



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

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

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

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

**TEMA:**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN  
CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO AÑO  
2015.**

**AUTORA:**

**MARÍA MERCEDES LEMA GAVIDIA**  
**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Lema Gavidia María Mercedes quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán  
**DIRECTOR**

---

Ing. Hernán Patricio Moyano Vallejo  
**MIEMBRO**

## **CERTIFICADO DE AUTENTICIDAD**

Yo, María Mercedes Lema Gavidia, 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 proviene de otra fuente están debidamente referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 de Enero del 2017

María Mercedes Lema Gavidia  
C.C. 0603533175

## **DEDICATORIA**

Primeramente dar infinitas gracias a Dios por permitir que se cumpla mi sueño, hoy un nuevo reto en mi vida, con amor dedico este trabajo de titulación que es el resultado de mi esfuerzo y dedicación, a las personas más importantes en mi vida que supieron apoyar y guiarme en todo momento de forma incondicional con los más altos principios y valores MIS ADORADOS PADRES: Lcda. Isabel y Sr. Mesías, también quiero extender mi agradecimiento a mis queridas hermanas Geovanna y Mariuxi quienes estuvieron en todo momento incentivándome a cumplir mi objetivo.

A mi esposo Héctor que ha sido mi impulso y mi pilar principal para la culminación de mi carrera a mi bello hijo Derik, son las personas más importantes que han compartido momentos de tristeza y alegría, han sido mi apoyo y mi fuente de inspiración.

**Mercedes Lema**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme acogido en ese templo del saber y haberme formado profesionalmente.

Al Ing. Norberto Morales y al Ing. Patricio Moyano quienes con sus sabios consejos supieron guiarme en el tema de titulación y poder terminar mi anhelado sueño, realizado con mucho esfuerzo y dedicación a pesar de las adversidades presentadas.

A la Cooperativa Lucha Campesina, en especial al Gerente Sr. Pedro Olivo y todo el personal que labora en la misma quienes estaban prestos para brindar la información necesaria en el desarrollo del presente trabajo.

**Mercedes Lema**

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Certificado de autenticidad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo .....	xiii
Summary.....	xiv
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos .....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.2.1. La Auditoría Administrativa .....	6
2.2.2. Alcance .....	7
2.2.3. Campo de Aplicación.....	8
2.2.4. Factores y Metodologías.....	9
2.2.5. Actividades: .....	10
2.2.6. Planeamiento .....	11
2.2.7. Etapas de la Fase de Planeamiento Aplicadas a la cooperativa: .....	12

2.2.8.	Definiciones.....	17
2.2.8.1.	Necesidades de la Auditoría Administrativa.....	18
2.2.8.2.	Objetivos de la Auditoría Administrativa .....	19
2.2.8.3.	Principios de Auditoría Administrativa .....	20
2.2.8.4.	Campo de Aplicación.....	20
2.2.8.5.	Funciones a desarrollar por una unidad de Auditoría Administrativa .....	20
2.2.8.6.	Ventajas de la Auditoría de la Organización.....	21
2.2.8.6.	Fases de la Auditoría Administrativa.....	21
2.3	HIPÓTESIS GENERAL.....	29
2.3.1.	Hipótesis específicas.....	29
2.4	VARIABLES .....	29
2.4.1	Variable Independiente .....	29
2.4.2	Variable Dependiente.....	29
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		30
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	31
3.5.	RESULTADOS .....	32
3.5.1	Análisis e interpretación de la entrevista dirigida .....	42
3.5.2	Análisis, graficación e interpretación de los resultados obtenidos de los socios de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA LTDA. ....	43
3.6	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL.....	50
3.6.1	COMPROBACION DE HIPOTESIS.....	50
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		54
4.1	TITULO.....	54
4.2	ARCHIVO PERMANENTE .....	54
4.2.1	Contenido de la propuesta .....	54
4.2.2	Reseña Histórica de la COAC. “Lucha Campesina del Cantón Cumandá” ....	55
4.2.3	Base legal.....	56
4.2.4	Identificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina” ....	57
4.2.5	Planificación Estratégica .....	58
4.2.5.1	Misión.....	58

