, Mayorización, Desmayorización, Crear Proveedores), realizar consultas de: (Catálogo de cuentas, Movimiento de cuentas, Cuentas con saldos), sacar reportes de: (Balances de Comprobación, Diario por comprobante, Saldo de cuentas, Diario de movimientos por cuenta, Estados financieros: Balance general, Estado de Resultados, Catálogo de cuentas contables, Flujo de efectivo, Flujo de caja, Listado de comprobantes)

Al módulo de contabilidad tiene acceso el Auxiliar Contable, Gerencia y Jefes de Agencia.

### **MÓDULO DE CONTROL BANCOS**

El módulo de Control Bancos permite al usuario realizar (Emisión de cheques, Efectivización de cheques, Anulación de cheques, Devolución de cheques, Conciliaciones), realizar consultas de: (Saldos de cuenta bancarias, Cheques efectivizados) y sacar reportes de: (Movimientos bancarios, Conciliación bancaria, Recibos de transacciones)


Al módulo de control bancos tiene acceso el auxiliar contable y gerencia.

### **MÓDULO DE ADMINISTRACIÓN**

El módulo de Administración permite al usuario realizar (Contabilización General, Descontabilización, Desbloquear a otros usuarios que hayan bloqueado el sistema) y sacar reportes de: (Días no contabilizados)

Al módulo de administración tienen acceso todos los empleados.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>	<b>MPP</b> <b>17/21</b>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

### **MÓDULO DE CLIENTES**

El módulo de Clientes permite al usuario realizar (Ingreso de datos de un socio, cliente Modificar los datos de un socio, cliente) realizar consulta de datos de un socio, cliente, sacar reportes de: (Reportes de cuantos socios ingresan en el año, mes, día, Situación económica de un socio).

A este módulo tienes acceso todos los empleados

### **MÓDULO DE ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS**


El módulo de Administración de Créditos permite al usuario realizar (Acreditación de créditos, Ingreso de solicitud de crédito, Aprobación de la solicitud de crédito, Anulación de créditos, Anulación de pago de un dividendo, Débitos automáticos, Reliquidación de crédito, Ingreso de notificaciones a un socio) Para este proceso solo tienen acceso los jefes de crédito y jefes de agencia, permite sacar reportes de: (Cuotas vencidas, Tablas presuntivas, Tablas de amortización, Créditos concedidos en el año, mes, día) para este proceso tienen acceso todos los usuarios, se realiza consultas de: (Estado en que se encuentra el crédito de un socio, Saldos de los créditos de un socio, Consulta de pagos) a este proceso tienen acceso todos los usuarios.

### **MÓDULO DE CAPTACIONES**

El módulo de Captaciones permite al usuario realizar (Apertura de cuenta, Posteo de libretas, Activación de cuentas inactivas, Cambio de libretas) permite sacar reportes de: (Anexo de productos, Estados de cuenta).

Al módulo de Captaciones tienen acceso todos los usuarios.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

 <b>JENNY</b> <b>CAPUZ</b>	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>	<b>MPP</b> <b>18/21</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

## **MÓDULO DE PLAZO FIJO**

**El módulo de Plazo Fijo permite al usuario realizar** (Ingreso de un D.P.F, Cancelación del Capital, Cancelación de interés, Renovación, Anulación, Reclasificación para el cierre contable del día) permite sacar reportes de: (Anexos diarios, Rendimientos financieros) realizar consultas de Depósitos de D.P.F

Al módulo de Plazo fijo tienen acceso los cajeros, atención al cliente, jefe de inversiones, jefes de agencia, contabilidad, gerencia etc.

## **MÓDULO DE FLUJO DE CAJA**

El módulo de Flujo de Caja permite al usuario realizar (Inicio de caja, Transacciones como depósitos, retiros, Pago de dividendos, Cambio de efectivo, Transferencias, Ingreso de otros ingresos y egresos) permite sacar reportes de: (Resumen de movimientos diarios, Resumen de movimiento de cajas, Detalle del efectivo, Resumen de transferencias diarias, Resumen de ingresos y egresos detallados) se realizan consultas de: (Efectivos y cheques, Transacciones).

Al módulo de Flujo de Caja tienen acceso los cajeros

## **PROBLEMA GLOBAL**

A nivel de la Cooperativa el sistema es lento para realizar las actividades, y no contamos con un Ingeniero en sistemas interno porque es externo y a veces cuando se necesita no podemos contar con la ayuda enseguida en vista que es externo.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

**14. Puntos de interés para la auditoría**

En la presente Auditoría se considera tener como puntos de interés al análisis a los procesos de gestión de la entidad y medir la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos y el desempeño del personal dentro de la Cooperativa.

**15. Matriz de evaluación de riesgos de auditoría**

**MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA**

A continuación se describe la formula bajo el cual se determinó el nivel de riesgo y confianza del sistema de control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., mediante los cuestionarios realizados al personal de la entidad:

$$NR = 100 - NC$$

$$NC = CT / CP * 100$$

**Dónde:**

NC= Nivel de Confianza

CT= Confianza Total

PT= Confianza Prevista

RI= Nivel de Riesgo

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

La ponderación para los cuestionarios de control interno se realizó de acuerdo a la siguiente matriz:

**GRÁFICO 18 MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA**

<b>Nivel de Confianza</b>		
<i>Bajo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% 5%
<i>Alto</i>	<i>Moderado</i>	<i>Bajo</i>
<b>Nivel de Riesgo</b>		

Fuente: Whittington & Kurt, pág. 254

Elaborado por: Jenny Capuz

**16. Recursos y tiempo a Utilizarse**

Los recursos a utilizarse son Equipo y materiales como resmas de papel, impresora multifunción, lápices bicolor, portaminas, borrador, tita para impresora, etc. Talento humano conformado por un supervisor, jefe de equipo y Auditora.


El tiempo estimado de la auditoría a practicarse es de 120 días equivalente a 4 meses, correspondiente al período comprendido del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

**17. Resultados de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión practicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., servirá a los directivos de la entidad para que tomen en consideración el informe que constara de conclusiones y recomendaciones basadas en los hallazgos encontrados sobre la evaluación de gestión a los procesos y procedimientos de la entidad.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 30-01-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016



	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>	<b>MPP</b> <b>21/21</b>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------

**18. Firmas de Responsabilidad de quien prepara y quien aprueba**


**Ing. Marco Moyano**  
**SUPERVISOR**

**Ing. Milton Guillin**  
**JFE DE EQUIPO**

**Sra. Jenny Capuz**  
**AUDITORA**

<b>Elaborado por: JLCC</b>	<b>Fecha: 30-01-2016</b>
<b>Revisado por: MM - MG</b>	<b>Fecha: 05-05-2016</b>

## Informe preliminar

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "PILAHUIN" LTDA. DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 INFORME PRELIMINAR</b>	<b>IP 1/2</b>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------

Salcedo, 20 Febrero del 2016

Ing. Klever Capuz

GERENTE GENERAL DE LA COAC PILAHUIN LTDA.

Presente.-


### **Asunto:** Informe preliminar

Atendiendo a la Auditoría de Gestión que fue encomendada, me permito informar que el proceso del diagnóstico preliminar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., fue concluido mediante el programa establecido en la fase preliminar, de ser aprobados, daría pie a la siguiente etapa de la Auditoría.

En el estudio preliminar se observó las siguientes deficiencias:

1. Las funciones de los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia no se cumplen de acuerdo a lo establecido en el Estatuto y Reglamento Interno.
2. Las funciones del personal no se encuentran claramente definidas.
3. El manual de funciones no se adapta a las necesidades institucionales.
4. En la Planificación estratégica no se determinó indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, eficacia y economía de la Cooperativa.
5. No se elaboran el Plan Operativo Anual con su respectivo presupuesto.
6. No se cuenta con plan de capacitación que permita medir el desempeño del personal.
7. No se realiza evaluaciones al personal para determinar si cumplieron con las metas establecidas.
8. No se cumplieron con las acciones planteadas en la planificación, elaborado en el año 2013.2014

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 20-02-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016

	<p><i>Auditoría Independiente</i></p> <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b></p> <p><b>"PILAHUIN" LTDA.</b></p> <p><b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b></p> <p><b>INFORME PRELIMINAR</b></p>	<p><b>IP</b></p> <p><b>2/2</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------

9. Las actividades que se les designa al personal no están dadas por escrito.

Sin más que dar a conocer se pone a consideración el informe una vez leído se podrá consultar alguna inquietud hacia el equipo de trabajo caso contrario se aprobara y se dará paso a la siguiente etapa de auditoría.

Sra. Jenny Capuz  
**AUDITORA INDEPENDIENTE**


<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 20-02-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 05-05-2016



## ARCHIVO CORRIENTE

### Fase II: Planificación

### Programa de Auditoría

		<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>			<b>PG 1/1</b>
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>					
<b>Objetivo:</b> Evaluar el sistema de control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "PILAHUIN" Ltda., para determinar el porcentaje de confianza y riesgo que tiene la cooperativa aplicando el método COSO I					
N°	Procedimientos	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observaciones
1	Elabore el cuestionario de control interno basado en los componentes del Coso I	CCI	JLCC	12-03-2016	
2	Calcule y evalúe el cuestionario del control interno a los funcionarios de la Cooperativa mediante la matriz de riesgo y confianza.	ECI	JLCC	12-03-2016	
3	Realice la hoja de resumen de conclusiones por cada componente.	HECI	JLCC	16-03-2016	

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> RG - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

COMPONENTE: Ambiente de Control  
 ALCANCE: Integridad y Valores Éticos  
 OBJETIVO: Determinar si la organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

Nº	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI/NO	CALIFICACIÓN			
		<b>4</b>		<b>1</b>			
1	¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin cuenta con un código de Ética?	1	NO	0	Solicitar el código de ética	La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin no cuenta con un código de ética que reflejan la cultura corporativa de la Institución a través de las normas que regulen el comportamiento de las personas.	@ ✓
2	¿En la entidad existe una adecuada socialización a los colaboradores, sobre la importancia de los valores éticos en la aplicación de cada una de las actividades que realiza?	1	NO	0	Solicitar documentos que sustenten que existió una socialización de los valores éticos.	Los colaboradores realizan sus acciones en base a sus propios valores adquiridos desde el seno de su familia.	@ ✓
3	¿Se aplica regímenes disciplinarios a los empleados que no respetan los valores éticos?	1	NO	0	Solicitar los regímenes disciplinarios aplicados a los colaboradores que no respetan los valores éticos.	En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin no existe ningún documento en el cual se evidencie la aplicación de los regímenes disciplinarios por no respetar los valores éticos ya que no existe un código de ética.	@ ✓
4	¿La Institución cuenta con ambiente laboral basado en el respeto, confianza y honestidad?	1	SI	1			✓

<b>CT</b>	<b>1</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	4	
<b>NC</b>	25%	<b>BAJO</b>
<b>RI</b>	75%	<b>ALTO</b>
<b>HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR</b>		

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

**REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI**  
**2/15**

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Compromiso por la competencia profesional del personal

OBJETIVO: Evaluar el interés de la gerencia por el grado de competencia profesional y el nivel de habilidades y conocimientos que se requiere para realizar las actividades en cada uno de los departamentos.

N°	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI / NO	CALIFICACIÓN			
		<b>6</b>		<b>2</b>			
1	¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin cuenta con un Manual de Funciones?	1	SI	1	Solicitar el Manual de Funciones.		✓
2	¿El personal cumple con los perfiles establecidos en el Manual?	1	NO	0	Solicitar las hojas de vida de todos los empleados.	No todos los empleados cumplen con los perfiles establecidos en el manual.	@ ✓
3	¿Se realizan evaluaciones permanentes sobre el desempeño laboral de los empleados?	1	NO	0	Solicitar las evaluaciones de desempeño realizadas al personal en el 2014.	En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda. no se realiza evaluaciones de desempeño laboral, lo que no permite conocer si los empleados cumplieron con las metas establecidas para el periodo.	@ ✓
4	¿La Institución cuenta con un ambiente laboral basado en el respeto, confianza y honestidad?	1	SI	1			✓
5	¿La cooperativa cuenta con programas de capacitación para la educación continua del personal?	1	NO	0	Solicitar el programa de capacitación para la educación continua del personal del año 2014	La única programación de capacitación fue realizada en el 2012 pero a partir de esa fecha no se ha realizado esta programación. En la Cooperativa se realiza capacitaciones sin ninguna programación.	@ ✓
6	¿La Cooperativa cuenta con un plan de incentivos para valorar las habilidades que posee el personal ?	1	NO	0	Solicitar los planes de incentivos para valorar las habilidades del personal. Para el año 2014.	La cooperativa no cuenta con un plan de incentivos que valore las actividades de los empleados.	@ ✓

<b>CT</b>	<b>3</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	6	
<b>NC</b>	33%	<b>BAJO</b>
<b>RI</b>	67%	<b>ALTO</b>
<b>HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR</b>		

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

COMPONENTE: Ambiente de Control  
 ALCANCE: Filosofía Administrativa y Estilo de Operaciones  
 OBJETIVO: Determinar la relevancia de los factores en los diferentes departamentos de las actitudes mostradas hacia la operación del proceso y de los principios y criterios del mismo.

N°	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI / NO	CALIFICACIÓN			
		<b>3</b>		<b>3</b>			
<b>1</b>	¿Existe una adecuada delegación de autoridad y de responsabilidad en cada departamento?	1	SI	1			√
<b>2</b>	¿Existe rotación de personal en los diferentes departamentos?	1	SI	1		Se realiza una rotación en cuanto a las capacidades y conocimientos que poseen los empleados.	√
<b>3</b>	¿Las actividades que realizan en cada uno de los departamentos son controlados por la gerencia?	1	SI	1	Preguntar a los Jefes de Agencia la forma en que el gerente controla las actividades realizadas por las personas que conforman cada uno de los departamentos.	El Gerente controla las actividades de las agencias a través de visitas sorpresivas a cada una de las agencias y llamadas telefónicas.	√

<b>CT</b>	<b>3</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	3	
<b>NC</b>	100%	ALTO
<b>RI</b>	0%	<b>BAJO</b>
<b>NO ES SIGNIFICATIVO</b>		

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

**COMPONENTE:** Ambiente de Control  
**ALCANCE:** Estructura Organizativa  
**OBJETIVO:** Verificar que la información generada en la Institución fluya de manera comprensible y determinar si con la estructura organizativa se puede controlar las actividades que realiza cada departamento.

Nº	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI / NO	CALIFICACIÓN			
		<b>5</b>		<b>4</b>			
<b>1</b>	¿La estructura organizacional con que cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin es la adecuada?	1	NO	0	Solicitar la estructura organizacional de la Cooperativa y verificar si esta es adecuada para Institución.	La Cooperativa no cuenta con algunos departamentos que son necesarios.	@ ✓
<b>2</b>	¿Es adecuada la definición de responsabilidades de los principales directivos?	1	SI	1			✓
<b>3</b>	¿El Gerente General refleja los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	1	SI	1			✓
<b>4</b>	¿Se puede identificar claramente en el organigrama estructural las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	1	SI	1			✓
<b>5</b>	¿Tiene conocimiento de los departamentos con que cuenta la Institución?	1	SI	1			✓

<b>CT</b>	<b>4</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	5	
<b>NC</b>	80%	ALTO
<b>RI</b>	20%	<b>BAJO</b>
<b>NO ES SIGNIFICATIVO</b>		

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016



**REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

COMPONENTE: Ambiente de Control

ALCANCE: Asignación de autoridad y responsabilidad

OBJETIVO: Determinar si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad en el departamento y se efectúa el establecimiento de relaciones de jerarquía y de las políticas de autoridades.

N°	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI/NO	CALIFICACIÓN			
		<b>5</b>		<b>3</b>			
1	¿Es tomada en cuenta la experiencia y antigüedad de los trabajadores para delegar responsabilidad y autoridad?	1	NO	0		Muchas de las veces la experiencia y antigüedad de los trabajadores no es considerada para delegar responsabilidad y autoridad.	@ ✓
2	¿Se delega funciones en forma escrita en donde se describa claramente las actividades que van realizar los empleados?	1	NO	0	Solicitar los memorandos y verificar si las actividades se encuentran claramente definidas.	En la Cooperativa no se realiza de forma escrita la delegación de las actividades.	@ ✓
3	¿Las funciones son establecidas en base a la fijación de parámetros ?	1	SI	1			✓
4	¿Creen tener el conocimiento y habilidades para desempeñar otras funciones?	1	SI	1			✓
5	¿Tiene conocimiento de los departamentos con que cuenta la Institución?	1	SI	1			✓

<b>CT</b>	<b>3</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	5	
<b>NC</b>	60%	<b>MODERADO</b>
<b>RI</b>	40%	<b>MODERADO</b>

**HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR**

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

COMPONENTE: Ambiente de Control  
 ALCANCE: Asignación de autoridad y responsabilidad  
 OBJETIVO: Determinar si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad en el departamento y se efectúa el establecimiento de relaciones de jerarquía y de las políticas de autoridades.

N°	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI/NO	CALIFICACIÓN			
		<b>5</b>		<b>3</b>			
1	¿Es tomada en cuenta la experiencia y antigüedad de los trabajadores para delegar responsabilidad y autoridad?	1	NO	0		Muchas de las veces la experiencia y antigüedad de los trabajadores no es considerada para delegar responsabilidad y autoridad.	@ ✓
2	¿Se delega funciones en forma escrita en donde se describa claramente las actividades que van realizar los empleados?	1	NO	0	Solicitar los memorandos y verificar si las actividades se encuentran claramente definidas.	En la Cooperativa no se realiza de forma escrita la delegación de las actividades.	@ ✓
3	¿Las funciones son establecidas en base a la fijación de parámetros ?	1	SI	1			✓
4	¿Creen tener el conocimiento y habilidades para desempeñar otras funciones?	1	SI	1			✓
5	¿Tiene conocimiento de los departamentos con que cuenta la Institución?	1	SI	1			✓

<b>CT</b>	<b>3</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	5	
<b>NC</b>	60%	<b>MODERADO</b>
<b>RI</b>	40%	<b>MODERADO</b>
<b>HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR</b>		

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

**REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI**  
**6/15**

COMPONENTE: Ambiente de Control  
 ALCANCE: Políticas y Prácticas en materia de recursos humanos  
 OBJETIVO: Poner en práctica que permitan un mejor reclutamiento de personas que se mantengan y que sean competentes dentro de los planes que tiene la Entidad.

N°	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI/NO	CALIFICACIÓN			
		<b>4</b>		<b>0</b>			
<b>1</b>	¿El Gerente General para la selección de personal convoca a concurso?	1	NO	0	Solicitar convocatorias realizadas en la prensa escrita o en la radio y verificar el cumplimiento.	El Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda. para contratar al personal lo realiza de acuerdo a recomendaciones, y carpetas presentadas por los postulantes en la institución.	@ ✓
<b>2</b>	¿La Cooperativa cuenta con políticas y procedimientos para la contratación del personal?	1	NO	0	Solicitar las políticas y procedimientos para la contratación del personal.	La Cooperativa no cuenta con políticas y procedimientos que regulen la contratación del personal.	@ ✓
<b>3</b>	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento y técnicas?	1	NO	0	Solicitar las entrevistas y pruebas aplicadas al personal previo a la contratación.	No existe formatos de entrevistas y pruebas para la aplicación del Personal; en la Institución lo único que se suele aplicar es la entrevista que muchas de las veces lo hace el Gerente o los Jefes de Agencia.	@ ✓
<b>4</b>	¿Se realiza una averiguación de las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1	NO	0			@ ✓

<b>CT</b>	-	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	4	
<b>NC</b>	0%	<b>BAJO</b>
<b>RI</b>	100%	<b>ALTO</b>

**HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR**

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Objetivos Globales de la Empresa

OBJETIVO: Determinar si los objetivos de la Cooperativa se encuentran bien definidos para que de esta manera se pueda realizar la adecuada valoración de riesgos y establecer actividades de control.

N°	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI/NO	CALIFICACIÓN			
		<b>7</b>		<b>2</b>			
1	¿Conoce la misión, visión y los objetivos de la Cooperativa?	1	SI	1			✓
2	¿Los objetivos planteados en la Cooperativa son claras y conducen al cumplimiento de metas?	1	SI	1			✓
3	¿Los objetivos planteados se definen en base a la estructura organizacional que tiene la Cooperativa?	1	NO	0			@ ✓
4	¿El Gerente General realiza evaluaciones sobre el cumplimiento de los objetivos?	1	NO	0	Solicitar informes de las evaluaciones realizadas sobre el cumplimiento de objetivos.		@ ✓
5	¿La Cooperativa cumple con todas las leyes y regulaciones establecidas en el país?	1	NO	0	Verificar su cumplimiento	Se pudo verificar que no cumplen con todas las leyes y regulaciones establecidas en el país.	@ ✓
6	¿El Gerente General toma las debidas precauciones al ver que los objetivos no se están cumpliendo?	1	NO	0			@ ✓
7	¿En la Cooperativa se realizan evaluaciones con índices que permitan medir la gestión y el cumplimiento de los objetivos?	1	NO	0			@ ✓

<b>CT</b>	<b>2</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	7	
<b>NC</b>	28,57%	<b>BAJO</b>
<b>RI</b>	71,43%	<b>ALTO</b>

**HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR**

**REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CCI**  
**8/15**

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos  
 ALCANCE: Riesgos  
 OBJETIVO: Evaluar y medir los posibles riesgos identificados en el proceso.

N°	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI / NO	CALIFICACIÓN			
		<b>6</b>		<b>3</b>			
<b>1</b>	¿Se identifican los riesgos y estas son discutidas con el Gerente General?	1	SI	1			√
<b>2</b>	¿Los riesgos son clasificados de acuerdo a la importancia que tenga?	1	NO	0		Al momento de identificar un riesgo son comunicadas pero no se le da importancia en algunos casos.	@√
<b>3</b>	¿Al momento de identificar un riesgo se determinan si son factores internos o externos?	1	NO	0			@√
<b>4</b>	¿Los riesgos internos y externos son comunicados a aquellos que deben tomar la acción?	1	SI	1			√
<b>5</b>	¿Un riesgos identificado en un departamento es comunicado a toda la entidad para que sea tomada en cuenta?	1	SI	1			√
<b>6</b>	¿Se toman acciones para mitigar los riesgos?	1	NO	0			@√

<b>CT</b>	<b>3</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	<b>6</b>	
<b>NC</b>	50%	<b>BAJO</b>
<b>RI</b>	50%	<b>ALTO</b>
<b>HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR</b>		

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ALCANCE: Manejo de Cambio

OBJETIVO: Verificar si los ambientes económicos, políticos y reguladores cambian la actividad de la entidad.

N°	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI / NO	CALIFICACIÓN			
		<b>6</b>		<b>2</b>			
<b>1</b>	¿Existen sistemas de información que capturen, procesen, y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?	1	SI	1	Solicitar información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios.		✓
<b>2</b>	¿En la Cooperativa existen controles si las acciones se llevan a cabo correctamente?	1	SI	1			✓
<b>3</b>	¿Se comunica al personal sobre los posibles riesgos que puedan afectar a la Cooperativa?	1	NO	0	Solicitar comunicaciones o memorandos realizados por la Gerencia al personal, sobre los riesgos que pueden afectar a la Cooperativa,	En la Cooperativa no existe una adecuada difusión de los riesgos que puedan afectar a la Cooperativa por lo tanto no se precautela las medidas necesarias como tampoco se anticipa a los posibles cambios que puede afectar a la Cooperativa.	@ ✓
<b>4</b>	¿El personal esta en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos?	1	NO	0			
<b>5</b>	¿Se controla la medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	1	NO	0			
<b>6</b>	¿Existen mecanismos para anticiparse frente a los cambios que pueda afectar a la Cooperativa?	1	NO	0			

<b>CT</b>	<b>2</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	6	
<b>NC</b>	33,33%	<b>BAJO</b>
<b>RI</b>	66,67%	<b>ALTO</b>
<b>HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR</b>		

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

**REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

CCI  
10/15

COMPONENTE: Actividades de Control  
 ALCANCE: Tipos de Actividades de Control  
 OBJETIVO: Interpretar a los controles que tiene la Cooperativa.

N°	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI/NO	CALIFICACIÓN			
		<b>8</b>		<b>7</b>			
1	¿Las responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las operaciones las realiza personas diferentes?	1	SI	1			√
2	¿En la Cooperativa opera coordinadamente con todos los departamentos?	1	SI	1			√
3	¿Los documentos sobre las operaciones y hechos significativos es exacta y se encuentran completos?	1	SI	1			√
4	¿Para realizar cualquier actividad en los departamentos se tiene la respectiva autorización del Gerente General?	1	SI	1			√
5	¿Se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata las operaciones realizadas en la Cooperativa?	1	SI	1			√
6	¿El acceso a los activos están protegidos por los mecanismos de seguridad y limitados a las personas autorizadas?	1	SI	1			√
7	¿En la Cooperativa se cuenta con indicadores de desempeño para evaluar la gestión operativa?	1	NO	0	Solicitar indicadores de desempeño aplicados para la evaluación de gestión operativa.		@ √
8	¿En la Cooperativa existe información e indicaciones para los clientes que permitan mantener seguridad, tales como letreros de apagar celulares, quitarse la gorra, gafas, etc.?	1	SI	1	-		√

<b>CT</b>	<b>7</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	<b>8</b>	
<b>NC</b>	<b>88%</b>	<b>ALTO</b>
<b>RI</b>	<b>13%</b>	<b>BAJO</b>
<b>NO ES SIGNIFICATIVO</b>		

<b>Elaborado por: JLCC</b>	<b>Fecha: 12-03-2016</b>
<b>Revisado por: MM - MG</b>	<b>Fecha: 12-05-2016</b>

**REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

CCI  
11/15

COMPONENTE: Actividades de Control

ALCANCE: Control sobre los sistemas de Información

OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos en el área de sistema.

Nº	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI / NO	CALIFICACIÓN			
		<b>14</b>		<b>11</b>			
1	¿Las responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las operaciones lo realizan diferentes personas?	1	SI	1			√
2	¿En la Cooperativa opera coordinadamente con todos los departamentos?	1	SI	1			√
3	¿La Cooperativa cuenta con paquete Software para el diseño e implementación del sistema, de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	1	SI	1			√
4	¿El sistema de la Cooperativa cuenta con las medidas de seguridad que alcancen a las entradas, procesa, almacenamiento y salida de datos?	1	SI	1			√
5	¿El sistema de la Cooperativa ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que ocurren?	1	SI	1			√
6	¿El Gerente General monitorea de forma rutinaria los controles en el momento en que se desarrollan las operaciones?	1	SI	1			√
7	¿Se realiza capacitaciones al personal para el manejo de sistemas informáticos?	1	SI	1			√



8	¿Existen operaciones de auditoría en el software de la cooperativa?	1	NO	0	Verificar en el sistema		√
9	¿Se limita el acceso a los módulos de acuerdo a las responsabilidades que tiene cada uno?	1	SI	1			√
10	¿El sistema refleja información de manera completa y exacta que ayude para la toma de decisiones?	1	SI	1			√
11	¿El uso de la clave es responsabilidad del usuario?	1	SI	1			√
12	¿Se tiene respaldos de la información que maneja en cada departamento?	1	SI	1			√
13	¿Los equipos de la Cooperativa cuenta con programas de antivirus?	1	NO	0		Los equipos informáticos de la Institución no cuentan con las licencias de programas de antivirus lo cual hace que sean vulnerables a cualquier infección.	@√
14	¿Se realiza con frecuencia mantenimiento preventivo a los equipos de la Cooperativa?	1	NO	0		Los mantenimientos no son preventivos por cuanto la Institución no cuenta con plan; los mantenimientos se realiza cuando se dañan los equipos.	@√

<b>CT</b>	<b>11</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	14	
<b>NC</b>	78,57%	ALTO
<b>RI</b>	21,43%	<b>BAJO</b>
<b>NO ES SIGNIFICATIVO</b>		

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

**REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

COMPONENTE: Información y Comunicación

ALCANCE: Información

OBJETIVO: Capturar información pertinente, con actividades relacionadas tanto internas como externas.

N°	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI / NO	CALIFICACIÓN			
		<b>4</b>		<b>4</b>			
<b>1</b>	¿Se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1	SI	1			√
<b>2</b>	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?	1	SI	1			√
<b>3</b>	¿En la Cooperativa se utilizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	1	SI	1			√
<b>4</b>	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	1	SI	1			√

<b>CT</b>	<b>4</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	4	4
<b>NC</b>	100%	<b>ALTO</b>
<b>RI</b>	0%	<b>BAJO</b>

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

**REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

CCI  
13/15

COMPONENTE: Información y Comunicación  
 ALCANCE: Comunicación  
 OBJETIVO: Avalar la difusión y sustentación de los valores éticos como la misión, políticas, objetivos y resultados de la gestión.

N°	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI/NO	CALIFICACIÓN			
		<b>4</b>		<b>3</b>			
<b>1</b>	¿La información que recibe el personal es comunicada con claridad y responsabilidad?	1	NO	0			@√
<b>2</b>	¿En la Cooperativa existe canales de comunicación de abajo hacia arriba?	1	SI	1		Los empleados de la Cooperativa comunican a la autoridad cualquier novedad en forma oral y al momento que ocurre son pocas las veces que se lo realiza en forma escrita.	√
<b>3</b>	¿Los Jefes de Agencia mantiene actualizados al Gerente General del desempeño y ocurrencias de las agencias?	1	SI	1			√
<b>4</b>	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	1	SI	1		Solo en los casos que lo soliciten	√

<b>CT</b>	<b>3</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	4	
<b>NC</b>	75%	<b>MODERADO</b>
<b>RI</b>	25%	<b>MODERADO</b>
-		

<b>Elaborado por: JLCC</b>	<b>Fecha: 12-03-2016</b>
<b>Revisado por: MM - MG</b>	<b>Fecha: 12-05-2016</b>

COMPONENTE: Supervisión  
 ALCANCE: Actividades de Monitoreo  
 OBJETIVO: Verificar si las actividades de monitoreo del control interno son prácticas y seguras en las operaciones diarias de la Cooperativa.

N°	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI / NO	CALIFICACIÓN			
		<b>4</b>		<b>2</b>			
1	¿Se realiza supervisiones al personal en las actividades que desempeña?	1	NO	0	Solicitar informes de supervisión y verificar su cumplimiento.	En la Cooperativa no existe una adecuada supervisión al personal para verificar que estas personas estén realizado de forma eficiente sus actividades.	@ ✓
2	¿Se verifica los registros con la existencia física?	1	SI	1			✓
3	¿En la Cooperativa se realizan análisis de los informes de auditorías?	1	NO	0	Verificar en actas de reuniones si se realizó el análisis de los informes de auditoría.	Los informes de auditorías son conocidas por los miembros del Consejo de Administración, Jefes de Agencias y Jefes Departamentales al momento que los auditores leen el informe pero no existe evidencia que se haga hecho un seguimiento estricto al cumplimiento de recomendaciones; como tampoco es difundido y analizado.	@ ✓
4	¿El Gerente General realiza evaluaciones para verifica la situación de la Cooperativa?	1	SI	1	Solicitar las evaluaciones realizadas por el Gerente General		✓

<b>CT</b>	<b>2</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	4	
<b>NC</b>	50%	<b>BAJO</b>
<b>RI</b>	50%	<b>ALTO</b>
<b>HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR</b>		



<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

COMPONENTE: Supervisión  
 ALCANCE: Reporte de deficiencias  
 OBJETIVO: Comunicar las debilidades y oportunidades para el mejoramiento del sistema de control, con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

N°	PREGUNTAS	PT	RESPUESTA		PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES	MARCAS DE AUDITORÍA
			SI/NO	CALIFICACIÓN			
		<b>4</b>		<b>2</b>			
<b>1</b>	¿Se toma en cuenta los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?	1	SI	1			
<b>2</b>	¿Se comunican los hallazgos de deficiencias de las auditorías a los superiores y a los responsables de la función o a los implicados?	1	SI	1			
<b>3</b>	¿Se informa al nivel directivo sobre los hallazgos que cruzan los límites organizacionales para que se tomen las medidas necesarias?	1	NO	0		Los Niveles Directivos de la Institución no toman las medidas necesarias con respecto a los hallazgos detectados en las auditorías.	
<b>4</b>	¿Se realizan seguimientos de cumplimiento de las recomendaciones de las auditorías anteriores que permitan superar las deficiencias?	1	NO	0		No se realiza el seguimiento al cumplimiento de recomendaciones de auditorías anteriores.	

<b>CT</b>	<b>2</b>	<b>NC/RI</b>
<b>PT</b>	4	
<b>NC</b>	50%	<b>BAJO</b>
<b>RI</b>	50%	<b>ALTO</b>
<b>HALLAZGO IMPORTANTE A COMUNICAR</b>		


<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

	<i>Auditors Independientes</i>	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>ECI</b> <b>1/1</b>
			

**MAPA DE EVALUACION DEL COSO I**

MAPA DE NIVEL DE CONFIANZA DEL COSO I	
<b>NC</b>	<b>57%</b>
	<b>MODERADO</b>
<b>RI</b>	<b>43%</b>
	<b>BAJO</b>

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b></p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center;"><b>ICI</b> <b>1/3</b></div>
<b>HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>		

## **COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**

### **Integridad y valores éticos**

- No cuentan con un código de ética que regule el comportamiento de las personas, por lo tanto los colaboradores realizan sus acciones en base a sus propios valores adquiridos desde el seno de su familia.

### **Compromiso por la competencia profesional del personal**


- No cuentan con programas de capacitación para la educación continua del personal, lo cual hace que el personal no actualice sus conocimientos para poner en práctica en las actividades que realizan.
- Los empleados de la Cooperativa no todos cumple con los perfiles establecidos en el manual de Funciones.
- Las capacitaciones son realizadas sin ninguna programación.
- No se cuentan con plan de incentivos que permita motivar a los empleados en la ejecución de sus actividades.

### **Asignación de autoridades y responsabilidades**

- No se toma en cuenta la experiencia y antigüedad de los trabajadores para delegar responsabilidades y autoridad.
- No se entrega en forma escrita a los empleados las actividades que vayan a realizar.

### **Política y prácticas en materia de recursos humanos**

- En la Institución no existe políticas y procedimientos para la contratación.

 <p>JENNY CAPUZ</p>	<p><i>Auditors Independiente</i></p> <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b></p>	<p><b>ECI</b> <b>2/3</b></p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------

## COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

### Objetivos globales de la empresa

- El Gerente General no realiza evaluaciones sobre el cumplimiento de los objetivos planteados y no toma las debidas precauciones para que los objetivos se cumplan
- No existe cumplimiento en algunos casos de las leyes y regulaciones establecidas en el país.
- No se realizan evaluaciones con indicadores que permiten medir la gestión y el cumplimiento de los objetivos.

### Riesgos

- Los riesgos que vaya afectar a la Institución no son clasificados de acuerdo a la importancia que tenga como tampoco se toma las medidas necesarias para contrarrestar.

### Manejo de Cambios


- No se comunica al personal los posibles riesgos que pueda afectar a la Cooperativa, el personal no está en la capacidad de reaccionar por lo tanto no toman las medidas precautelares.
- No existen mecanismos para anticiparse frente a un riesgo que se pueda presentar a cambios y afectar a la Cooperativa.

## COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

### Tipos de actividades de control

- La Cooperativa no cuenta con indicadores de desempeño para evaluar la gestión operativa.



	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>	<b>HECI</b> <b>3/3</b>
<b>HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b>		

**Control sobre los sistemas de información**

- Los equipos informáticos no cuentan con la licencias de programas de antivirus, lo cual hace que sean vulnerables a cualquier infección.
- No dispone de un plan de mantenimientos preventivo y correctivo para salvaguardar la vida útil del equipo por lo tanto la protección de la información.

**COMPONENTE: SUPERVISIÓN**

**Actividades de Monitoreo**


- No existe una adecuada supervisión al personal el cual permita verificar que los empleados estén realizando sus actividades de forma eficiente.
- No se realizan análisis de los informes de auditorías sin embargo los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, Jefes de Agencias, Gerente y Departamentales no han hecho seguimiento estricto para el cumplimiento de las recomendaciones.


**Reporte de deficiencias**

- Los niveles directivos de la Cooperativa no toman las medidas necesarias con respecto a los hallazgos detectados en las auditorías. En la cual no realizan un seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones.


<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 12-03-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 12-05-2016

**FASE III: Ejecución**

 <b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>					
<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>PG</b>  <b>1/2</b> </div>					
<b>Objetivo:</b> Efectuar un examen profundo de la áreas críticas identificadas hasta este punto determinando las situaciones que requieren acciones correctivas.					
N°	Procedimientos	Ref. P/T	Realizado por:	Fecha	Observaciones
<b>1</b>	Realice las cedula narrativas de las actividades realizadas en los siguientes departamentos:  Asamblea General, Consejo de Administración y Vigilancia, Gerencia, Jefe de Agencia, Inversiones, Crédito, Caja y Atención a Clientes:	<b>CN</b>	<b>JLCC</b>	<b>18-04-2016</b>	
<b>2</b>	Realice los flujogramas de los procesos que realizan en Auxiliar Contable, inversiones, Jefe de Crédito, Asesor de Crédito, Caja y Atención al Cliente.	<b>FG</b>	<b>JLCC</b>	<b>25-04-2016</b>	
<b>3</b>	Establecí Indicadores de Gestión para determinar los hallazgos	<b>IG</b>	<b>JLCC</b>	<b>30-04-2016</b>	
<b>4</b>	Revise la Planificación Estratégica para verificar si se cumplieron los objetivos planteados, para determinar los hallazgos	<b>PE</b>	<b>JLCC</b>	<b>05-05-2016</b>	
<b>5</b>	Seleccione una muestra de los créditos otorgados en el 2014 y verifique el cumplimiento de los requisitos.	<b>CRE</b>	<b>JLCC</b>	<b>07-05-2016</b>	


		<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>			<b>PG</b> <b>2/2</b>	
<b>6</b>	Verificar si las tasas de interés que se paga en inversiones de D.P.F están de acuerdo como está fijado en el reglamento interno y determinar hallazgos.	<b>INV</b>	<b>JLCC</b>	<b>09-05-2016</b>		
<b>7</b>	Verificar que las papeletas de depósitos y retiros estén correctamente llenadas con sus respectivas firmas de quien realiza la transacción y determinar los hallazgos.	<b>CAJ</b>	<b>JLCC</b>	<b>14-05-2016</b>		
<b>8</b>	Seleccionar un mes al azar del año 2014 las aperturas de cuenta y verificar si constan con copias de cédulas y papeletas de votación.	<b>AAC</b>	<b>JLCC</b>	<b>16-05-2016</b>		
<b>9</b>	Con los hallazgos determinados en cada uno de los procedimientos elaborar los comentarios los mismos que deben contener: condición, causa, efecto y Criterio.	<b>HH</b>	<b>JLCC</b>	<b>18-05-2016</b>		

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 01-04-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 19-05-2016

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>FUNCIONES ASIGNADAS A LA ASAMBLEA GENERAL</b>		PTFA 1/12
Funciones de la Asamblea General	Cumplimiento	
1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;	NO	SEPS <
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;		
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;	SI	
4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;	SI	
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;	NO	
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;	NO	
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;	NO	
8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;	NO	
9. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;	SI	
10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;	NO	
11. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;	NO	
12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;	SI	


## COMENTARIO

Se pudo verificar que la Asamblea General no cumple con todas las funciones asignadas en el Reglamento de la SEPS Y Estatuto de la Cooperativa.

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>FUNCIONES ASIGNADAS AL CONSEJO DE ADMINISTRACION</b>		<b>PTFA</b> <b>2/12</b>
Funciones del Consejo de Administración	Cumplimiento	0
1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo;	SI	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border-left: 1px solid blue; border-right: 1px solid blue; height: 100px; margin: 0 10px;"></div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); color: red; font-weight: bold;">SEPS &lt;</div> </div>
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;	NO	
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo;	SI	
4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;	SI	
5. Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General;	NO	
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;	NO	
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;	SI	
8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;	SI	
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;	SI	
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;	NO	
11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;	NO	
12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;	NO	
13. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;	NO	
14. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;	SI	
15. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;	SI	
16. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,	NO	

## COMENTARIO

Se pudo verificar que el Consejo de Administración no cumple con todas las funciones asignadas en el Reglamento de la SEPS Y Estatuto de la Cooperativa.

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>FUNCIONES ASIGNADAS AL CONSEJO DE VIGILANCIA</b>		PTFA 3/12
Funciones del Consejo de Vigilancia	Cumplimiento	
1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;	SI	SEPS ~
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;	NO	
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;	SI	
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;	NO	
5. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;	NO	
6. Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;	NO	
7. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;	NO	
8. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;	SI	
9. Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;	NO	
10. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén Relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones;	SI	

### COMENTARIO

El Consejo de Vigilancia no cumple con todas las funciones asignadas en el Reglamento de la SEPS y el Estatuto Social de la Cooperativa.