4.2.5.2	Visión.....	58
4.2.5.3	Objetivo general .....	58
4.2.5.4	Objetivos específicos .....	58
4.2.5.5	Tipo de empresa.....	59
4.2.5.6	Ubicación.....	59
4.2.5.7	Organigrama Estructural.....	60
4.2.5.8	Valores y principios .....	62
4.2.5.9	Nomina - Personal Administrativo .....	63
4.2.5.10	Productos y servicios que oferta COAC “Lucha Campesina del Cantón Cumandá” .....	64
4.3.	ARCHIVO CORRIENTE.....	72
4.3.1	Fase I Diagnóstico preliminar - familiarización y revisión de la legislación ...	72
4.3.1.1	Programa Diagnóstico Preliminar – Revisión de la Legislación. ....	72
4.3.1.2	Carta a la Máxima Autoridad.....	73
4.3.1.3	Formulación de Cronograma de Trabajo .....	69
4.3.1.4.	Entrevista Inicial de la Auditoría Administrativa .....	70
4.3.1.5	Visita a las instalaciones .....	75
4.3.1.6.	Evaluación de la Planificación Estratégica.....	77
4.4	FASE II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO .....	87
4.4.1	Programa de Evaluación del sistema de Control Interno.....	87
4.4.2.	Análisis y recomendaciones a la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina del Cantón Cumandá” .....	88
4.4.3	Evaluación del sistema de control interno .....	97
4.4.4.	Matriz de Ponderación.....	109
4.4.5	Informe de evaluación del sistema de control interno .....	114
4.4.6	Memorando de evaluación del sistema de control interno .....	124
4.5.	FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DESARROLLO DE HALLAZGOS (EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS). ....	126
4.5.1	Programa Ejecución de Auditoría Administrativa. ....	126
4.5.2	Seguimiento a los procesos que se realizan en la COAC. ....	127
4.5.3.	Análisis del cumplimiento a los procesos de la COAC.....	143
4.5.4.	Flujogramas de procesos de la coac referencia del flujograma .....	145
4.5.5.	Análisis de indicadores de eficiencia, eficacia, economía.....	172
4.5.6.	Elaboración hoja de hallazgos .....	179



4.6.	Fase IV: REDACCIÓN DE INFORME Y COMUNICACIÓN DE	
	RESULTADOS .....	185
	CONCLUSIONES .....	196
	RECOMENDACIONES.....	197
	BIBLIOGRAFÍA .....	198
	ANEXOS .....	200

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 1: Persona encargada del Departamento.....	32
Tabla N°. 2: Objetivos de la cooperativa .....	33
Tabla N°. 3: Falencias Administrativas .....	34
Tabla N°. 4: Auditoría Administrativa.....	35
Tabla N°. 5: Vital importancia .....	37
Tabla N°. 6: Objetivos planteados .....	38
Tabla N°. 7: Selección del personal .....	39
Tabla N°. 8: Capacitación continua .....	40
Tabla N°. 9: Personal eficaz y eficiente .....	43
Tabla N°. 10: Misión y Visión de la Cooperativa.....	44
Tabla N°. 11: Beneficios que presenta.....	45
Tabla N°. 12: Prestación de servicios .....	46
Tabla N°. 13: Personal que labora.....	47
Tabla N°. 14: Adecuado servicio .....	48
Tabla N°. 15: Ahorros seguros.....	49
Tabla N°. 16: Nomina de la COAC “ LUCHA CAMPESINA” .....	63
Tabla N°. 17: Clasificación de captaciones de la COAC.....	64
Tabla N°. 18: Clasificación de créditos que oferta la COAC .....	65
Tabla N°. 19: Resultados investigación de campo.....	76
Tabla N°. 20: Resultados del análisis de la misión .....	78
Tabla N°. 21: Resultados cuestionarios aplicados .....	111
Tabla N°. 22: Resultados cuestionarios aplicados .....	112
Tabla N°. 23: Resultados cuestionarios aplicados .....	113