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

"PILAHUIN" LTDA.

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

## FUNCIONES ASIGNADAS AL GERENTE GENERAL

PTFA  
4/12

Funciones del Gerente General	Cumplimiento
1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma;	SI
2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;	NO
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;	NO
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;	SI
5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;	SI
6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;	SI
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;	SI
8. Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración;	SI
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;	NO
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;	NO
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;	SI
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;	SI

SEPS &lt;

<p>13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;</p> <p>14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;</p> <p>15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido;</p>	<p>NO</p> <p>NO</p> <p>SI</p> <p>SEPS &lt;</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------

**COMENTARIO**

El Gerente General no cumple con todas las atribuciones y responsabilidades fijadas en el Reglamento de la SEPS, el Estatuto Social y Reglamento Interno de la Cooperativa.






Funciones del Contador General	Cumplimiento
a) Organizar y dirigir la contabilidad de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (P:C:A) y con las disposiciones e instructivos de la Superintendencia de Bancos y el Colegio de Ética Profesional.	SI
b) Recibir de los responsables, los resúmenes diarios de movimiento de cajas de todas las transacciones financieras y proceder de inmediato al control y contabilizar.	NO
c) Elaborar los asientos contables, soportes y auxiliares realizadas por los asistentes de contabilidad conforme a la normatividad interna vigente y exigida por la entidad.	SI
d) Revisar y legalizar las notas de débito y crédito de los depósitos bancarias recibidos.	SI
e) Revisar y legalizar las notas de débito, crédito o cheques protestados, orden de pagos, contratos de plazo fijo de conformidad con la normatividad interna vigente.	SI
f) Elaborar y legalizar las conciliaciones bancarias así como toda la información, documentos, comprobantes, resúmenes de movimiento de cajas darías, en el área contable.	NO
g) Elaborar los roles de pago del personal, dietas para directivos y acreditar a sus respectivas libretas.	SI
h) Realizar pagos a través de bancos o cualquier medio autorizado las plantillas de aportes al IESS, fondos de reserva, llenar formularios para el SRI, y declarar impuestos a la renta y otros obligaciones de la Cooperativa.	SI
i) Mantener adecuadamente los archivos de los documentos y soportes contables.	SI
j) Realizar la liquidación de intereses sobre certificados de aportación y reparto de excedentes anuales.	NO
k) Elaborar y/o revisar y responsabilizarse con todos sus anexos y	

MANUAL DE FUNCIONES ✓

soportes de los estados financieros de la entidad por sucursales, agencias y consolidado en forma mensual y preparar la información financiera requerida a nivel interno y externo.	SI	MANUAL DE FUNCIONES <
l) Estudiar, evaluar y recomendar los cambios que sean necesarios en el sistema contable de la Cooperativa de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptado.	SI	
m) Realizar 2 arqueos a las cajas y 1 arqueo a la tesorería cada semana y si el caso amerita de manera sorpresiva, para verificar y conciliar saldos de contabilidad.	NO	
n) Controlar y legalizar los comprobantes de egreso cheques y/o efectivo.	NO	
o) Preparar la carpeta para enviar a la Subdirección de Cooperativas tanto en el primero como en el segundo semestre y demás entidades de control y/o apoyo.	NO	
p) Delegar, capacitar y controlar a los auxiliares de contabilidad de sucursales y agencias.	SI	
q) Revisar, aprobar y responsabilizarse de la contabilidad de las sucursales y agencias.	SI	
r) Participar en la elaboración, del presupuesto anual conjuntamente con el personal del área.	NO	
s) Realizar las provisiones y liquidaciones de intereses sobre certificados de aportación, depósitos de ahorro, depósitos a plazo, cartera de crédito y reparto de excedentes anuales.	SI	
t) Realizar las depreciaciones y amortizaciones necesarias en el periodo económico.	SI	
u) Asesorar en materia contable a los DIRECTIVOS DE LA Cooperativa, cuando lo soliciten.	SI	
v) Reportar cualquier novedad a los jefes inmediatos superiores que son el jefe Financiero y el Gerente General.	SI	


### COMENTARIO

La Contadora General no cumple con todas las funciones y responsabilidades asignadas motivo por el que la contadora no es de planta, trabaja por contratación por lo tanto los realiza el auxiliar contable de la Cooperativa.

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>FUNCIONES ASIGNADAS AL AUXILIAR CONTABLE</b>		<b>PTFA</b> <b>6/12</b>
Funciones del Auxiliar Contable	Cumplimiento	
a) Realizar los asientos contables en base a los soportes como: documentos, comprobantes, etc.	SI	MANUAL DE FUNCIONES <
b) Elaborar las notas de débito y crédito de los depósitos recibidos.	SI	
c) Realizar las conciliaciones bancarias, así con toda la información, documentos, comprobantes, en el are contable.	SI	
d) Elaborar las notas de débito, crédito o cheques protestados de conformidad con la normativa interna vigente.	SI	
e) Elaborar el informe diario, semanal, mensual, semestral y anual de fondos disponibles de la entidad.	NO	
f) Recibir, confirmar y registrar los depósitos bancarios realizados por los socios por cualquier concepto.	SI	
g) Elaborar un reporte mensual de los socios que hayan ingresado a la cooperativa y de aquellos que hayan retirado de ella.	NO	
h) Responsabilizarse del manejo del fondo de caja chica.	SI	
i) Realizar los gastos autorizados con sujeción al reglamento vigente.	NO	
j) Elaborar mensualmente un informe sobre el manejo del fondo de caja chica.	NO	


## COMENTARIO

La Auxiliar Contable no cumple con todas las funciones y responsabilidades que tiene fijado en el manual de funciones, por desconocimiento y no se les ha entregado por escrito las funciones que deben realizar.

 <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>FUNCIONES ASIGNADAS AL JEFE DE CRÉDITO</b>		<b>PTFA</b> <b>7/12</b>
Funciones y Responsabilidades del Jefe de Crédito	Cumplimiento	
a) Gerenciar la cartera de créditos de la entidad y mantener la morosidad por debajo del estándar establecido por Cooperativas.	NO	MANUAL DE FUNCIONES ↙
b) Mantener registros actualizados de préstamos en mora.	SI	
c) Atender información especializada y reclamos referentes a créditos.	SI	
d) Entregar un listado mensual, de los socios morosos que deban pasar a cobro judicial, a Gerencia, con su respectivo informe.	NO	
e) Elaborar y presentar informes mensuales de cartera a las instancias superiores con la firma de responsabilidad.	SI	
f) Llevar estadísticas sobre los préstamos concedidos mostrando la orientación del crédito y enviar informes regulares sobre el particular al Comité de Crédito, para que este las analice y las envíe al Consejo de Administración.	NO	
g) Controlar mensualmente los saldos de préstamos, clasificar la cartera de crédito de acuerdo a los destinos y líneas.	SI	
h) Determinar y remitir semestralmente a contabilidad la provisión requerida en la cartera de créditos.	NO	
i) Ser miembro del Comité de Crédito.	SI	
j) Informar a su superior sobre cualquier novedad encontrada en sus gestiones	SI	

## COMENTARIO

El Jefe de Crédito no cumple con todas las funciones y responsabilidades fijadas dentro del manual de funciones por desconocimiento de lo que debe realizar en cuanto que no le ha sido entregado por escrito o socializado las actividades que debe realizar y por falta de capacitación.

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>  <b>"PILAHUIN" LTDA.</b>  <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>  <b>JEFE DE INVERSIONES</b></p>	<p><b>PTFA</b>  <b>8/12</b></p>
<p><b>Jefe de Inversiones</b></p>		
<p>Al momento de levantar los procesos al Jefe de Inversiones nos pudo comentar las funciones que realiza dentro de la Cooperativa en el área de inversiones son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Negociar con un socio o cliente para la captación de una inversión ^</li> <li>➤ Captar inversiones a D.P.F ^</li> <li>➤ Cancelar inversiones D.P.F ^</li> <li>➤ Renovaciones de D.P.F ^</li> <li>➤ Atención al cliente ^</li> </ul> <p>^: Indagado</p>		

## COMENTARIO

Se pudo verificar que para el área de inversiones no existen las funciones y responsabilidades dentro del manual de funciones que tiene en la Cooperativa, para que puedan realizar las actividades dentro de esta área.



Funciones y Responsabilidades del Jefe de Agencia	Cumplimiento
a) Representar a la sucursal y/o agencia mediante poder especial otorgado por el Gerente General.	NO
b) Organizar y dirigir la administración interna de la sucursal y/o agencia de la cooperativa con sujeción a la normatividad interna y disposiciones emitidas por el consejo de Administración y la Gerencia General.	SI
c) Controlar y dirigir la contabilidad de la sucursal y/o agencia de la cooperativa conforma las regulaciones impartidas por la Gerencia General y el consejo de Vigilancia;	SI
d) Realizar arquezos de caja en forma sorpresiva para constatar el buen manejo de los recursos por los responsables y tesorería.	NO
e) Abrir la o las cuentas bancarias necesarias juntamente con presidentes, Gerente General y el Tesorero de la sucursal y/o agencia para administrar los recursos económicos de la entidad y responsabilizarse de ella.	SI
f) Aprobar, negar y otorgar los créditos hasta los montos autorizados por las instancias superiores.	SI
g) Realizar las inversiones, adquisiciones y gastos acordados con la Gerencia General y el Consejo de administración, que no haya sido vetado por el consejo de Vigilancia.	NO
h) Informar mensualmente a la Gerencia General y trimestralmente al consejo de Administración interna de la sucursal y/o agencias de la cooperativa, mediante informes y los estados financieros con sus respectivos anexos.	SI
i) Rendir los informes que solicite la comisión especial de la sucursal y/o agencia, la Gerencia General, el Consejo de Administración, el consejo de Vigilancia y los socios;	NO

MANUAL DE FUNCIONES ✓

<p>j) Elaborar, actualizar y mantener bajo su cuidado y custodia inventarios y bienes de la sucursal y/o agencia;</p> <p>k) Elaborar y proponer a la Gerencia General y al Consejo de Administración proyectos y propuestas tendientes a mejorar los productos y servicios financieros de la sucursal y/o agencia.</p> <p>l) Elaborar y proponer el plan operativo anual y el presupuesto de la sucursal y/o agencia a la Gerencia General y Consejo de Administración para su estudio, incorporación al presupuesto general y presentación a la asamblea general de la Cooperativa “PILAHUIN” o sus representantes y/o delegados para su aprobación definitiva.</p> <p>m) Cumplir con los demás obligaciones requeridas por la Gerencia General y las instancias superiores de la entidad.</p> <p>n) Asistir a las reuniones de las comisiones especiales y del Consejo de Administración con voz informativo.</p>	<p>NO</p> <p>NO</p> <p>NO</p> <p>SI</p> <p>SI</p> <p>MANUAL DE FUNCIONES &lt;</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

### COMENTARIO

Los Jefes de Agencias no cumplen con todas las funciones y responsabilidades fijadas dentro del manual de funciones por desconocimiento y falta de capacitación de las actividades que deben realizar.



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

"PILAHUIN" LTDA.

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

## FUNCIONES ASIGNADAS AL ASESOR DE CRÉDITO

PTFA  
10/ 12

Funciones y Responsabilidades del Asesor de Crédito	Cumplimiento
a) Orientar y capacitar en materia crediticia a los socios.	NO
b) Realizar entrevistas personales a los socios que solicitan el crédito.	SI
c) Llenar las solicitudes de crédito con informaciones financieras y morales de cada solicitante.	SI
d) Establecer que no sobrepase en la capacidad de pago del socio, mediante un análisis de la situación socio-económica del socio.	NO
e) Verificar, aprobar rechazar las garantías ofrecidas u otorgadas de acuerdo al reglamento de crédito .	NO
f) Verificar atreves de buros que los socios deudores y/o garantes no tengan antecedentes negativos en la central de créditos.	SI
g) Organizar la inspección y verificaciones de la información y documentación presentadas por los socios y garantes.	SI
h) Informar a los socios sobre la tramitación de crédito, formas y entrega de préstamo de acuerdo a los calendarios establecidos.	SI
i) Elaborar documentos para despacho de préstamos.	NO
j) Elaborar pagarés y otros documentos habilitantes a servir como garante.	NO
k) Fijar fechas y formas de entrega de los créditos aprobados por el Comité de Crédito, para contar con el dinero (cheque y/o efectivo) necesario en caja.	SI
l) Llevar un control permanente de los registros de deudores y garantes.	NO
m) Llevar estadísticas de préstamos entregados y cancelados.	NO
n) Llevar un registro de préstamos demandados y el control de gastos y costos judiciales.	NO
o) Actualizar los registros de préstamos atrasados y vigentes.	SI

MANUAL DE FUNCIONES ✓



p) Elaborar las notificaciones y los avisos de vencimiento para ser entregadas a los socios morosos y a los garantes.	SI	MANUAL DE FUNCIONES <
q) Realizar el seguimiento respectivo a los socios que incurran en morosidad.	SI	
r) Exigir, cobrar o renegociar con los socios morosos el pago de sus obligaciones.	SI	
s) Informar a su superior sobre cualquier novedad encontrada en sus gestiones.	SI	
t) Asegurarse de mantener la morosidad por debajo del estándar establecido para Cooperativas.	NO	
u) Otorgar créditos hasta los montos autorizados.	SI	
v) Ser miembro del Comité de Crédito para aprobar créditos hasta los montos autorizados.	SI	
w) Elaborar y legalizar las actas del Comité de Crédito local y Comité de Crédito.	SI	
x) Preparar las actas de aprobación de crédito para el Consejo de Administración.	NO	

## COMENTARIO

Los Asesores de Crédito no cumplen con todas las funciones y responsabilidades fijadas dentro del manual de funciones de la Cooperativa, por desconocimiento y falta de capacitación de las actividades que deben realizar cada uno.





Funciones y Responsabilidades del Cajero	Cumplimiento
a) Custodiar y manejar los valores correspondientes al fondo de cambio y los recursos económicos ingresados a la entidad.	SI
b) Recibir dinero por depósitos de ahorro, certificados de aportaciones, abonos o cancelación de préstamos, efectuando los registros respectivos y de acuerdo a documentos y soportes debidamente legalizados y autorizados.	SI
c) Informar, motivar y suscribir contratos de plazo fijo.	NO
d) Entregar dinero por ventanilla por concepto de retiro de ahorro, cancelación de plazo fijo, entrega de créditos, liquidación de saldos por renuncia o retiro voluntario de socios, verificando las firmas, cédulas previo registro de las (s) operación (s) en el sistema informático, los auxiliares y la libreta del socio.	SI
e) Mantener la coordinación con la sección de Tesorería solicitando o proporcionando datos e informes.	SI
f) Elaborar las ordenes de pagos de conformidad con la normativa interna vigente.	SI
g) Elaborar, firmar y remitir el informe resumen de movimiento de cajas, con sus respectivos soportes.	SI
h) Elaborar el detalle de cheques recibidos en ventanilla, los mismos que se registraran en el auxiliar correspondiente.	SI
i) Realizar las aperturas de libretas de ahorro por ingreso de nuevos socios, reposición de libretas por perdidas y/o cambios por haber sido llenado con transacción.	NO
j) Responsabilizarse de los faltantes de caja que se ocasionare.	NO
k) Remitir informes requeridos por la contabilidad y las instancias superiores de la entidad.	SI
l) Informar al público sobre los servicios que oferta la cooperativa.	SI

MANUAL DE FUNCIONES &lt;

## COMENTARIO

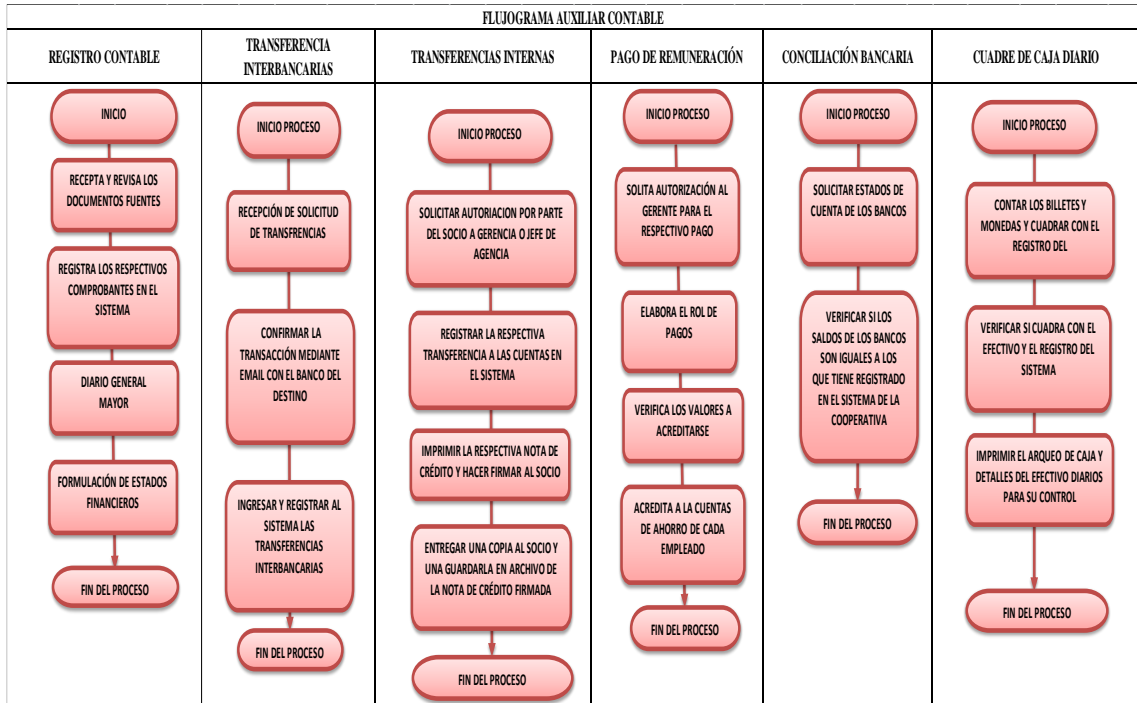
Se pudo verificar que los Cajero si cumplen en un 83% con las funciones y responsabilidades fijadas en el manual de funciones a pesar del desconocimiento y falta de capacitación de las actividades que deben realizar en el área de cajas.

 	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>"PILAHUIN" LTDA.</b> <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b> <b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	<b>PTFA</b> <b>12/12</b>
<b>Atención al Cliente</b>		
<p>Al momento de levantar los procesos a Atención al Cliente nos pudo comentar las funciones que realiza dentro de la Cooperativa en el área Atención al Cliente son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dar información a los clientes ^</li><li>➤ Captar socios ^</li><li>➤ Captar inversiones en caso que se presente ^</li><li>➤ Receptar carpetas para créditos ^</li><li>➤ Acreditación de créditos cuando sea necesario ^</li></ul> <p>^: Indagado</p>		

## COMENTARIO

Se pudo verificar que para el área de Atención al cliente no existen las funciones y responsabilidades dentro del manual de funciones que tiene en la Cooperativa, para que puedan realizar las actividades dentro de esta área.

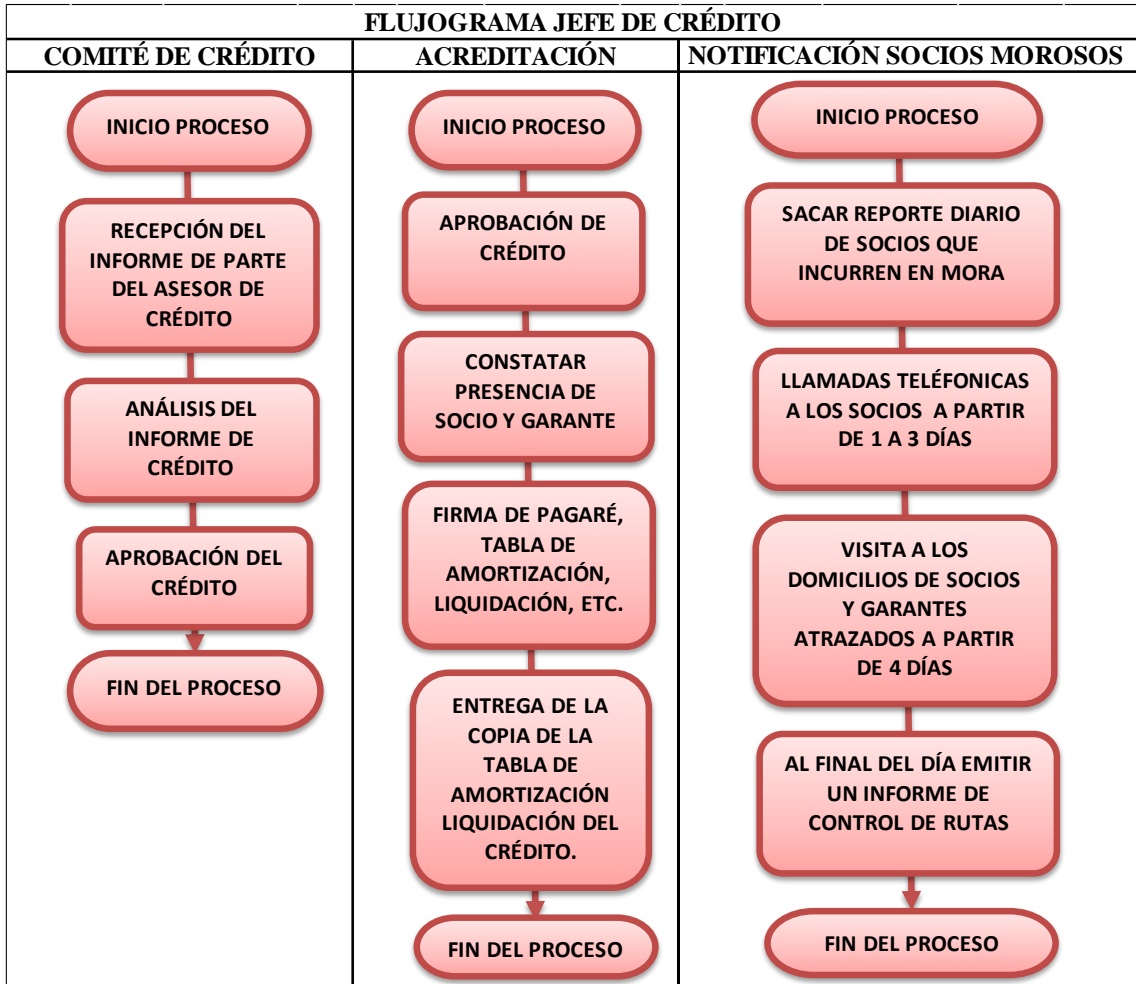
<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-04-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 19-05-2016



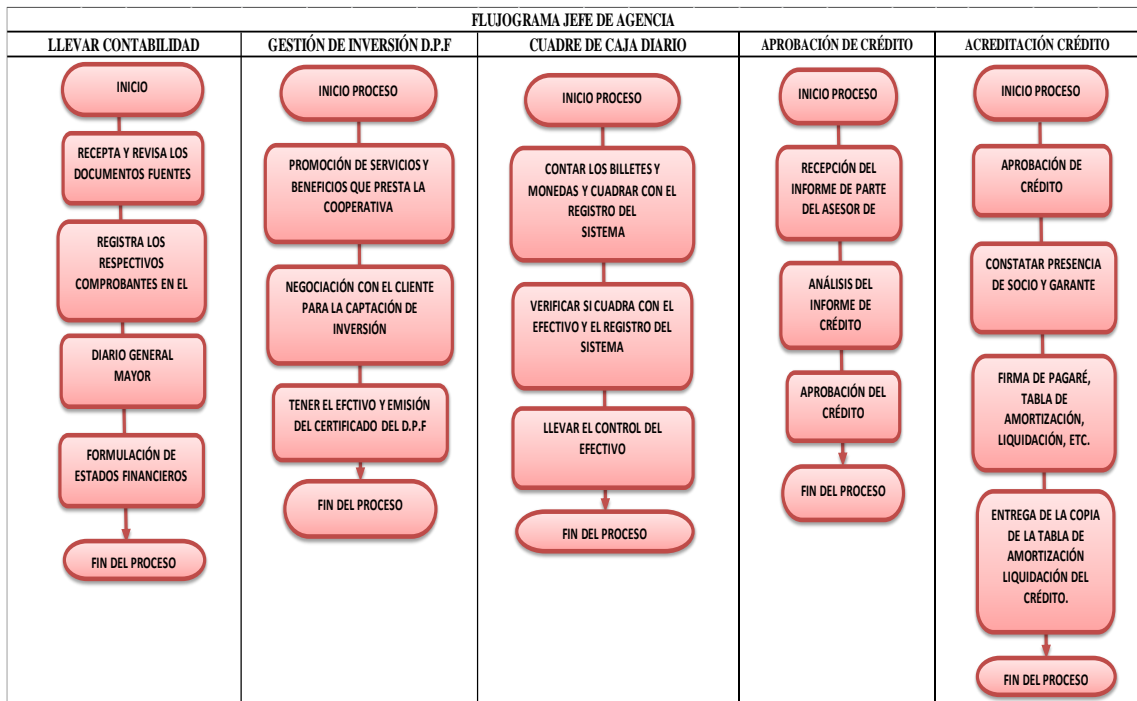
<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 25-04-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 19-05-2016



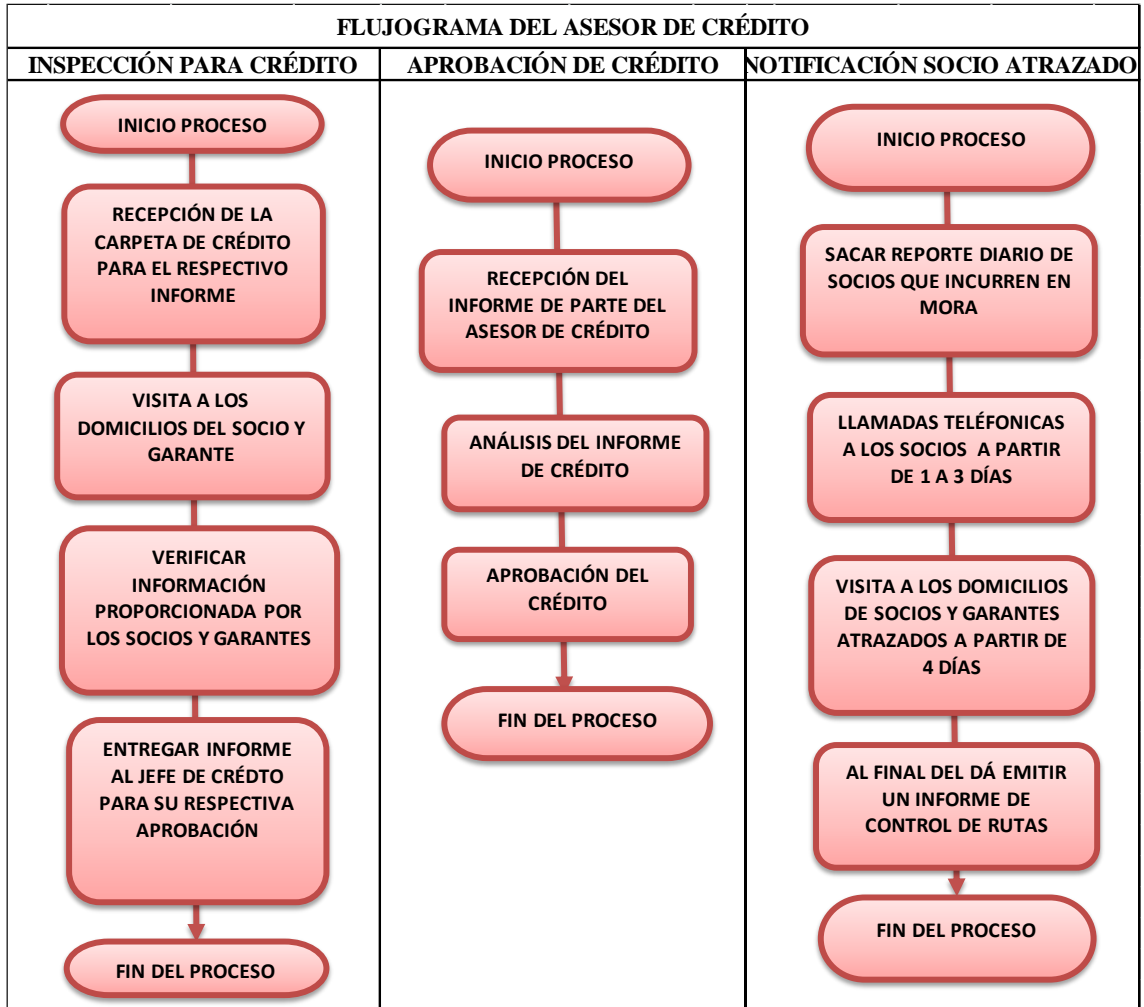
Elaborado por: JLCC	Fecha: 25-04-2016
Revisado por: MM - MG	Fecha: 19-05-2016



Elaborado por: <b>JLCC</b>	Fecha: 25-04-2016
Revisado por: <b>MM - MG</b>	Fecha: 19-05-2016

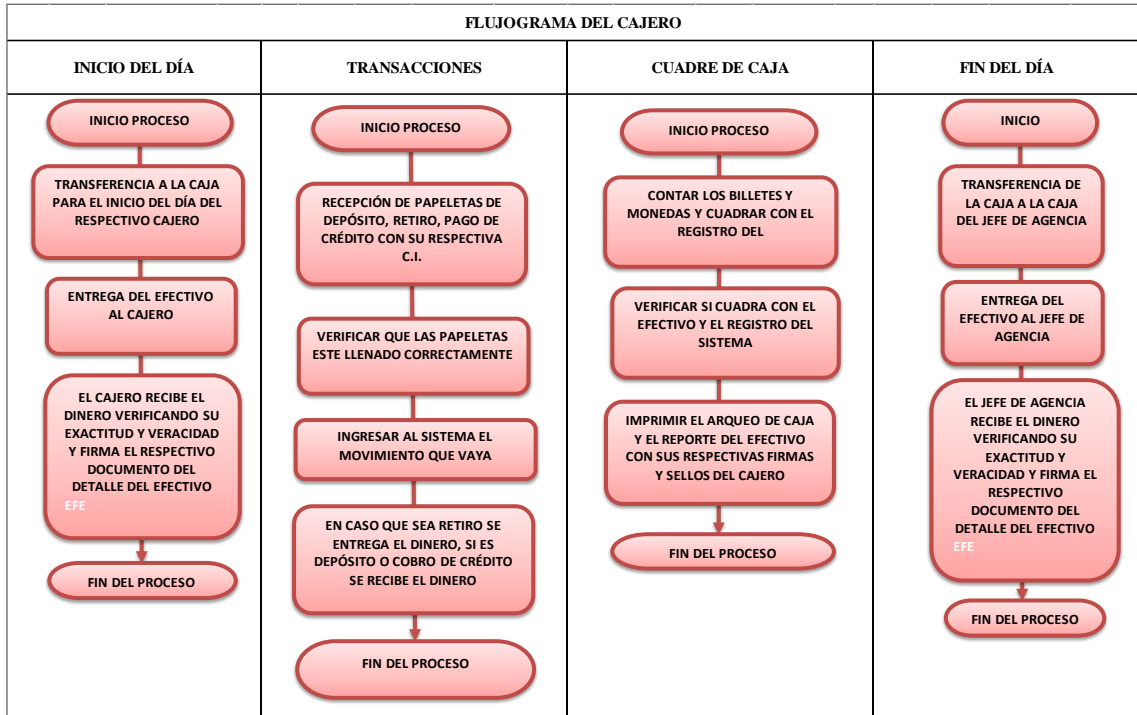


<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 25-04-2016
<b>Revisado por:</b> MM – MG	<b>Fecha:</b> 19-05-2016



Elaborado por: <b>JLCC</b>	Fecha: 25-04-2016
Revisado por: <b>MM - MG</b>	Fecha: 19-05-2016







Elaborado por: <b>JLCC</b>	Fecha: 25-04-2016
Revisado por: <b>MM - MG</b>	Fecha: 19-05-2016

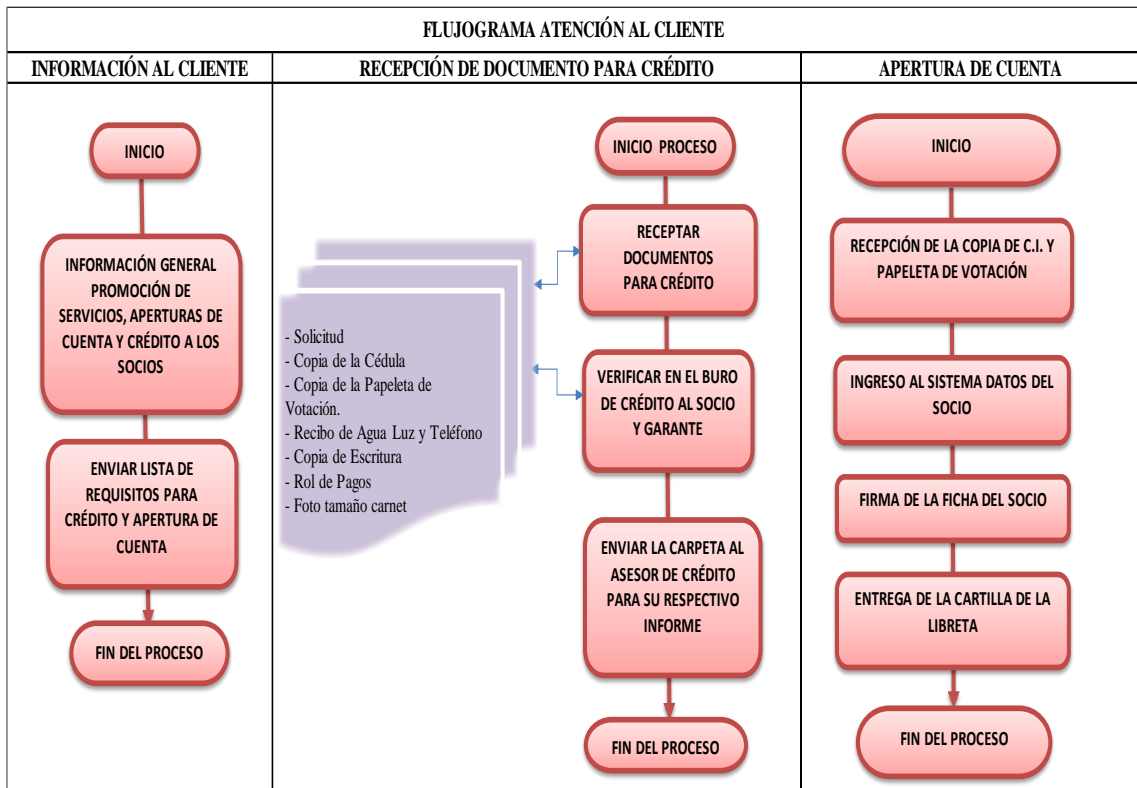
*Auditoría Independiente*

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**"PILAHUIN" LTDA.**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

FG  
7/7

**FLUJOGRAMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**



<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 25-04-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 19-05-2016

**INDICADORES DE GESTIÓN  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

TIPO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	INDICADOR			HALLAZGOS
			FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO	
EFICIENCIA	Recepción de Documentos	Verificar el porcentaje de expedientes incompletos de los créditos otorgados en la Cooperativa.	Número de expedientes incompletos/número de expedientes revisados (muestra)x100	$\frac{10}{45} * 100$	22%	Se pudo determinar que el año 2014 hay el 22% de documentos incompletos considerandolo bajo debido a que no existe un adecuado control.
EFICIENCIA	Nivel de Morocidad	Determinar el nivel de morocidad que la Cooperativa de Ahorro y Crédito PilaHuín tuvo en el año 2014.	$\frac{\text{Cartera Vencida 2014}}{\text{Cartera Total 2014}} * 100$	$\frac{229973,51}{3055107,97} * 100$	8%	En el 2014 la Coopertiva alcanzó un porcentaje de morocidad del 8%, sobrepasando en 5 puntos al límite establecido en el sistema financiero, ocasionando la falta de liquidez para la colocación de créditos afectando la rentabilidad y eficiencia financiera.
EFICACIA	Casos Judiciales Solucionados	Determinar el porcentaje de cartera recuperada vs Casos Judiciales del año 2014.	$\frac{\text{Casos de cartera recuperada}}{\text{Casos de Cartera Judicial}}$	$\frac{1}{8} * 100$	13%	De los casos de cartera Judicial en el año de 2014, unicamente fueron recuperados un 12%; hecho que se originó por cuanto no existió una buena gestión de cartera ocasionando quedando un 88% sin recuperar, ocasionando la falta de liquidez para la colocación de créditos, afectando la rentabilidad y eficiencia financiera.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 25-04-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 19-05-2016



*Autónoma y Dependiente*

**INDICADORES DE GESTIÓN  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**IG  
2/3**

TIPO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	INDICADOR			HALLAZGOS
			FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO	
EFICIENCIA	Incremento de servicios	Determinar el porcentaje de los servicios incrementados en el año 2014.	Servicios incrementados/Total servicios	$\frac{2}{6} * 100$	33%	La Cooperativa obtuvo un porcentaje de incremento en los servicios del 33%.
EFICIENCIA	Productividad	Determinar el porcentaje de incremento de los socios en el año 2014.	N° de socios del año 2014/Total de Socios	$\frac{2502}{9732} * 100$	26%	En el 2014 ha incrementado un 26% de socios.
EFICIENCIA	Satisfacción de los socios	Determinar el porcentaje de solicitudes aceptadas para el otorgamiento de créditos.	N° de solicitudes aceptadas en el año 2014/Total de solicitudes de credito en el periodo.	$\frac{4888}{5500} * 100$	89%	La Coopertativa en el año 2014 aceptó el 89% de las solicitudes receptadas.
ECONOMÍA	Costo de Notificaciones	Conocer el costo de notificaciones.	Costo del Personal de Cobranzas / N° de notificaciones realizadas en el año 2014.	$\frac{32.400}{2346}$	13,81	El costo de cada notificación es de \$13,81 que se les cobra por notificación.
ECONOMÍA	Costo del personal de Infomación	Conocer el costo de ventas del personal de información.	Costo del Personal de Información / N° de socios atendidos mensualmente	$\frac{2480,00}{2346}$	1,06	Por cada cliente atendido en atención al cliente el costo es de \$ 1,06.
EFICIENCIA	Consejo de Administración	Conocer el porcentaje de reuniones realizadas en el año 2014 por el Consejo de Administración.	N° de reuniones realizadas en el periodo / N° de reuniones programadas por el Consejo de Administración	$\frac{12}{12} * 100$	100	El Consejo de Administración cumplió con el porcentaje de reuniones programadas en el año.
EFICIENCIA	Consejo de Vigilancia	Conocer el porcentaje de reuniones realizadas en el año 2014 por el Consejo de Vigilancia.	N° de reuniones realizadas en el periodo / N° de reuniones programadas por el Consejo de Vigilancia x 100	$\frac{12}{12} * 100$	100	El Consejo de Vigilancia cumplió con el porcentaje de reuniones programadas en el año.

**INDICADORES DE GESTIÓN  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

TIPO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	INDICADOR			HALLAZGOS
			FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO	
ECONOMÍA	Costos del servicio	Determinar cuanto por servicio ofrecido se involucra por gasto de operación.	Gastos de Operación / el número total de servicios ofrecidos	$\frac{503475,46}{109952,00}$	4,58	El costo del servicio asciende un valor de 4,58 USD, que representa un valor demasiado alto para el movimiento financiero de la Cooperativa y si se compara con otras entidades cooperativistas que prestan los mismos servicios, este representa un efecto de baja productividad económica y financiera e ineficiente gestión.
ECONOMÍA	Costo de personal	Mostrar la participación de los diferentes niveles del personal de la entidad frente al gasto total de la nómina, indicando cual de los niveles tiene mayor incidencia en el costo total.	Total Nómin Dirección/Valor Total de nómina de personal x 100	$\frac{70800,00}{262192,80} * 100$	27%	Del 100% del valor pagado por nómina el 27% va destinado al pago de la nómina de la Dirección.
			Total Nómina personal Administrativo/Valor Total de nómina de personal x 100	$\frac{8640,00}{262192,80} * 100$	3%	Del 100% del valor pagado por nómina el 3% va destinado al pago de la nómina de la Administración.
			Total Nómina personal Operativo/Valor Total de nómina de personal x 100	$\frac{144720,00}{262192,80} * 100$	55%	Del 100% del valor pagado por nómina el 55% corresponde al pago del personal operativo.
			Total pago por servicios profesionales/Valor Total de nómina de personal x 100	$\frac{38032,80}{262192,80} * 100$	15%	Del 100% del valor pagado por nómina el 15% corresponde al pago por servicios profesionales.
		Establecer el valor unitario por niveles.	Gasto Total de la Nómina/Número Total de empleados	$(262192,8/41)/12$	532,91	El costo promedio por empleado es de 532,00 USD.