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Antecedentes de la cooperativa .....	13
Gráfico N° 2: Plan de la Auditoría.....	14
Gráfico N° 3: Análisis de Tiempo, Papeles de Trabajo y Conocimiento de la Estructura. .....	15
Gráfico N° 4: Proceso de la Auditoría Administrativa para una cooperativa de Ahorro y Crédito.....	16
Gráfico N° 5: Persona encargada del Departamento.....	32
Gráfico N° 6: Objetivos de la cooperativa .....	33
Gráfico N° 7: Falencias Administrativas .....	34
Gráfico N° 8: Auditoría Administrativa.....	35
Gráfico N° 9: Auditoría Administrativa.....	36
Gráfico N° 10: Vital importancia .....	37
Gráfico N° 11: Objetivos planteados .....	38
Gráfico N° 12: Selección del personal .....	39
Gráfico N° 13: Capacitación continua .....	40
Gráfico N° 14: Personal eficaz y eficiente.....	43
Gráfico N° 15: Misión y Visión de la Cooperativa.....	44
Gráfico N° 16: Beneficios que presenta.....	45
Gráfico N° 17: Prestación de servicios .....	46
Gráfico N° 18: Personal que labora .....	47
Gráfico N° 19: Adecuado servicio .....	48
Gráfico N° 20: Ahorros seguros.....	49
Gráfico N° 21: Resultados del análisis de la misión .....	79
Gráfico N° 22: Resultados del análisis de la visión .....	82
Gráfico N° 23: Proceso retiros de cuenta.....	146
Gráfico N° 24: Proceso de depósitos .....	147
Gráfico N° 25: Proceso pago de dividendos .....	148
Gráfico N° 26: Proceso cierre y arqueo de caja .....	149
Gráfico N° 27: Proceso de promoción e información - microcrédito .....	151
Gráfico N° 28: Proceso de solicitudes y documentación.....	152
Gráfico N° 29: Proceso de recepción de solicitudes y documentación.....	153

Gráfico N° 30: Proceso de análisis, evaluación y resolución.....	154
Gráfico N° 31: Proceso de otorgamiento y desembolso .....	155
Gráfico N° 32: Proceso de seguimiento .....	156
Gráfico N° 33: Proceso recuperación operativa.....	157
Gráfico N° 34: Proceso Promoción e Información - Consumo.....	158
Gráfico N° 35: Proceso Precalificación de Créditos de Consumo.....	159
Gráfico N° 36: Proceso verificación de información.....	160
Gráfico N° 37: Proceso otorgamiento y desembolso .....	162
Gráfico N° 38: Proceso de seguimiento .....	163
Gráfico N° 39: Proceso recuperación operativa.....	164
Gráfico N° 40: Proceso promoción e innovación .....	165
Gráfico N° 41: Proceso precalificación de créditos de vivienda.....	166
Gráfico N° 42: Proceso verificación de información y análisis.....	167
Gráfico N° 43: Proceso comité de crédito.....	168
Gráfico N° 44: Proceso otorgamiento y desembolso .....	169
Gráfico N° 45: Proceso de seguimiento .....	170
Gráfico N° 46: Proceso de recuperación.....	171

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Organigrama COAC.....	202
Anexo 2: Estatuto COAC.....	203
Anexo 3: Manual de Procedimientos.....	205
Anexo 4: Manual de funciones.....	207
Anexo 5: Encuestas al personal administrativo.....	211
Anexo 6: Cuestionario Misión y Visión COAC Lucha Campesina.....	212

## **RESUMEN**

En el presente trabajo de auditoría administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, periodo año 2015, con la finalidad de verificar, evaluar y controlar todas las actividades desempeñadas en la cooperativa, logrando así una mayor eficiencia, eficacia y economía en la consecución de sus metas y objetivos propuestos. El presente trabajo está desarrollado bajo los principios de auditoría generalmente aceptados, normas y código de ética, aportando al conocimiento para entender la responsabilidad y beneficios que genera la propuesta. Se realizó un diagnóstico preliminar que facilitó el conocimiento de la situación actual de la entidad, a través de cuestionarios de control interno a través del COSO I, obteniendo hallazgos relevantes sobre el desenvolvimiento y funcionamiento de la entidad financiera, basado en la revisión de ciertas áreas administrativas logrando identificar la falta de coordinación evaluación y control y comunicación entre los altos mandos y el personal de cada departamento, puesto que ellos deberían mentar las situaciones que genera mejoras. Se evita a dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría, para garantizar una eficiente operatividad y satisfacción de los clientes internos y externo.

**Palabras claves:** AUDITORIA ADMINISTRATIVA. COSOI. CONTROL INTERNO

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán  
**DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

The administrative audit in the Lucha Campesina Bank of Savings and Loan of Cumanda Canton, Chimborazo Province in the period 2015 in order to verify, evaluate and control the whole activities performed in the cooperative getting a great efficiency, effectiveness and economy in the achievement of its goals and objectives. This investigation in developed under accepted auditing principles, standards and code of ethics, contributing to the knowledge to understand the responsibility and benefits to generated the proposal. It was developed a preliminary diagnosis that help to know the actual situation of the cooperative applying questionnaires of internal control through COSO I, getting relevant findings about the development and the functioning of the financial entity base on the review of certain administrative areas identifying the lack of coordination, assessment, control and communication between the high authorities and the staff of each department since they should mention the situations that generate progress. It is recommended to follow up on the implementation of the recommendations made in the audit report, to ensure efficient operation and internal and external customer satisfaction.