<b>Elaborado por: JLCC</b>	<b>Fecha: 25-04-2016</b>
<b>Revisado por: MM - MG</b>	<b>Fecha: 19-05-2016</b>



PLAN ESTRATÉGICO  
COAC. PILAHUIN LTDA.

PE  
1/3

Nº	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES	ESTRATEGIA	CRONOGRAMA		LUGAR	RESPONSABLE	RECURSOS		METAS	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
				FECHA DE INICIO	FECHA TERMINACIÓN			MATERIALES	ECONÓMICOS			
1	Colocarse dentro de las diez primeras Cooperativas de Ahorro y Crédito a nivel Provincial y Regional en los próximos 3 años.	- Planes de incentivos para los socios. @	- Conseguir precios mejorados de bienes y servicios.	2012-06-01	2015-06-01	Matriz - Agencias	Ing. Klever Capuz	Materiales de Oficina	500,00	Consolidar la situación económica-financiera de la Cooperativa	0	No se ha realizado planes de incentivos para los socios. @
		- Incrementar las Tasas Pasivas @	- Promover el ahorro con porcentajes atractivos.	2012-04-01	2012-04-01	Matriz - Agencias	Matriz - Agencias	Trípticos, Vallas Publicitarias, Cuyas Radiales, Spots Publicitario en Televisión .	25.000,00		0	Las Tasas Pasivas no han tenido incremento en lo que respecta a las cuentas de ahorros en el año 2014. @
		- Aumentar la gama de servicios y disponibilidad de crédito. @	- Establecer relaciones con las Instituciones de educación privadas.	2012-06-01	2015-06-01	Matriz - Agencias	Matriz - Agencias	Trípticos, Equipos de Oficina (Computadora, Infocus),	800,00		0	No ha existido un aumento en la gama de servicios como tampoco se ha establecido relaciones con instituciones de Educación Privada. @
		- Minimizar los riesgos de cartera y optimizar recursos financieros @	- Manejar los recursos adecuadamente	2012-03-01	2015-06-01	Matriz - Agencias	Matriz - Agencias	Materiales de Oficina	200,00		0	No se ha logrado una minimización de cartera vencida ya que la índice de morosidad ha subido notablemente. @
		- Promocionar la Confianza y solvencia de Cooperativa. @	- Diseñar la Imagen Corporativa de la Cooperativa	2012-05-01	2015-05-01	Matriz - Agencias	Matriz (Ing. Klever Capuz)	Estudio imagen corporativo	10.000,00		0	No se ha hecho promociones en la Cooperativa para que los clientes tenga mas confianza. @
		- Optimizar el servicio del cliente.	- Mejorar la agilidad en los Servicios	2012-03-01	2015-06-01	Matriz - Agencias	Matriz	Materiales de Oficina	200,00		1	

		<b>PLAN ESTRATÉGICO COAC. PILAHUIN LTDA.</b>										<b>PE 2/3</b>	
2	Captar un 5% del mercado Financiero Provincial y Regional	- Impulsar una campaña de difusión y promoción de los servicios actuales y nuevos que oferte la Cooperativa.	- Contratar a personal especializado en el manejo de marketing e imagen corporativa.	2012-04-01	2012-12-01	Matriz	Matriz (Gerencia)	Estudio de marketing y manejo corporativo		Incrementar la cantidad de clientes a nivel provincial y regional	1	Se contrató a 3 promotoras por agencias personas que estaba encargadas de ofertar los servicios de la Cooperativa: apertura de cuentas, créditos e inversiones pero existieron inconvenientes por cuanto no contaban con la experiencia y no estaban debidamente capacitados.	√
		- Implementar una atención personalizada al socio.	- Implementar procesos de relación socio-Cooperativa fase to face ( frente a frente)	2012-04-01	2012-12-01	Matriz-Agencias	Matriz (Gerencia)	Trípticos, Vallas Publicitarias, Cuñas Radiales, Spots Publicitario en Televisión .	-		0	No existe una buena atención a los clientes,	√
		- Mantener relaciones con el Sistema comercial privado. @	- Diseñar planes de ventas a través del sistema corporativo	2012-04-01	2013-12-31	Matriz-Agencias	Matriz	Oficios, Materiales de Información.	400,00		0	No ha diseñado planes de venta a través del sistema corporativo. @	√
		- Incrementar la capacidad de Atención al cliente de la Cooperativa. @	- Establecer un sistema de tiempos y resultados	2012-03-30	2012-04-30	Matriz-Agencias	Matriz	Manual de Tiempos y Resultados	3.000,00		0	El Gerente General no ha establecido un sistema de tiempos y resultados que permitan medir la capacidad de atención del cliente. @	√
3	Ampliar la oferta de créditos y servicios a los clientes orientados a la satisfacción y bienestar.	- Establecer relaciones con las Instituciones de ahorro con sistemas de salud personal y familiar.	- Interrelacionar el ahorro con sistemas de salud personal y familiar	2012-04-01	2013-12-31	Matriz-Agencias	Matriz	Oficios, Materiales de Información.	400,00	Mantener la calidad de los créditos y servicios a los clientes	0		√
		- Ampliar los Servicios Públicos.	- Ofertar pagos de servicios públicos: luz, agua, seguros, etc.	2012-05-01	2012-12-31	Matriz-Agencias	Matriz	Oficios, Materiales de Información.	100,00		1		√
		- Incrementar el monto y plazo de los créditos de corto y mediano plazo.	- Establecer créditos de emergencia, hipotecarios y prendarios.	2012-06-01	2012-12-31	Matriz-Agencias	Matriz	Materiales de Oficina	200,00		1		√

4	Formar personal especializado en procesos y atención financiera.	- Diseñar una estructura orgánica funcional. @	-Estudio de aptitudes, capacidades, liderazgo, responsabilidades, estructura y funciones organizacional	2012-04-01	2012-06-30	Matriz-Agencias	Matriz	Manual de Funciones	1,000.00	Capacitar y profesionalizar al talento humano que labora en institución	0	El Manual de Funciones con el que cuenta la Cooperativa no está realizado de acorde a sus necesidades y además no existe una socialización del mismo a sus empleados.	√
		- Capacitación en atención al cliente. @	-Diseñar un plan de capacitación y formación en atención al cliente	2012-04-01	2012-05-01	Matriz-Agencias	Matriz	Plan de Capacitación	400.00		0	La Cooperativa no cuenta con plan de capacitaciones que permita formar y potencializar los conocimientos de los empleados para que de esta manera sean aplicados en las actividades que realizan. @	√
		- Capacitación en manejo Contable y Financiero @	-Implementar un manual de manejo contable y financiero	2012-04-01	2012-05-30	Matriz-Agencias	Matriz	Manual Contable-financiero	400.00		1	No se ha realizado capacitaciones en manejo contable y financiero además en este departamento no cuentan con un Manual que regula las actividades que realizan. @	√
		- Capacitación en Políticas de Cobranzas y Recuperación de Cartera.	-Diseñar y actualizar un plan de cobranzas y recuperación de cartera	2012-04-01	2012-06-01	Matriz-Agencias	Matriz	Manual de Cobranzas y Recuperaciones	400.00		1	Se han realizado capacitaciones en crédito y cobranzas pero de esto no se ha obtenido mayores resultados por cuanto la morosidad a incrementado notablemente.	√
		- Iniciación de Operaciones Bursátiles. @	-Establecer un acercamiento con las Bolsas de Valores	2012-05-01	2012-10-01	Matriz	Matriz		400.00		0	No se ha realizado Operaciones Bursátiles en la Bolsa de Valores. @	√
<b>N° DE FACTORES CUMPLIDOS</b>											<b>6</b>		
<b>TOTAL DE FACTORES ANALIZADOS</b>											<b>18</b>		
<b>PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>											<b>33%</b>		

<b>@</b>	<b>MARCAS DE AUDITORIA</b>
	Hallazgo de Auditoria
√	Verificado con expedientes



## COMENTARIO

El Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., se proyectó para 4 años en el cual se planteó 18 acciones a cumplir de las cuales únicamente se ejecutaron 6 existiendo un porcentaje de cumplimiento del 33%.

1. No se ha realizado planes de incentivos para los socios.
2. Las Tasas Pasivas no han tenido incremento en lo que respecta a las cuentas de ahorros en el año 2014.
3. No ha existido un aumento en la gama de servicios como tampoco se ha establecido relaciones con instituciones de Educación Privada.
4. No se ha logrado una minimización de cartera vencida sin embargo el índice de morosidad ha subido notablemente.
5. No se ha hecho promociones en la Cooperativa para que los clientes tenga más confianza.
6. No ha diseñado planes de venta a través del sistema corporativo.
7. El Gerente General no ha establecido un sistema de tiempos y resultados que permitan medir la capacidad de atención del cliente.
8. El Manual de Funciones con el que cuenta la Cooperativa no está realizado de acorde a sus necesidades y además no existe una socialización del mismo a sus empleados.
9. La Cooperativa no cuenta con plan de capacitaciones que permita formar y potencializar los conocimientos de los empleados para que de esta manera sean aplicados en las actividades que realizan.
10. No se ha realizado capacitaciones en manejo contable y financiero además en este departamento no cuentan con un Manual que regula las actividades que realizan.
11. Se han realizado capacitaciones en crédito y cobranzas pero de esto no se ha obtenido mayores resultados por cuanto la morosidad ha incrementado notablemente.
12. No se ha realizado Operaciones Bursátiles en la Bolsa de Valores.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 05-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 02-06-2016

**Procedimiento:** Seleccionar una muestra de las carpetas de los créditos otorgados en el año 2014 para verificar que la misma cumpla con los requisitos exigidos.

N° Socio	REQUISITOS DE CRÉDITO					Cumplimiento
	Copia de Cédula y papeleta de votación (socio y garante)	Planillas de luz, agua, teléfono actualizado (socio y garante)	Foto tamaño carnet socio	Copia de escritura y pago del impuesto predial (socio o garante)	Rol de pagos o certificado de trabajo	
Socio 1	√	√	√			NO
Socio 2	√	√	√	√		NO
Socio 3	√	√		√		NO
Socio 4	√	√	√			NO
Socio 5	√	√	√		√	NO
Socio 6	√	√			√	NO
Socio 7	√	√				NO
Socio 8	√	√	√	√		NO
Socio 9	√	√		√		NO
Socio 10	√	√	√		√	NO
Socio 11	√	√		√		NO
Socio 12	√	√	√		√	NO
Socio 13	√	√	√	√		NO
Socio 14	√	√	√		√	NO
Socio 15	√	√	√			NO
Socio 16	√	√			√	NO
Socio 17	√	√				NO
Socio 18	√	√	√	√	√	SI
Socio 19	√	√				NO
Socio 20	√	√		√	√	NO
Socio 21	√	√	√			NO
Socio 22	√	√	√	√		NO
Socio 23	√	√	√	√	√	SI
Socio 24	√	√	√	√	√	SI
Socio 25	√	√		√		NO
Socio 26	√	√	√	√	√	SI
Socio 27	√	√	√	√	√	SI
Socio 28	√	√	√	√	√	SI
Socio 29	√	√	√	√	√	SI
Socio 30	√	√		√	√	NO
Socio 31	√	√	√		√	NO
Socio 32	√	√				NO
Socio 33	√	√	√			NO
Socio 34	√	√	√	√	√	SI
Socio 35	√	√	√		√	NO

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 07-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 02-06-2016

Socio 36	√	√	√			NO
Socio 37	√	√			√	NO
Socio 38	√	√	√	√		NO
Socio 39	√	√		√	√	NO
Socio 40	√	√	√	√	√	SI
Socio 41	√	√	√	√		NO
Socio 42	√	√	√		√	NO
Socio 43	√	√	√	√	√	SI
Socio 44	√	√	√	√		NO
Socio 45	√	√	√	√		NO

√ = Verificado de la documentación que dispone la cooperativa.

### CÁLCULO DEL INDICADOR

Créditos otorgados con documentación completa

Total créditos otorgados

$$\frac{10}{45} = 22\%$$

#### COMENTARIO:

De acuerdo a la muestra que se seleccionó en el mes de marzo, los socios no cumplen con un 22% con los requisitos establecidos para el análisis y aprobación de créditos sin embargo los asesores de crédito pasan por alto la presentación de todos los documentos, lo que provoca que el análisis sea alterado aprobándose créditos con riesgo de recuperación lo cual no ponen énfasis al momento de aprobar un crédito.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 07-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 02-06-2016

**Objetivo:** Verificar si se ha cumplido con el pago de la tasa de interés del D.P.F como está fijado en el reglamento interno de la Cooperativa.

TASAS DE INTERÉS PARA D.P.F FIJADO EN EL REGLAMENTO INTERNO							
MONTOS		PERIODO DE TIEMPO EN DÍAS					
DESDE	HASTA	30	31-60	61-90	91-180	181-360	>365
\$100 USD	\$ 9999,00 USD	7.25%	8.25%	9.00%	9.50%	10.50%	11.50%
\$10.000.00 USD		en adelante sujeto a negociación					

TASAS DE INTERÉS APLICADO EN LA COAC PILAHUÍN LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014						
N°	Beneficiario	Monto	Plazo días	% interés aplicado	% interés Fijado R.L.	Variación
1	Socio 1	\$ 17.000,00	90	11% ✓	9%	2%
2	Socio 2	\$ 3.121,20	60	12% ✓	8,25%	4%
3	Socio 3	\$ 1.100,00	90	12% ✓	9%	3%
4	Socio 4	\$ 15.000,00	62	12% ✓	11,50%	0%
5	Socio 5	\$ 1.520,00	30	12% ✓	7,25%	5%
6	Socio 6	\$ 3.509,18	90	13% ✓	9%	4%
7	Socio 7	\$ 16.000,00	90	13% ✓	11,50%	2%
8	Socio 8	\$ 7.848,04	91	13% ✓	9,50%	4%
9	Socio 9	\$ 1.900,00	90	12% ✓	9%	3%
10	Socio 10	\$ 10.000,00	62	13% ✓	9%	4%
11	Socio 11	\$ 5.000,00	90	12% ✓	9%	3%
12	Socio 12	\$ 800,00	60	12% ✓	8,25%	4%
						3%

✓ = Verificado con los reportes mensuales de D.P.F de la Cooperativa del año 2014

**COMENTARIO:**

Se pudo verificar que en el área de inversiones no se está llevando un adecuado control en el pago de intereses de plazo fijo, sin embargo sobrepasan la tasa de interés fijado en el Reglamento Interno que dispone la Cooperativa existiendo una diferencia en más de un 3%.

Elaborado por: <b>JLCC</b>	Fecha: 09-05-2016
Revisado por: <b>MM - MG</b>	Fecha: 02-06-2016

**Objetivo:** Verificar que las papeletas de retiros estén correctamente llenado con su respectiva firma, N° de cédula y la firma del cajero con el sello. Este procedimiento sirve para conocer quien realizo esta transacción.

<b>Papeletas de Retiro</b>				
	<b>Firma Titular</b>	<b>N° C.I.</b>	<b>Firma Cajero</b>	<b>Sello</b>
Día 1	✓	✓	✓	✓
Día 2	✓	✓	✓	✓
Día 3	✓	✓	✓	✓
Día 4	✓	✓	✓	✓
Día 5	✓	✓	✓	✓
Día 6	✓	✓	✓	✓
Día 7	✓	✓	✓	✓
Día 8	✓	✓	✓	✓
Día 9	✓	✓	✓	✓
Día 10	✓	✓	✓	✓
Día 11	✓	✓	✓	✓
Día 12	✓	✓	✓	✓
Día 13	✓	✓	✓	✓
Día 14	✓	✓	✓	✓
Día 15	✓	✓	✓	✓
Día 16	✓	✓	✓	✓
Día 17	✓	✓	✓	✓
Día 18	✓	✓	✓	✓
Día 19	✓	✓	✓	✓
Día 20	✓	✓	✓	✓
Día 21	✓	✓	✓	✓
Día 22	✓	✓	✓	✓
Día 23	✓	✓	✓	✓
Día 24	✓	✓	✓	✓
Día 25	✓	✓	✓	✓
Día 26	✓	✓	✓	✓

✓ = Verificado con las papeleta de retiro que mantiene en la Cooperativa en el año 2014.

**COMENTARIO:**

De una selección al azar de las papeletas de retiro del año 2014, se pudo verificar que las papeletas de retiro son llenados correctamente al momento de realizar la transacción.

**Objetivo:** Verificar que las papeletas de depósitos estén correctamente llenado con su respectiva firma, N° de cédula y la firma del cajero con el sello. Este procedimiento sirve para conocer de quien realizo la transacción.

<b>Papeletas de Depósitos</b>				
	<b>Firma Titular</b>	<b>N° C.I.</b>	<b>Firma Cajero</b>	<b>Sello</b>
Día 1	✓	✓	✓	✓
Día 2	✓	✓	✓	✓
Día 3	✓	✓	✓	✓
Día 4	✓	✓	✓	✓
Día 5	✓	✓	✓	✓
Día 6	✓	✓	✓	✓
Día 7	✓	✓	✓	✓
Día 8	✓	✓	✓	✓
Día 9	✓	✓	✓	✓
Día 10	✓	✓	✓	✓
Día 11	✓	✓	✓	✓
Día 12	✓	✓	✓	✓
Día 13	✓	✓	✓	✓
Día 14	✓	✓	✓	✓
Día 15	✓	✓	✓	✓
Día 16	✓	✓	✓	✓
Día 17	✓	✓	✓	✓
Día 18	✓	✓	✓	✓
Día 19	✓	✓	✓	✓
Día 20	✓	✓	✓	✓
Día 21	✓	✓	✓	✓
Día 22	✓	✓	✓	✓
Día 23	✓	✓	✓	✓
Día 24	✓	✓	✓	✓
Día 25	✓	✓	✓	✓
Día 26	✓	✓	✓	✓

✓ = Verificado con las papeleta de depósitos que mantiene en la Cooperativa del año 2014

**COMENTARIO:**

De una selección al azar de las papeletas de depósito del año 2014, se pudo verificar que las papeletas de depósito son llenados correctamente al momento de realizar la transacción.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 14-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 02-06-2016

**Objetivo:** Verificar si para una apertura de cuenta cumple con los requisitos los socios con su respectiva copia de cedula y papeleta de votación y la ficha con sus respectivos datos. Este procedimiento sirve para identificar a un socio.

<b>Apertura de Cuenta</b>				
N° De Socio	<b>Requisitos Apertura de Cuenta</b>			Cumplimiento
	Ficha de Datos del Socio	Copia de Cedula de Identidad	Copia de Papeleta de Votación	
Socio 1	√			NO
Socio 2	√	√	√	SI
Socio 3	√	√	√	SI
Socio 4	√	√	√	SI
Socio 5	√			NO
Socio 6	√	√	√	SI
Socio 7	√	√	√	SI
Socio 8	√	√	√	SI
Socio 9	√	√	√	SI
Socio 10	√			NO
Socio 11	√	√	√	SI
Socio 12	√	√	√	SI
Socio 13	√	√	√	SI
Socio 14	√	√	√	SI
Socio 15	√	√	√	SI
Socio 16	√	√	√	SI
Socio 17	√	√	√	SI
Socio 18	√			NO
Socio 19	√	√	√	SI
Socio 20	√	√	√	SI
Socio 21	√	√	√	SI
Socio 22	√	√	√	SI
Socio 23	√	√	√	SI
Socio 24	√	√	√	SI
Socio 25	√			NO
Socio 26	√	√	√	SI
Socio 27	√	√	√	SI
Socio 28	√	√	√	SI
Socio 29	√	√	√	SI
Socio 30	√	√	√	SI
Socio 31	√	√	√	SI
Socio 32	√			NO
Socio 33	√	√	√	SI
Socio 34	√	√	√	SI

√ = Verificado con las aperturas de cuenta que mantiene la Cooperativa en el año 2014

$$\frac{\text{Aperturas de cuentas con requisitos completos}}{\text{Total Apertura de Cuentas}} = \frac{28}{34} = 0.82 \times 100 = 82\%$$

**Comentario:**

Se pudo verificar que hay cumplimiento del 82 % con los requisitos para aperturas de cuenta y el 18 % verificando que no hay cumplimiento. En requisitos para aperturas de cuenta debería cumplirse al 100% ya que son documentos para identificar a un socio.

### **La Cooperativa no cuenta con un código de ética**

**Condición.-** En la Cooperativa no cuenta con un código de ética para que el personal que labora tenga conocimiento de las conductas que deben tener dentro de la misma.

**Criterio.-** Por incumplimiento al Art. 44 del Reglamento de la SEPS, Son Atribuciones y responsabilidades del Gerente numeral 2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

**Causa.-** En la Cooperativa no existen normas que regulen el comportamiento de los empleados.

**Efecto.-** Lo que ocasionaría que los empleados no brinden una buena atención a sus clientes y socios de la Cooperativa.

**Conclusión.-** El Gerente General no cumplió con lo establecido en la Ley, Estatuto y Reglamento Interno, por lo que la Cooperativa no cuenta con un código de ética donde se estipule los valores éticos y de conducta para el conocimiento del personal de la Cooperativa.

**Recomendación.-** El Gerente General debe cumplir con sus deberes y atribuciones y deberá crear un código de ética donde estipule los valores éticos y de conducta para el conocimiento de todo el personal y funcionarios de la Cooperativa.

### **Incumplimiento al manual de funciones de las atribuciones y deberes**

En el año 2014 existió incumplimiento de los actos y responsabilidades que debían desempeñar las personas que conforman la Asamblea General, Consejos de Administración y Vigilancia, Gerente General, Contadora, Auxiliar Contable Jefes de

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016



Agencia, Inversiones y de Crédito, Asistentes de Crédito y Cajas; existiendo las siguientes novedades:

**Condición.- ASAMBLEA GENERAL**

- No existe actas de aprobación y reformas al Estatuto, Reglamento Interno y de Elecciones.
- No elige a los auditores externos, actividad que es realizada por el Gerente General con el visto bueno de los presidentes del Consejo de Administración y Vigilancia.
- Los estados financieros y los informes no son presentados a la Asamblea General para su aprobación, estos son puestos en conocimiento de los Presidentes del Consejo de Administración y Vigilancia.
- No conoce el Plan Estratégico de la Institución este documento fue presentado al Gerente General, Miembros del Consejo de Administración y Vigilancia y a los Jefes de el mismo que no está acompañado del plan operativo anual con el respectivo presupuesto.
- El Gerente General es el que autoriza las adquisiciones, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la Cooperativa y ciertas ocasiones con el visto bueno de los Presidentes del Consejo de Administración y Vigilancia.
- No se presenta los informes de auditoría externa a la Asamblea General y las de auditoría interna no se realiza porque la Cooperativa no cuenta con Auditor Interno.

**CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

- No existe planificaciones ni evaluaciones realizadas por el Consejo de Administración.
- No se ha propuesto Reglamentación de administración y reglamentación interna.
- No acepta o rechaza las solicitudes de ingreso o retiro de los socios por lo tanto no se elaboran resoluciones con respecto este tema, para que un socio ingrese a la Cooperativa no realiza solicitud pero con lo que respecta a los retiros es el Gerente

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

General el que receipta estos documentos.

- No realiza el nombramiento del Gerente y Gerente subrogante como tampoco fija su retribución económica.
- No fija el monto y forma de las cauciones, como tampoco determina los funcionarios obligados a rendirlos.
- No se fija la cuantía en la cual el Consejo de Administración debería autoriza la adquisición de bienes muebles y servicios.
- La Cooperativa no cuenta con un plan operativo anual, ni con un presupuesto por lo cual no puedo ser aprobado por el Consejo de Administración.
- El Gerente General no presenta informes mensuales al Consejo de Administración.
- No aprueba los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa por cuanto esta no cuenta con presupuesto para ejecutar estas actividades.
- No fija, ni señala el número y valor mínimo de certificados de aportación que deban tener los socios ni autorizan su transferencia a aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.
- No fija los montos en las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General.

### **CONSEJO DE VIGILANCIA**

- No controla las actividades económicas de la Cooperativa, por cuanto la falta de conocimientos contables financieros de los miembros del Consejo de Vigilancia les limita a que la revisión de las operaciones de la Cooperativa sean las de verificar si los gastos está respaldados y a legalizar los comprobantes diarios.
- No realizó controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la Cooperativa.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

- No realizó el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones emitidas por auditoría.
- No emitió su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros como tampoco del balance social y la gestión de la Cooperativa.
- No propone a la Asamblea General la terna de auditores externos por cuanto esta actividad es realizada por el Gerente General y con respecto a la contratación del auditor interno la Cooperativa no cuenta con este profesional.

### **GERENTE GENERAL**

- No presentó informes mensuales a los Consejos de Administración y de Vigilancia de los actos administrativos y financieros realizándolos únicamente cuando lo solicitaban.
- Supervisa el funcionamiento general de la Cooperativa a través de visitas a las agencias y llamadas periódicas, con respecto a la prestación de los servicios desde el año 2012 no existe una evaluación en la cual se pueda visualizar si los clientes están satisfechos y existe retrasos en La ejecución de las operaciones.
- No se ha realizado un plan operativo anual con el respectivo presupuesto, como tampoco existe documentos en donde se evidencie las propuestas de políticas administrativas, reglamentación interna y de los servicios de la Cooperativa.
- La Institución no cuenta con un presupuesto que le permita a la Gerencia ordenar los gastos según lo proyectado y los extraordinarios de acuerdo con las facultades concedidas, como tampoco le permite disponer el pago de bonificaciones, horas suplementarias y extraordinarias de trabajo de conformidad con el Código de Trabajo , el estatuto y el Reglamento Interno de trabajo.
- No realiza informes en donde reporte las actividades realizadas bajo su responsabilidad.
- No firma los cheques conjuntamente con el Presidente o delegar mediante un

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

acta transaccional a los responsables de las agencias; estos son firmados en forma conjunta con el Auxiliar Contable.

- Se encarga de la selección, contratación pero no existe una buena inducción del personal a la Cooperativa.
- No se asigna un presupuesto para programas de educación, capacitación y bienestar social.
- A pesar que como Gerente General realiza informes referente a la morosidad de la cartera no se ha logrado bajar el índice de morosidad por cuanto se aplicado acciones correctivas a tiempo.

#### **CONTADORA GENERAL**

- No recibe de los responsables, los resúmenes diarios de movimiento de cajas de todas las transacciones financieras como tampoco procede al registro inmediato, por cuanto al tener la figura de prestación de servicios profesionales no pasa en la Cooperativa realizando esta actividad la Auxiliar Contable y los Jefes de Agencia.
- No elabora ni legaliza las conciliaciones bancarias así como toda la información, documentos, comprobantes, resúmenes de movimiento de cajas dárías, en el área contable; esta actividad es realizada por la Auxiliar Contable.
- No realiza la liquidación de intereses sobre certificados de aportación y reparto de excedentes anuales por cuanto esta actividad es realizada por la Auxiliar Contable.
- No realiza dos arqueos a las cajas y un arqueo a la tesorería cada semana, como tampoco si el caso amerita lo realiza de manera sorpresiva, para verificar y conciliar saldos de contabilidad.
- La Contadora General ha solicitado la elaboración del presupuesto anual e incluso ha capacitado para su elaboración pero la gerencia no prestó interés en este tema.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

**JEFE DE INVERSIONES**

- No realiza la programación de las metas mensuales de la captación de inversiones de plazo fijo.
- No presenta reportes a sus superiores de las visitas realizadas a los socios para captaciones.
- Las tasas de interés en Depósitos Plazos Fijos son más altas y no está de acuerdo como está fijado en el reglamento interno que tiene la cooperativa.

**AUXILIAR CONTABLE**

- No se lleva un adecuado control sobre los fondos disponibles que tiene la Cooperativa.
- No llevan un control de los socios que se han retirado
- En vista que no existe el presupuesto designado a los gastos no se lleva el adecuado control para el mismo.
- La Contadora General diseño un formato para llevar a caja chica como solicitó la autorización del monto que se iba a manejar; como también capacitó a los Jefes de Agencia y a Secretaria de Gerencia para su manejo lo cual se realizó hasta inicios de 2013.

**JEFE DE CRÉDITO**

- Se verifico que el índice de morosidad se encuentra por debajo del estándar establecido para cooperativas.
- No atiende información especializada y reclamos referentes a créditos por cuanto las agencias no cuentan con un buzón de quejas y sugerencias.
- No presentan un listado mensual de los socios morosos que deban pasar a cobro judicial, a Gerencia, con su respectivo informe.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

- No presentan las estadísticas sobre los préstamos concedidos mostrando la orientación del crédito y los informes regulares sobre el particular al Comité de Crédito, para que este las analice y las envíe al Consejo de Administración.
- No remite semestralmente a contabilidad la provisión requerida en la cartera de crédito.

**JEFES DE AGENCIA**

- No cuentan con nombramiento notariados.
- No realizan arcos de caja en forma sorpresiva para constatar el buen manejo de los recursos por los responsables y tesorería.
- Elabora y propone el plan operativo anual y el presupuesto de la agencia a la Gerencia General y Consejo de Administración para su estudio, incorporación al presupuesto general y presentación a la asamblea general de la Cooperativa o sus representantes y/o delegados para su aprobación definitiva .

**ASESORES DE CRÉDITO**

- No se capacitan a los socios en materia crediticia.
- El análisis socio económico en base a la información proporcionada por socios pero no existe una verificación más minuciosa.
- No realizan informes de inspección para presentar al Jefe de Crédito solo le dan a conocer en forma verbal lo que no permite tener un documento que sustente la actividad realizada.
- No realizan informes de inspección para presentar al Jefe de Crédito solo le dan a conocer en forma verbal lo que no permite tener un documento que sustente la actividad realizada.
- Los documentos para despacho de préstamos no son elaborados por los Asesores de Crédito, los que se encargan del despacho de crédito son en atención al cliente.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

- Los pagarés y documentos habilitantes son elaborados por las personas que están encargadas de la Atención al Cliente.
- No se lleva un adecuado control sobre los garantes, por tal razón cuando un socio incurra en morosidad solo aplican al socio, y al garante no le dan mucho seguimiento.
- No se lleva estadísticas de préstamos entregados y cancelados en forma manual, solo se rigen a lo que refleja en el sistema.
- No existe un control con respecto a los gastos judiciales sin embargo hay varios casos que no han sido resueltos debido al incumplimiento de los abogados, por lo tanto es un dinero desperdiciado.
- No se asegura de mantener la morosidad por debajo del estándar establecido para Cooperativas.
- Las actas de aprobación de crédito no son puestas en conocimiento del Consejo de Administración.

### **CAJAS**

- Se evidencio que recibe el dinero por contrato a plazo fijo, pero el que informa, motiva para la negociación es la Jefe de Inversiones en el caso de la matriz y las personas que están encargadas en Atención al Cliente en el caso de las Agencias.
- En la Cooperativa no existe Tesorero pero los que proporcionan esta información son la Auxiliar de Crédito para el caso de la matriz y en las sucursales los Jefes de Agencia
- En los años 2010, 2011, 2013 y 2014 existieron faltantes, los mismos que hasta la fecha no han podido ser recuperados.
- No informa al público sobre los servicios que ofrece la Cooperativa por cuanto esta actividad lo realizan las personas que están encargados del servicio al cliente.

**Criterio.-** Incumpliendo lo señalado en los artículos 28 Atribuciones y deberes de la Asamblea General números 4. Nombrar auditor interno y externo, 5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia 6. Conocer el plan

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, 7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, 9. Decidir la distribución de los excedentes, 12. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de Administración de la cooperativa; 14. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la Auditoría externa anual; Art. 34. Atribuciones y Deberes del Consejo de Administración números 2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa, 6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios, 7. Sancionar a los socios, 10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas, 11. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno, 12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General, 14. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente, 18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; Art. 38 Atribuciones y Deberes del Consejo de Vigilancia números 2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa, 4. Realizar controles concurrentes y posteriores, 6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas, 7. Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa; 8. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo; 9. Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa; Art. 44 Atribuciones y responsabilidades del Gerente números 2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa, 6 Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera, 13. Definir y mantener

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016



un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa del Reglamento a la Ley de Economía Popular y Solidaria realizada con Decreto Ejecutivo 1061.

Incumpliendo lo señalado en el manual de funciones para empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda. Funciones y responsabilidades del Contador literales

b) Recibir de los responsables, los resúmenes diarios de movimiento de cajas de todas las transacciones financieras y proceder de inmediato al control y contabilizar, f) Elaborar y legalizar las conciliaciones bancarias así como toda la información, documentos, comprobantes, resúmenes de movimiento de cajas darías, en el área contable, j) Realizar la liquidación de intereses sobre certificados de aportación y reparto de excedentes anuales, m) Realizar 2 arqueos a las cajas y 1 arqueo a la tesorería cada semana y si el caso amerita de manera sorpresiva, para verificar y conciliar saldos de contabilidad, o) Controlar y legalizar los comprobantes de egreso cheques y/o efectivo, p) Preparar la carpeta para enviar a la Subdirección de Cooperativas tanto en el primero como en el segundo semestre y demás entidades de control yo apoyo. Funciones y responsabilidades del Auxiliar Contable e) Elaborar el informe diario, semanal, mensual, semestral y anual de fondos disponibles de la entidad, g) Elaborar un reporte mensual de los socios que hayan ingresado a la cooperativa y de aquellos que hayan retirado de ella i) Realizar los gastos autorizados con sujeción al reglamento vigente. Funciones y responsabilidades del Jefe de Crédito a) Gerenciar la cartera de créditos de la entidad y mantener la morosidad por debajo del estándar establecido par Cooperativas, d) Entregar un listado mensual, de los socios morosos que deban pasar a cobro judicial, a Gerencia, con su respectivo informe, f) Llevar estadísticas sobre los préstamos concedidos mostrando la orientación del crédito y enviar informes regulares sobre el particular al Comité de Crédito, para que este las analice y las envíe al Consejo de Administración, h) Determinar y remitir semestralmente a contabilidad

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

la provisión requerida en la cartera de créditos. Funciones y responsabilidades del Jefe de Agencia a) Representar a la sucursal y/o agencia mediante poder especial otorgado por el Gerente General, d) Realizar arqueos de caja en forma sorpresiva para constatar el buen manejo de los recursos por los responsables y tesorería, g) Realizar las inversiones, adquisiciones y gastos acordados con la Gerencia General y el Consejo de administración, que no haya sido vetado por el consejo de Vigilancia, i) Rendir los informes que solicite la comisión especial de la sucursal y/o agencia, la Gerencia General, el Consejo de Administración, el consejo de Vigilancia y los socios; j) Elaborar, actualizar y mantener bajo su cuidado y custodia inventarios y bienes de la sucursal y/o agencia; k) Elaborar y proponer a la Gerencia General y al Consejo de Administración proyectos y propuestas tendientes a mejorar los productos y servicios financieros de la sucursal y/o agencia, l) Elaborar y proponer el plan operativo anual y el presupuesto de la sucursal y/o agencia a la Gerencia General y Consejo de Administración para su estudio, incorporación al presupuesto general y presentación a la asamblea general de la Cooperativa “PILAHUIN” o sus representantes y/o delegados para su aprobación definitiva. Funciones y Responsabilidades del Asesor de Crédito a) Orientar y capacitar en materia crediticia a los socios, d) Establecer que no sobrepase en la capacidad de pago del socio, mediante un análisis de la situación socio-económica del socio, e) Verificar, aprobar rechazar las garantías ofrecidas u otorgadas de acuerdo al reglamento de crédito, i) Elaborar documentos para despacho de préstamos, j) Elaborar pagarés y otros documentos habilitantes a servir como garante, l) Llevar un control permanente de los registros de deudores y garantes, m) Llevar estadísticas de préstamos entregados y cancelados, n) Llevar un registro de préstamos demandados y el control de gastos y costos judiciales, t) Asegurarse de mantener la morosidad por debajo del estándar establecido para Cooperativas, x) Preparar las actas de aprobación de crédito para el Consejo de

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

Administración. Funciones y Responsabilidades del Cajero c) Informar, motivar y suscribir contratos de plazo fijo, j) Responsabilizarse de los faltantes de caja que se ocasionare.

**Causa.-** Situación que se originó por cuanto los miembros de los Consejos, Gerente, Personal Administrativo y Operativo no estuvieron capacitados para la ejecución de sus deberes y atribuciones.

**Efecto.-** Ocasionado que no ejerzan sus competencias en los diferentes ámbitos de aplicación y que la Cooperativa no esté administrada de una forma eficiente y eficaz.

**Conclusión.-** En el año 2014 existió incumplimiento de los actos y responsabilidades que debían desempeñar las personas que conforman la Asamblea General, Consejos de Administración y Vigilancia, Gerente General, Contadora, Auxiliar Contable Jefes de Agencia, Inversiones y de Crédito, Asistentes de Crédito y Cajas; situación que se originó por cuanto no estuvieron capacitados para la ejecución de sus deberes y atribuciones; ocasionado que no ejerzan sus competencias en los diferentes ámbitos de aplicación y que la Cooperativa no esté administrada de una forma eficiente y eficaz.

**Recomendaciones.- Directivos**

1. Socializar y capacitar a los socios y empleados sobre los deberes y atribuciones para ejercer los diferentes cargos, evitando de esta manera que las actividades realizadas, se ejecuten sin observar las leyes, reglamentos, normas y principios establecidos.
2. Elaborar cronogramas anuales de capacitación para directivos sobre temas relacionados con normativas vigentes de manera que les permita actualizarse y aplicar estos conocimientos en las actividades que realizan.

**Personal Administrativo y Operativo**

3. Realizar sus actividades observando lo establecido en los reglamentos y manual de funciones, para que de esta manera contribuyan al desarrollo de la Institución y las actividades se ejecuten de una manera eficiente y eficaz.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

**No se actualiza el manual de funciones**

**Condición.-** No se actualiza el manual de funciones de acuerdo a las necesidades que tiene la cooperativa por lo tanto falta incrementar un manual funciones al Jefe de Inversiones y Atención al cliente.

**Criterio.-** Por incumplimiento al Art. 44 del Reglamento de la SEPS Son Atribuciones y responsabilidades del Gerente numeral 2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

**Causa.-** Falta de Coordinación por parte de las autoridades máximas que no ven las necesidades que tiene la cooperativa para actualizar los manuales de funciones del personal de la Cooperativa.

**Efecto.-** Al no existir un manual de funciones actualizada no se lograría minimizar los conflictos de las áreas es decir que existe duplicidad de funciones y no se marcan responsabilidades a cada quien.

**Conclusión.-** La cooperativa no cuenta con un manual de funciones en base a las exigencias de los cargos que se desempeñan dentro de la institución.

**Recomendación.-** El Consejo de Administración y Gerente General conjuntamente deberá elaborar a la brevedad posible los manuales necesarios para una adecuada gestión y eficiente, cumpliendo con la normativa dispuesta por la SEPS y su reglamento.

**No se elaboran Indicadores de Gestión**

**Condición.-** No se elaboran Indicadores de Gestión a los procesos operativos de la Cooperativa que permitan medir el grado de eficiencia, eficacia y economía.

**Criterio.-** Incumplimiento al Art. 34 del Reglamento de la SEPS, Atribuciones y

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

deberes del Consejo de Administración numeral 2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa.

**Causa.-** Falta de diseños de indicadores de gestión que permita medir el comportamiento de los procesos operativos.

**Efecto.-** No se conoce la situación actual de las actividades de los procesos operativos que se desempeñan dentro de la institución.

**Conclusión.-** No se elaboran indicadores de gestión que ayuden al mejoramiento de la eficiencia, eficacia y economía de la organización.

**Recomendación.-** Al Gerente General debe elaborar indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los procesos operativos para que se desarrollen de una manera eficiente y eficaz para que garanticen los servicios que ofrecen a los socios y clientes y fortalecer el prestigio de la Cooperativa.

**Incumplimiento a los objetivos del plan estratégico**

**Condición.-** El Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., se proyectó para 4 años en el cual se planteó 18 acciones a cumplir de las cuales únicamente se ejecutaron 6 existiendo un porcentaje de cumplimiento del 33%.

**Criterio.-** Incumplimiento al Art. 44 del Reglamento de la SEPS, numerales 4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera e informar mensualmente al Consejo de Administración 10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos.

**Causa.-** Debido a que no hacen el respectivo seguimiento para el cumplimiento de las acciones que están dentro del plan estratégico y falta de conocimiento por parte del personal que labora en la Cooperativa.

**Efecto.-** El desconocimiento y al no dar el debido cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico hará que la cooperativa no cumpla con las acciones

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

que tienen y no tendrán los resultados que esperaban.

**Conclusión.-** El no difundir los objetivos de la planificación estratégica a todo el personal hace que no se cumplan los objetivos planteados, siendo esta una herramienta necesaria para el manejo de la Cooperativa.