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

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación va direccionado a las Cooperativas de Ahorro y Crédito que esperan alcanzar sus objetivos propuestos a través de una auditoría administrativa la misma que está orientada a determinar el grado de eficiencia/ eficacia en los procesos administrativos que realiza la organización cooperativista y está dividido en cinco capítulos:

En el capítulo I se desarrolla el motivo del problema que encontramos en la investigación y seguidamente realizamos el desarrollo de la justificación esto permitirá obtener una valiosa información respecto a los sistemas de control y procesos en las diferentes áreas o niveles funcionales de la cooperativa situación que facilita medir el nivel de desempeño de la organización cooperativista, y por último en este capítulo se desarrolla los objetivos: general y específicos.

En el capítulo II se destaca el marco teórico donde se menciona los temas relacionados a la auditoria administrativa, además se redacta el sustento teórico del uso de las diferentes bibliografías que se desarrolla con relación al tema expuesto, así como la revisión, verificación y evaluación objetiva de la estructura orgánica de una determinada entidad para conocer el estado en que se encuentran y las mejoras que puedan hacer a futuro, en este capítulo también se desarrolla el alcance, la metodología y las fases de la auditoria. Las hipótesis y variables que se desarrolla en la misma.

En el capítulo III el marco metodológico, se analiza los tipos de investigación que se menciona en el tema, las encuestas que se recopilaron para desarrollar la auditoría administrativa por ende se verifica y analiza los resultados arrojados con respecto a al trabajo que se llevó a cabo, esto beneficia a la institución en obtener datos reales para obtener los resultados esperados que beneficie a la institución.

En el capítulo IV el marco propositivo, es el desarrollo del examen de Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda. Del Cantón Cumanda, Provincia de Chimborazo periodo 2015 aquí se analiza las técnicas, las fases de la auditoría que se desarrolló para el proceso de la información también se

analiza el examen respectivo, se toma en cuenta los hallazgos que se obtuvieron en el trabajo realizado en la cooperativa para emitir un comentario profesional y ético que garantice la veracidad de lo expuesto.

En el capítulo V es la redacción del informe y la comunicación de resultados que se entrega a la cooperativa para que analicen y obtenga los resultados esperados en beneficio del crecimiento de la institución.

Conclusiones y recomendaciones que se emite a la cooperativa con comentarios profesionales.



# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La cooperativa de ahorro y crédito Lucha Campesina Ltda. del cantón Cumandá provincia de Chimborazo, se dedica a la actividad de intermediación financiera y responsabilidad social en el Sistema Financiero Nacional del Sector de la Economía Popular y Solidaria.

Los directivos y administradores de la cooperativa de ahorro y crédito Lucha Campesina Ltda. han venido trabajando de acuerdo a la situación que se presente en el momento, solucionando problemas a través de la adopción de medidas correctivas, sin la debida planificación; esta situación ha llevado a que en algunas ocasiones se adopten medidas cuyos resultados han sido: iliquidez momentánea, inconformidad de los socios, mala calidad de los servicios entregados, desprestigio y desconfianza en la entidad, situación que deja ver necesario una Auditoría Administrativa para establecer y conocer a ciencia cierta cómo están los ahorros, inversiones y la cartera de crédito, sus procedimientos y control, situación que permitirá evidenciar la eficiencia y eficacia sobre lo planificado en este período, así como la inaplicabilidad de los reglamentos y procedimientos internos para la realización de los proyectos.

Sobre el contexto se manifiesta que la inobservancia de la normativa técnica y legal dentro de la cooperativa, no ha permitido un desarrollo adecuado, situación problemática que se observa a simple vista.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cuál es la influencia de una Auditoría Administrativa en la Gestión de cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., perteneciente al cantón Cumandá provincia de Chimborazo, periodo año 2015?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La presente auditoría administrativa se realizará en la cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda. del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, periodo año 2015., la misma que está orientada a determinar el grado de eficiencia/eficacia en los procesos administrativos que realiza la organización cooperativista

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La realización de una auditoría administrativa a la cooperativa de ahorro y crédito Lucha Campesina Ltda. del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, periodo 2015, permitirá obtener una valiosa información respecto a los sistemas de control y procesos en las diferentes áreas o niveles funcionales de la cooperativa situación que facilita medir el nivel de desempeño de la organización cooperativista.