**Recomendación.-** El Gerente General y el Consejo de Administración deberán cumplir con lo que establece la normativa en cuanto a presentar y hacer cumplir con los objetivos de la planificación estratégica el mismo que servirá como herramienta básica para el manejo de la cooperativa.

#### **Manual de crédito desactualizado**

**Condición.-** El manual de crédito no se ha actualizado desde la creación de la Cooperativa, el mismo que debe ser actualizado de acuerdo a las normas vigentes para el buen manejo de la colocación y recuperación de la cartera de crédito.

**Criterio.-** Por incumplimiento al Art. 44 del Reglamento de la SEPS Son Atribuciones y responsabilidades del Gerente numeral 2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

**Causa.-** Debido a que las máximas autoridades no ponen énfasis en actualizar el reglamento de Crédito siendo esta competencia de ellos hacer esta actividad.

**Efecto.-** Lo que ocasiona que el personal de crédito no lleve un adecuado control sobre la entrega de créditos y la recuperación de cartera vencida de la Cooperativa.

**Conclusión.-** Los créditos otorgados por la Cooperativa no cumplen con lo establecido en el reglamento de crédito, la cual se encuentra desactualizado.

**Recomendación.-** El Gerente General y el Consejo de Administración, deberá cumplir con las atribuciones y deberes que tiene dentro de la Cooperativa, deberá actualizar el Reglamento de Crédito de acuerdo a las necesidades que tenga y ponerlo en vigencia

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

para el mejor manejo dentro de la Cartera de Crédito.

**No se dan mantenimiento a los equipos informáticos de la Cooperativa**

**Condición.-** El mantenimiento a los equipos informáticos de la cooperativa se lo realiza solo cuando presentan problemas cuando se los está utilizando.

**Criterio.-** Por incumplimiento al Art. 44 del Reglamento de la SEPS, Son Atribuciones y responsabilidades del Gerente numeral 2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

**Causa.-** La falta de políticas que indiquen la periodicidad con la que se deberá dar el mantenimiento a los equipos informáticos ya que estos equipos son la base para la labor de los empleados de la Cooperativa.

**Efecto.-** Al no dar mantenimiento a los equipos puede perderse datos importantes para la Cooperativa si fuera en caso de un equipo que sea el servidor hará que toda la Cooperativa quede sin su herramienta de trabajo y no podrían cumplir con sus funciones.

**Conclusión.-** La falta de mantenimiento a los equipos informáticos puede generar pérdidas a la cooperativa.

**Recomendación.-** El Gerente General deberá elaborar políticas para dar mantenimientos a los equipos informáticos para evitar pérdidas a la institución.

**En la Cooperativa no cuenta con un Auditor Interno**

**Condición.-** En la Cooperativa no cuentan con un Auditor Interno que se encargue de verificar que se cumplan a cabalidad con la normativa interna y externa de la Cooperativa.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

**Criterio.-** Incumplimiento al Art. 38 del Reglamento de la SEPS, Atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia numeral 8. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente, Art. 29 Atribuciones y deberes de la asamblea general literal 4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentara, a su consideración, el Consejo de Vigilancia.

**Causa.-** Que no contratan un Auditor Interno para que exista un eficiente control de las operaciones financieras y administrativas que diariamente se ejecutan en la Cooperativa, y que solo se ha realizado Auditorías Externas por dar cumplimiento a las disposiciones de la SEPS.

**Efecto.-** Al no contar con un Auditor Interno hace que la Cooperativa no cumpla y no lleven un adecuado control de los procedimientos e incumplen a las normativas fijadas por las SEPS y hace que la Cooperativa pague sanciones altas y esto perjudica a la rentabilidad de la Cooperativa.

**Conclusión.-** La Cooperativa no cuenta con un Auditor Interno.

**Recomendación.-** La Asamblea General y el Consejo de Vigilancia deberán cumplir con sus funciones y deberá contratar un profesional que realice las funciones de Auditor Interno.

**Falta de Reglamento Interno que motiven con incentivos al personal de la Cooperativa.**

**Condición.-** En la Cooperativa no cuentan con un reglamento interno que motiven con incentivos para que el personal se sienta motivado y pueda incrementar su productividad en las actividades que realiza.

**Criterio.-** Por incumplimiento al Art. 44 del Reglamento de la SEPS, Son Atribuciones y responsabilidades del Gerente numeral 2. Proponer al Consejo de Administración las

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016



políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

**Causa.-** No se ha optado opciones de incentivar a los empleados para que generen más productividad en las actividades que realizan.

**Efecto.-** Esto ocasiona que los empleados no se sientan motivados por las actividades que realizan al saber que no será reconocido por el esfuerzo y dedicación, y esto hace que bajen la productividad.

**Conclusión.-** La falta de incentivos al personal no solo económicos sino también incentivos de reconocimiento con certificados de merecimientos hará que los trabajadores se sientan motivados y con estos incentivos aumentaran la productividad dentro de la Cooperativa.

**Recomendación.-** El Gerente General deberá cumplir con las funciones que son de su competencia y deberá elaborar políticas de incentivos al personal para incrementar la productividad, no solo económicos sino también incentivos de reconocimiento con certificados de merecimientos, cartas de felicitación u otros métodos de incentivos para que el personal sea más activo en las labores que realizan.

**No existe un manual para la selección del personal**

**Condición.-** El personal que labora en la Cooperativa no todos cumple con los perfiles profesionales acorde a las funciones que desempeñan, los cuales han sido contratados por parentesco o conocidos del gerente.

**Criterio.-** Por incumplimiento al Art. 44 del Reglamento de la SEPS, Son Atribuciones y responsabilidades del Gerente numeral 2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

**Causa.-** La falta de un manual de selección de personal hace que contraten personales

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

sin ser bachilleres, sin experiencias y sin analizar a quien se está contratando para ocupar un puesto en la Cooperativa.

**Efecto.-** La falta de un manual de selección de personal y no contar con un talento humano puede perjudicar a la Cooperativa ya que al no contar con personal profesional o capacitado no pueden desarrollar de manera adecuada sus actividades.

**Conclusión.-** La Cooperativa no cuenta con un manual de selección de personal al momento de contratar no hagan una adecuada selección, lo cual hace que se contrate personal por ser conocidos o familiares del gerente.

**Recomendación.-** El Gerente General es el responsable de elaborar un manual para la contratación y selección de personal en la cual debe constar para el ingreso de un nuevo personal cumplir con los requisitos como: evaluaciones que permitan conocer las experiencias que tienen la cual garantizaran un mejor desempeño dentro de la Cooperativa.

#### **Falta de evaluación y mitigación de riesgos**

**Condición.-** Los riesgos que vaya afectar a la Cooperativa no son clasificados de acuerdo a la importancia que tenga como tampoco se toma las medidas necesarias para contrarrestar.

**Criterio.-** Incumplimiento al Art. 38 del Reglamento de la SEPS, Atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia numeral 10. Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa.

**Causa.-** A la falta de conocimiento en cuanto a las evaluaciones y mitigaciones de riesgos por parte de los directivos.

**Efecto.-** La falta de políticas para la evaluación y mitigación de riesgos en la cooperativa puede ocasionar que no se recupere la cartera de crédito como es debido y no podrán tener a los estándares de morosidad que exige la SEPS para el buen

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

funcionamiento de la Cooperativa y pondría en riesgo la rentabilidad de la Cooperativa.

**Conclusión.-** En la Cooperativa no le dan mucha importancia a los riesgos que pueda afectar a la Cooperativa en cuanto a que no existe un procedimiento de evaluación y mitigación del riesgo en cuanto a la cartera vencida siendo esta una de las fuentes de ingreso más importante que tiene la Cooperativa.

**Recomendación.-** El Gerente General y el Consejo de Administración y Vigilancia deberán tomar las debidas acciones para controlar los riesgos que afectan a la cartera vencida y así dar cumplimiento a los objetivos que tiene la Cooperativa.

**Incumplimiento al manual de funciones por parte del asesor de crédito al momento de otorgar un crédito.**

**Condición.-** El Jefe de Crédito, la Comisión de Crédito y los Asesores de Crédito pasan por alto la documentación que deben presentar los socios para acceder a un crédito dejándose influenciar por la amistad que tienen, las cuales son otorgadas los créditos sin la debida documentación exigida en la Cooperativa.

**Criterio.-** Inobservancia al Art. 15 del Reglamento de Crédito, LA COMISIÓN DE CRÉDITO: es el encargado de brindar amplia información a los socios sobre las diferentes líneas de crédito y recomendar su conveniencia, realizando las siguientes actividades: literal a) Recibir y procesar las solicitudes de préstamo de los socios de la cooperativa, exigiendo la presentación oportuna de todo los documentos requeridos en caso de ser necesario recabar la información complementaria correspondiente.

**Causa.-** Los Asesores de crédito desconocen las funciones que tienen que realizar y no tienen la suficiente capacitación y las funciones que tienen que realizar no se le entrega por escrito.

**Efecto.-** Esto afecta a la cartera de crédito, es decir si no tienen la suficiente garantía de los documentos, cuando un socio incurra en mora será difícil de recuperar la cartera

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

vencida porque no se tiene el respaldo suficiente.

**Conclusión.-** En la Cooperativa cuentan con un reglamento de Crédito pero la cual no se encuentra actualizado la misma que existe no es socializado al Jefe, Comité y Asesores de Crédito por lo que pone en riesgo al no contar con la información completa y pertinente para poder verificar los datos de un socio que se le va a otorgar un crédito.

**Recomendación.-** El Gerente General deberá actualizar y socializar el reglamento de crédito a los encargos del departamento de crédito para tener un mejor control en lo que es la cartera de crédito y que se dé el cumplimiento de verificación de los documentos para la entrega de un crédito, considerando que esta es una fuente importante de ingresos para la Cooperativa.

**No existe un manual de procedimientos para la recuperación de cartera vencida.**

**Condición.-** La Cooperativa no cuenta con manuales de procedimiento para la recuperación de la cartera vencida.

**Criterio.-** Incumplimiento al Art. 44 del Reglamento de la SEPS, Son Atribuciones y responsabilidades del Gerente numeral 2. Propone al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

**Causa.-** Falta de seguimiento de las máximas autoridades que no ven las necesidades que tiene la Cooperativa para el buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos.

**Efecto.-** Al no contar con los respectivos manuales de procedimientos de recuperación de cartera vencida, el personal que trabaja en el área de crédito realiza sus actividades buscando sus propias estrategias y esto hace que el índice de morosidad suba.

**Conclusión.-** La Cooperativa no cuenta con manuales de procedimientos para la recuperación de la cartera vencida ya que sería una herramienta indispensable para el

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

desarrollo de las actividades de manera eficiente, esto se debe a que las autoridades no ponen énfasis en las necesidades que tiene la Cooperativa para su buen funcionamiento.

**Recomendación.-** El Gerente General deberá elaborar los manuales necesarios para el buen manejo de la Cooperativa, los mismos que deben ser socializados a los empleados y capacitarlos en la materia.

**No se realizan análisis de los informes de las auditorías externas que se ha realizado**

**Condición.-** No se realizan análisis de los informes de Auditorías externas que ha realizado a la Cooperativa ya que los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, Jefes de Agencia, Gerente no han hecho seguimiento estricto para el cumplimiento de las recomendaciones.

**Criterio.-** Incumplimiento al Art. 38 del Reglamento de la SEPS, Atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia, numeral 6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas.

**Causa.-** Los informes de auditorías son conocidas por los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, Gerente, Jefes de Agencia, pero no dan cumplimiento a todas las recomendaciones que deja el auditor.

**Efecto.-** Al no dar cumplimiento a las recomendaciones que deja el Auditor hará que no se cumplan con los objetivos que tienen planteado y esto hará que paguen sanciones por no dar el debido cumplimiento.

**Conclusión.-** En la Cooperativa se han realizado auditorías financieras en las cuales el auditor ha dejado recomendaciones la cual no se hace el debido seguimiento de dichas recomendaciones por las máximas autoridades.

**Recomendación.-** El Consejo de Vigilancia deberá vigilar que se cumplan las recomendaciones de auditorías siendo estas actividades de su competencia, para que la

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

Cooperativa lleve un mejor control de las actividades que realiza.

**No se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados**

**Condición.-** En la Cooperativa no realizan evaluaciones de desempeño al personal para ver si estas están cumpliendo de acuerdo a los objetivos que tiene la Cooperativa.

**Criterio.-** Incumplimiento al Art. 44 del Reglamento de la SEPS, Atribuciones y responsabilidades del Gerente numeral 2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa.

**Causa.-** En la Cooperativa no existe una adecuada supervisión al personal para verificar que estas personas estén realizando de forma eficiente sus actividades y no cuentan con reglamentos para la evaluación del desempeño del personal.

**Efecto.-** Ocasionando a que los empleados no cumplan con todas las actividades que tienen que realizar y esto hace que tomen confianzas que no les corresponde.

**Conclusión.-** En la Cooperativa no se realizan evaluaciones al personal sobre el desempeño de sus funciones para ver si estas están cumpliendo a cabalidad y ver si son aptos para colaborar a trabajar en la Cooperativa.

**Recomendación.-** El Gerente General deberá elaborar un manual para la evaluación de desempeño al personal y realizar estas evaluaciones si es necesario que sean sorpresivos y así ver si un empleado está en la capacidad de ocupar los puestos que ocupan actualmente.

**No se capacita al personal de la Cooperativa**

**Condición.-** El personal de la Cooperativa, no cumplen de manera eficiente y eficaz las actividades y funciones encomendadas a su cargo.

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM – MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

**Criterio.-** Incumplimiento al Art. 44 del Reglamento de la SEPS, Atribuciones y responsabilidades del Gerente numeral 3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente.

**Causa.-** Falta de capacitación al personal directivo y operativo y no tienen un presupuesto designado para las capacitaciones al personal.

**Efecto.-** Al no tener capacitaciones el personal hace que sean inefectivos en las actividades que realizan y no son de mucha ayuda en la Cooperativa que exista personal que no colabore al cien por ciento.

**Conclusión.-** La falta de capacitación, ocasiona que las actividades no se realicen de una manera eficiente y eficaz, y la capacitación debe ser al nivel directivo y operativo para poder ejercer sus funciones.

**Recomendación.-** El Gerente General deberá elaborar un plan y cronograma de capacitaciones para el nivel directivo y operativo.

**Las tasas de interés en D.P.F son muy altas.**

**Condición.-** Se pudo verificar que en el área de inversiones no se está llevando un adecuado control en el pago de intereses a plazo fijo, sin embargo sobrepasan la tasa de interés fijado en el Reglamento Interno que dispone la Cooperativa existiendo una diferencia en más de un 3%.

**Criterio.-** A la inobservancia del Reglamento Interno del CAPITULO V DE LOS AHORROS Art. 37 Tablas de Interés, numeral 2. Tasas Pasivas literal b) Depósitos a Plazo fijo.

**Causa.-** Los encargados de captar inversiones desconocen lo que está fijado en el Reglamento Interno para el pago de los intereses para D.P.F

<b>Elaborado por:</b> JLCC	<b>Fecha:</b> 18-05-2016
<b>Revisado por:</b> MM - MG	<b>Fecha:</b> 09-06-2016

**Efecto.-** Lo que ocasionaría que la Cooperativa tenga gastos altos en lo que se refiere al pago de intereses y podrían afectar a la rentabilidad de la Cooperativa.

**Conclusión.-** En el área de inversiones no se está llevando un adecuado control en el pago de intereses a plazo fijo, es decir sobrepasan la tasa de interés fijado en el Reglamento Interno que dispone la Cooperativa.

**Recomendación.-** El Gerente General deberá entregar a los encargados de captar inversiones, las tablas de interés fijado en el Reglamento Interno para el conocimiento de los mismos.

### **La Cooperativa no cuenta con un Presupuesto anual**

**Condición.-** En la Cooperativa no se manejan con presupuestos anuales para realizar las actividades

**Criterio.-** Incumplimiento al Art. 44 Atribuciones y deberes del Gerente numeral 3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;

**Causa.-** Que el Gerente y los Jefes de Agencia no ponen énfasis en realizar presupuestos por falta de desconocimiento de la necesidad de esta herramienta que es muy útil para el buen funcionamiento de la Cooperativa.

**Efecto.-** Al no contar con un presupuesto la Cooperativa hace que no tengan un adecuado control sobre los ingresos y los gastos que realizan y ver si estas se están cumpliendo como está fijado dentro del presupuesto.

**Conclusión.-** La Cooperativa no cuenta con un presupuesto anual, la cual es una herramienta indispensable para el manejo de los ingresos y los gastos dentro de la cooperativa.

**Recomendación.-** El Gerente deberá elaborar un presupuesto anual de acuerdo a las necesidades que tenga la Cooperativa, la misma será presentada ante la Asamblea General y al Consejo de Administración para su respectiva aprobación.



## **FASE IV: Comunicación de Resultados**

### **NOTIFICACIÓN DE LECTURA DEL INFORME DE AUDITORÍA**

Riobamba, 02 de Junio del 2016

Ingeniero

Klever Capuz

GERENTE GENERAL

Presente.-

De mi consideración

De conformidad a lo estipulado en el Contrato de Servicios Profesionales, cláusula CUARTA, nos permitimos convocar a la conferencia de la lectura del informe de la Auditoría de Gestión aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PILAHUIN” Ltda., del Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi por el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014.

Este acto se llevará a cabo en la Cooperativa en las calles 24 de Mayo y Luis A. Martínez del Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi el día 07 de Julio del 2016.

Atentamente,

Sra. Jenny Capuz

**AUDITORA INDEPENDIENTE**

## **CARTA DE PRESENTACIÓN**

Riobamba, 23 de Junio del 2016

Ingeniero

Segundo Klever Capuz Bocitario

GERENTE GENERAL DE LA COAC. PILAHUIN LTDA

Presente.

Estimado Gerente:

Complementariamente a nuestra auditoria de gestión por el periodo comprendido entre el 1 de enero y 31 de diciembre de 2014, hemos evaluado el sistema de Control Interno bajo el sistema de Control mediante la herramienta COSO I con el propósito de establecer una base de contabilidad para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoria que deben efectuarse para emitir un criterio sobre las actividades realizadas dentro de la Institución

En el estudio y evaluación del Sistema de Control Interno de la Sociedad han surgido algunas observaciones que estamos poniendo a su consideración a fin de que se tomen las acciones y medidas correctivas del caso.

Atentamente,

Sra. Jenny Luzmila Capuz Caisa

**AUDITORA INDEPENDIENTE**

# **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PILAHUIN LTDA.**

## **CAPÍTULO I**

### **Antecedentes:**

La presente auditoría se realiza por la razón de que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., no se han efectuado en períodos anteriores Auditorías que evalúen su gestión y al analizar la situación he considerado la opción de realizar la Auditoría de Gestión a esta entidad.

### **Motivo del examen**

La presente Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito PILAHUIN Ltda. Cantón Salcedo, Provincia de Cotopaxi por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre, se llevó a cabo de acuerdo a la orden de trabajo N° 001-001 con fecha 26-10-2015.

### **Objetivos del examen**

#### **General**

- Verificar si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficiente y si son eficaces los procedimientos de operación y controles internos.

#### **Específicos**

- Evaluar la calidad de los servicios de la Institución, mediante la aplicación de indicadores, es decir la comparación entre la cantidad observada y la calidad deseada de acuerdo con las metas propuestas en el plan estratégico.
- Establecer el grado de confiabilidad del personal administrativo.
- Determinar el grado de confiabilidad de la estructura del control interno.
- Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar los procedimientos referentes a la gestión.

## **Alcance del examen**

El trabajo está orientado a la aplicación de una Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., por el periodo comprendido entre 1 de enero al 31 de diciembre de 2014.

## **Enfoque de la Auditoría**

La Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., se enfoca a determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales a través de los indicadores de gestión de la eficiencia, eficacia, economía a la gestión de sus operaciones y actividades.

## **Base legal**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Pilahuin Ltda.”, se constituye, mediante acuerdo Ministerial Número 005, el 8 de marzo del 2006. Con la misma razón social, suscrito por el Lcdo. Wilson Hernán Altamirano Director Provincial del Ministerio de Bienestar Social; luego fue inscrita en el Registro General de Cooperativas el 6 de noviembre del 2006, con número de orden No. 6940 mediante Acuerdo Ministerial No. 008 del 20 de mayo del 2006.

Las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., se rigen por las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema de Economía Popular y Solidaria
- Ley de Régimen Tributario
- Código de trabajo
- Ley de seguridad social
- Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.
- Reglamento interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.
- Manual de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.
- Manual de Funciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda.
- Plan Estratégico

## **CAPÍTULO II**

### **RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

#### **1. LA COOPERATIVA NO CUENTA CON UN CÓDIGO DE ÉTICA**

##### **CONCLUSIÓN.-**

El Consejo de Administración no cumplió con lo establecido en la Ley, Estatuto y Reglamento Interno, por lo que la Cooperativa no cuenta con un código de ética donde se estipule los valores éticos y de conducta para el conocimiento del personal de la Cooperativa.

##### **RECOMENDACIÓN**

###### **Consejo de Administración**

Deberá cumplir con sus deberes y atribuciones y deberá crear un código de ética donde estipule los valores éticos y de conducta para el conocimiento de todo el personal y funcionarios de la Cooperativa.

#### **2. INCUPLIMIENTO AL MANUAL DE FUNCIONES DE LAS ATRIBUCIONES Y DEBERES**

##### **CONCLUSIÓN**

En el año 2014 hubo incumplimiento de los actos y responsabilidades que debían desempeñar las personas que conforman la Asamblea General, Consejos de Administración y Vigilancia, Gerente General, Contadora, Auxiliar Contable Jefes de Agencia, Inversiones y de Crédito, Asistentes de Crédito y Cajas; situación que se originó por cuanto no estuvieron capacitados para la ejecución de sus deberes y atribuciones; ocasionado que no ejerzan sus competencias en los diferentes ámbitos de aplicación y que la Cooperativa no esté administrada de una forma eficiente y eficaz.

## **RECOMENDACIONES**

### **Directivos**

- Socializar y capacitar a los socios y empleados sobre los deberes y atribuciones para ejercer los diferentes cargos, evitando de esta manera que las actividades realizadas, se ejecuten sin observar las leyes, reglamentos, normas y principios establecidos.
- Elaborar cronogramas anuales de capacitación para directivos sobre temas relacionados con normativas vigentes de manera que les permita actualizarse y aplicar estos conocimientos en las actividades que realizan.

### **Personal Administrativo y Operativo**

Realizar sus actividades observando lo establecido en los reglamentos y manual de funciones, para que de esta manera contribuyan al desarrollo de la Institución y las actividades se ejecuten de una manera eficiente y eficaz.

### **3. NO SE ACTUALIZA EL MANUAL DE FUNCIONES**

## **CONCLUSIÓN**

La cooperativa no cuenta con un manual de funciones en base a las exigencias de los cargos que se desempeñan dentro de la institución.

## **RECOMENDACIÓN**

### **El Consejo de Administración, al Gerente General**

Conjuntamente deberá elaborar a la brevedad posible los manuales necesarios para una adecuada gestión, cumpliendo con la normativa dispuesta por la SEPS y su reglamento.

#### **4. NO SE ELABORAN INDICADORES DE GESTIÓN**

##### **CONCLUSIÓN**

No se elaboran indicadores de gestión que ayuden al mejoramiento de la eficiencia, eficacia y economía de la organización.

##### **RECOMENDACIÓN**

###### **Gerente General**

Deberá elaborar indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los procesos operativos para que se desarrollen de una manera eficiente y eficaz para que garanticen los servicios que ofrecen a los socios y clientes y fortalecer el prestigio de la Cooperativa.

#### **5. INCUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

##### **CONCLUSIÓN**

El no difundir los objetivos de la planificación estratégica a todo el personal hace que no se cumplan los objetivos planteados, siendo esta una herramienta necesaria para el manejo de la Cooperativa.

##### **RECOMENDACIÓN**

###### **Consejo de Administración y Gerente**

Deberán cumplir con lo que establece la normativa en cuanto a presentar y hacer cumplir con los objetivos de la planificación estratégica el mismo que servirá como herramienta básica para el manejo de la cooperativa.

## **6. MANUAL DE CRÉDITO DESACTUALIZADO**

### **CONCLUSIÓN**

Los créditos otorgados por la Cooperativa no cumplen con lo establecido en el reglamento de crédito, la cual se encuentra desactualizado.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Consejo de Administración y Gerente**

Deberá cumplir con las atribuciones y deberes que tiene dentro de la Cooperativa, deberá actualizar el Reglamento de Crédito de acuerdo a las necesidades que tenga y ponerlo en vigencia para el mejor manejo dentro de la Cartera de Crédito.

## **7. NO SE DAN MANTENIMIENTO A LOS EQUIPOS INFORMÁTICOS DE LA COOPERATIVA**

### **CONCLUSIÓN**

La falta de mantenimiento a los equipos informáticos puede generar pérdidas a la cooperativa.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Gerente General**

Deberá elaborar políticas para dar mantenimientos a los equipos informáticos para evitar pérdidas a la institución.



## **8. EN LA COOPERATIVA NO CUENTA CON UN AUDITOR INTERNO**

### **CONCLUSION**

En la Cooperativa no cuentan con un Auditor Interno que se encargue de verificar que se cumplan a cabalidad con la normativa interna y externa de la Cooperativa.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Asamblea General y el Consejo de Vigilancia**

Deberán cumplir con sus funciones y deberá contratar un profesional que realice las funciones de Auditor Interno.

## **9. FALTA DE REGLAMENTO INTERNO QUE MOTIVEN CON INCENTIVOS AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA**

### **CONCLUSIÓN**

La falta de incentivos al personal no solo económicos sino también incentivos de reconocimiento con certificados de merecimientos hará que los trabajadores se sientan motivados y con estos incentivos aumentaran la productividad dentro de la Cooperativa.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Gerente General**

Deberá cumplir con las funciones que son de su competencia y deberá elaborar políticas de incentivos al personal para incrementar la productividad, no solo económicos sino también incentivos de reconocimiento con certificados de merecimientos, cartas de felicitación u otros métodos de incentivos para que el personal sea más activo en las labores que realizan.

## **10. NO EXISTE UN MANUAL PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL**

### **CONCLUSIÓN**

La Cooperativa no cuenta con un manual de selección de personal al momento de contratar se haga una adecuada selección, lo cual hace que se contrate personal por ser conocidos o familiares del gerente

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Gerente General**

Elaborar un manual para la contratación y selección de personal en la cual debe constar para el ingreso de un nuevo personal cumplir con los requisitos como: evaluaciones que permitan conocer las experiencias que tienen la cual garantizaran un mejor desempeño dentro de la Cooperativa.

## **11. FALTA DE EVALUACIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS**

### **CONCLUSIÓN**

En la Cooperativa no le dan mucha importancia a los riesgos que pueda afectar a la Cooperativa en cuanto a que no existe un procedimiento de evaluación y mitigación del riesgo en cuanto a la cartera vencida siendo esta una de las fuentes de ingreso más importante que tiene la Cooperativa.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **El Consejo de Administración y Vigilancia y Gerente**

Deberán tomar las debidas acciones para controlar los riesgos que afectan a la cartera vencida y así dar cumplimiento a los objetivos que tiene la Cooperativa.

## **12. INCUMPLIMIENTO AL MANUAL DE FUNCIONES POR PARTE DEL ASESOR DE CRÉDITO AL MOMENTO DE OTORGAR UN CRÉDITO**

### **CONCLUSIÓN**

En la Cooperativa cuentan con un reglamento de Crédito pero la cual no se encuentra actualizado la misma que existe no es socializado al Jefe, Comité y Asesores de Crédito por lo que pone en riesgo al no contar con la información completa y pertinente para poder verificar los datos de un socio que se le va a otorgar un crédito.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Gerente General**

Deberá actualizar y socializar el reglamento de crédito a los encargos del departamento de crédito para tener un mejor control en lo que es la cartera de crédito y que se dé el cumplimiento de verificación de los documentos para la entrega de un crédito, considerando que esta es una fuente importante de ingresos para la Cooperativa.

## **13. NO EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA**

### **CONCLUSIÓN**

La Cooperativa no cuenta con manuales de procedimientos para la recuperación de la cartera vencida siendo esta una herramienta indispensable para el desarrollo de las actividades de manera eficiente, esto se debe a que las autoridades no ponen énfasis en las necesidades que tiene la Cooperativa para su buen funcionamiento.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Gerente General**

Deberá elaborar los manuales necesarios para el buen manejo de la Cooperativa, los mismos que deben ser socializados a los empleados y capacitarlos en la materia.

#### **14. NO SE REALIZAN ANÁLISIS DE LOS INFORMES DE LAS AUDITORÍAS EXTERNAS QUE SE HA REALIZADO**

##### **CONCLUSIÓN**

En la Cooperativa se han realizado auditorías financieras en las cuales el auditor ha dejado recomendaciones la cual no se hace el debido seguimiento de dichas recomendaciones por las máximas autoridades.

##### **RECOMENDACIÓN**

###### **Consejo de Vigilancia**

Deberá vigilar que se cumplan las recomendaciones de auditorías siendo estas de su competencia, para que la Cooperativa lleve un mejor control de las actividades que realiza.

#### **15. NO SE REALIZAN EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS**

##### **CONCLUSIÓN**

En la Cooperativa no se realizan evaluaciones al personal sobre el desempeño de sus funciones para ver si estas se están cumpliendo a cabalidad y ver si son aptos para colaborar y trabajar en la Cooperativa.

##### **RECOMENDACIÓN**

###### **Gerente General**

Deberá elaborar un manual para la evaluación de desempeño al personal y realizar estas evaluaciones si es necesario que sean sorpresivos y así ver si un empleado está en la capacidad de ocupar los puestos que ocupan actualmente.

## **16. NO SE CAPACITA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA**

### **CONCLUSIÓN**

La falta de capacitación, ocasiona que las actividades no se realicen de una manera eficiente y eficaz, y la capacitación debe ser al nivel directivo y operativo para poder ejercer sus funciones.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Gerente General**

Deberá elaborar un plan y cronograma de capacitaciones para el nivel directivo y operativo.

## **17. LAS TASAS DE INTERÉS EN D.P.F SON MUY ALTAS**

### **CONCLUSIÓN**

En el área de inversiones no se está llevando un adecuado control en el pago de intereses a plazo fijo, sin embargo sobrepasan la tasa de interés fijado en el Reglamento Interno que dispone la Cooperativa.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Gerente General**

Deberá entregar a los encargados de captar inversiones, las tablas de interés fijado en el Reglamento Interno para el conocimiento de los mismos.

## **18. LA COOPERATIVA NO CUENTA CON UN PRESUPUESTO ANUAL**

### **CONCLUSIÓN**

La Cooperativa no cuenta con un presupuesto anual, la cual es una herramienta indispensable para el manejo de los ingresos y los gastos dentro de la cooperativa.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Gerente General**

Deberá elaborar un presupuesto anual de acuerdo a las necesidades que tenga la Cooperativa, la misma será presentada ante la Asamblea General y al Consejo de Administración para su respectiva aprobación.

### **FASE V: Seguimiento y Monitoreo**

Una vez entregado el informe final, es importante que este llegue a todos los afectados de la auditoría mediante la revisión de las conclusiones, los mismos que deberán aplicar las recomendaciones para corregir las deficiencias que tienen dentro de la Cooperativa.

El seguimiento continuo y permanente no solo corregirá las deficiencias encontradas sino también tomar las mejores decisiones para el crecimiento de la Cooperativa.

Con el seguimiento continuo lograremos:

- Comprobar el cumplimiento de las recomendaciones a través del compromiso de los empleados involucrados, y de esta manera garantizar que el trabajo del auditor sea implementado en beneficio de la Cooperativa.
- Mejorar en la toma de decisiones del Gerente General de la Cooperativa en beneficio de los socios.

## **CONCLUSIONES**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Pilahuin Ltda., no se han realizado Auditorías de Gestión que permitan evaluar la administración dentro de la misma y si los objetivos planteados se están cumpliendo con eficiencia y eficacia.

Al efectuar la presente investigación se evaluó los procedimientos y operaciones que realiza el personal administrativo y operativo como Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerente, Contador, Auxiliar Contable, Jefes de Agencia, Jefe de crédito, Jefe de inversiones, Asesores de crédito, Cajeros y Atención al Cliente con la finalidad de verificar si estas ayudan a cumplir a cabalidad con los objetivos planteados en la institución.

Al evaluar el sistema de control interno de la Cooperativa Pilahuin Ltda., se encontró varias falencias como: no cuentan con un código de ética, el personal administrativo y operativo no se encuentran capacitados, el manual de funciones no está diseñado de acuerdo a las necesidades que tiene la institución, no cuentan con manuales y reglamentos necesarios que regulen el manejo de la institución, no aplican indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento con eficiencia y eficacia, no cumplen con los objetivos planteados en el plan estratégico, no realizan presupuestos anuales, etc.

Con la Auditoría de Gestión realizada se ha emitido un informe final en las cuales contiene las conclusiones y las recomendaciones que están dirigidas a las autoridades máximas y a todo el personal las cuales contribuirán a que se tomen las mejores decisiones para el mejor control de la Cooperativa.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda contratar personal que realice auditorías de gestión con el fin de que evalúen el grado de cumplimiento de los objetivos que tiene planteado la institución.

Aplicar las sugerencias emitidas en el informe final, con la finalidad de que se cumplan con los objetivos y metas planteadas en la institución para el buen manejo de la misma.

Las máximas autoridades deberán analizar las deficiencias encontradas en la presente Auditoría de Gestión y deberán capacitar continuamente al personal administrativo y operativo con el fin de que se mantengan actualizados en las actividades que realizan, deberán crear los manuales y reglamentos necesarios para cada departamento con el fin de que tengan herramienta suficiente para el desenvolvimiento de las actividades las mismas que debe ser difundido y socializado a todo el personal, deberán realizar evaluaciones periódicas al personal, aplicar indicadores de gestión, dar cumplimiento a los objetivos planteados dentro del plan estratégico, realizar el presupuesto anual, etc.

El Gerente General junto con el equipo de administración deberá analizar las conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe final de la presente auditoría, con la finalidad de tomar las mejores decisiones para el mejoramiento en las áreas críticas determinadas y así contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados y metas planteadas por la Cooperativa.




## **BIBLIOGRAFIA**

- Arens A, et al (2007). auditoría: Un Enfoque Integral. 11a ed. México: Pearson Educación.
- Contraloría General del Estado. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Quito. CGE
- Dolante, F. (2001). Auditoría 2a. ed. México.
- Mendivil, V . (2002). Elementos de la Auditoría 7a. ed. Mexico: Ecafsa.
- Maldonado, M. (2006). Auditoría de Gestión. 3a. ed. Quito: Abya-Yala.
- Benjamin, F. (2005). Administración. 4a ed. México. McGrawHill.
- Estupiñan, G. (2006). Análisis Financiero y de Gestión. 2a ed. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S.A. (2009). Auditoría del Control Interno. 2a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Blanco, Y. (2012). Auditoría Integral; Normas y Procedimientos. 2a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Whittington, R. (2011). Auditoría: Un Enfoque Integral. 2a ed. Bogotá. Pearson Educación.

# ANEXOS

## Anexo 1. RUC de la Cooperativa



**REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**

**NUMERO RUC:** 0591712470001

**RAZÓN SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PILAHUIN

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS

**REPRESENTANTE LEGAL:** CAPUZ BOCITARIO SEGUNDO KLEVER

**CONTADOR:** LOZANO FLORES LAURA TERESA

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 20/05/2006      **FEC. CONSTITUCION:** 20/05/2006

**FEC. INSCRIPCIÓN:** 20/03/2007      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 12/10/2011

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: SAN MIGUEL Barrio: CENTRO Calle: LUIS MARTINEZ Número: 32-21  
Intersección: 24 DE MAYO Referencia ubicación: FRENTE A LA CASA CAMPESINA Telefono Trabajo: 032728839

**DOMICILIO ESPECIAL:**


**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 006      **ABIERTOS:** 6

**JURISDICCION:** REGIONAL CENTRO (COTOPAXI)      **CERRADOS:** 0


ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEPT	OCT	NOV	DIC
1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	12	12	12	12	12	12	12	12



**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**      **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

**Usuario:** VMBP010211      **Lugar de emisión:** LATACUNGA/CALLE SANCHEZ      **Fecha y hora:** 12/10/2011 11:08:35

Página 1 de 3





**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0591712470001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PILAHUIN

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**No. ESTABLECIMIENTO:** 001      **ESTADO:** ABIERTO MATRIZ      **FEC. INICIO ACT.:** 20/05/2006  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: COTOPAXI Cantón: SALCEDO Parroquia: SAN MIGUEL Barrio: CENTRO Calle: LUIS MARTINEZ Número: 32-21  
Intersección: 24 DE MAYO Referencia: FRENTE A LA CASA CAMPESINA Telefono Trabajo: 032728839

**No. ESTABLECIMIENTO:** 002      **ESTADO:** ABIERTO      **FEC. INICIO ACT.:** 30/06/2009  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: SANTIAGO DE PILLARO Parroquia: PILLARO Calle: URBINA Número: 665 Intersección:  
FLORES Referencia: A MEDIA CUADRA DEL MERCADO Telefono Trabajo: 032873327

**No. ESTABLECIMIENTO:** 003      **ESTADO:** ABIERTO      **FEC. INICIO ACT.:** 07/10/2011  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: BOLIVAR Cantón: GUARANDA Parroquia: GUARANDA Calle: SUCRE Número: S/N Intersección: 10 DE AGOSTO  
Referencia: FRENTE AL PARQUE CENTRAL Telefono Trabajo: 032981389

ESTADO	FECHA	ACTIVIDADES ECONÓMICAS	ESTADO	FECHA	ACTIVIDADES ECONÓMICAS
ABIERTO	20/05/2006	ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS	ABIERTO	30/06/2009	ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS
ABIERTO	07/10/2011	ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS			



**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**      **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**  
**Usuario:** VMBP010211      **Lugar de emisión:** LATACUNGA/CALLE SANCHEZ      **Fecha y hora:** 12/10/2011 11:08:35



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES - RUC  
**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 0591712470001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PILAHUIN

**No. ESTABLECIMIENTO:** 004 **ESTADO:** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.:** 07/10/2011  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
**ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
 Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: AMBATO Calle: JUAN BENIGNO VELA Número: S/N Intersección: LALAMA  
 Referencia: DIAGONAL AL PARQUE 12 DE NOVIEMBRE Telefono Trabajo: 032428300

**No. ESTABLECIMIENTO:** 005 **ESTADO:** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.:** 07/10/2011  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
**ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
 Provincia: GARCHI Cantón: MONTUFAR Parroquia: SAN GABRIEL Calle: BOLIVAR Número: S/N Intersección: MEJIA Referencia:  
 FRENTE A TV MONTUFAR Telefono Trabajo: 062280047

**No. ESTABLECIMIENTO:** 006 **ESTADO:** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.:** 12/10/2011  
**NOMBRE COMERCIAL:** **FEC. CIERRE:**  
**FEC. REINICIO:**

**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**  
**ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**  
 Provincia: PICHINCHA Cantón: MEJIA Parroquia: MACHACHI Calle: 11 DE NOVIEMBRE Número: S/N Intersección: AMAZONAS  
 Referencia: FRENTE AL MERCADO Telefono Trabajo: 032314131

FECHA	DESCRIPCIÓN	DEBITO	CREDITO	SALDO
01/10/11	...	...	...	...
02/10/11	...	...	...	...
03/10/11	...	...	...	...
04/10/11	...	...	...	...
05/10/11	...	...	...	...
06/10/11	...	...	...	...
07/10/11	...	...	...	...
08/10/11	...	...	...	...
09/10/11	...	...	...	...
10/10/11	...	...	...	...
11/10/11	...	...	...	...
12/10/11	...	...	...	...



**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**  
**Usuario:** VMBP010211 **Lugar de emisión:** LATACUNGA/CALLE SANCHEZ **Fecha y hora:** 12/10/2011 11:08:35

## Anexo 2. Registro de Directivas de Organización de la Economía Popular y Solidaria



Código de Documento: 107003596-8  
Fecha de Registro: 22/08/2013  
Fecha de Generación de Documento: 21/05/2014  
Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación

### REGISTRO DE DIRECTIVAS DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

#### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PILAHUIN  
RUC: 0591712470001  
PROVINCIA: COTOPAXI  
CANTÓN: SALCEDO  
DIRECCIÓN: 24 de Mayo S/N Luis A Martinez

#### DIRECTIVA:

**PRESIDENTE** designado en sesión del Consejo de Administración el 19/07/2013:  
MORETA PUMASHUNTA SEGUNDO ANTONIO

**GERENTE** nombrado en sesión del Consejo de Administración el 19/07/2013:  
SEGUNDO KLEVER CAPUZ BOCITARIO

**SECRETARIO** designado en sesión del Consejo de Administración el 19/07/2013:  
BOCITARIO BALTAZAR VICTOR DANIEL