Al efectuar la auditoría administrativa, es importante tener un enfoque sistémico de la cooperativa de ahorro y crédito, el cual permitirá determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la misma, así como determinar otros indicadores valiosos de gestión.

La auditoría administrativa involucra una revisión de los objetivos, planes programas, proyectos y presupuesto de la cooperativa, su estructura orgánica y funciones, sus sistemas, procedimientos y controles, el personal y las instalaciones, en el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos.

El resultado de la auditoría administrativa es un informe sobre la eficiencia administrativa de toda la cooperativa.

El propósito fundamental de la presente investigación es diagnosticar la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito, sobre la modernización de los procesos administrativos de auditoría, con relación a los niveles máximos y mínimos establecidos en los niveles de educación.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar la auditoría administrativa en la cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo.

### **1.3.1 Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico preliminar que facilite el conocimiento de la situación actual de la Cooperativa.
2. Ejecutar el proceso de auditoría, mediante la utilización de técnicas y herramientas de auditoría para medir el incumplimiento de la normativa para el desarrollo de sus operaciones.
3. Emitir conclusiones y recomendaciones que orienten a los directivos de la cooperativa de ahorro y crédito “Lucha Campesina” Ltda. del cantón Cumandá en la óptima utilización de sus recursos con criterios de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

A través de los tiempos la auditoría se ha ido desarrollando, originando de esta manera la necesidad de revisiones independientes de actividades efectuadas por las entidades con el fin de verificar que la estructura orgánica se ajuste a las funciones de cada empleado en una forma correcta.

La Gestión Administrativa y Financiera se encarga del manejo óptimo de recursos que se tiene para producir a grandes niveles, alcanzado la eficiencia y la eficacia.

El Control Interno garantiza un buen desempeño de la empresa alcanzado las metas y objetivos propuestos a través de los métodos y procedimientos y tener un mayor control de recursos.

La Auditoría ha tenido grandes cambios con el paso de los años ajustándose a las necesidades que se presenta en la actualidad dividiéndose en las diferentes especializaciones para dar una mayor cobertura a la gran demanda de empresas que necesitan conocer cuáles son o pueden ser áreas críticas para dar soluciones a problemas futuros. La Auditoría Administrativa es la revisión, verificación y evaluación objetiva de la estructura orgánica de una determinada entidad para conocer el estado en que se encuentran y las mejoras que se puedan hacer a futuro.

### **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.2.1. La Auditoría Administrativa**

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, es la ejecución de sus respectivos trabajos. Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto

individual como colectiva, de los gerentes, directores es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que asegure: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

Importancia del proceso de verificación. (Alvin A. Arens, 2005)

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que él responsable del área o el supervisor piensa que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles. (Alvin A. Arens, 2005)

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

### **2.2.2.- Alcance**

(Alvin A. Arens, 2005) Asegura que el área de influencia, comprende la estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

Naturaleza jurídica

Criterios de funcionamiento

Estilo de administración

Proceso administrativo

Sector de actividad

Ámbito de operación

Número de empleados  
Relaciones de coordinación  
Desarrollo tecnológico  
Sistemas de comunicación e información  
Nivel de desempeño  
Trato a clientes (internos y externos)  
Entorno  
Productos y/o servicios  
Sistemas de calidad

### **2.2.3. Campo de Aplicación**

“En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización. (Gómez Francisco 2002)

En el Sector Privado (Educación) se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación de servicio que presta.

Actividades:

Definir los alcances y limitaciones del estudio administrativo

Conocer los recursos disponibles y necesarios tales como: costos; tiempo; personal.

Tipo de información Requerida.

Para:

Prever el trabajo que se va a desarrollar, métodos de investigación hojas de análisis, cuestionarios

Integrar todos los elementos que se necesitan y a la vez definir las guías a seguir para la generación de las actividades y analizar los controles existentes” (Gómez Francisco 2002)

El propósito fundamental de la presente investigación es diagnosticar la situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito, sobre la modernización de los procesos

administrativos de auditoría, con relación a los niveles máximos y mínimos establecidos en los niveles de educación.

#### **2.2.4. Factores y Metodologías**

##### **1.- Planes y Objetivos.**

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

##### **2.- Organización.**

- a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
- b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).
- c) Asegurarse de que si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

##### **3.- Políticas y Prácticas.**

Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

##### **4.- Reglamentos.**

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

##### **5.- Sistemas y Procedimientos.**

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

#### 6.- Controles.

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

#### 7.- Operaciones.

Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

#### 8.- Personal.

Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

#### 9.- Equipo Físico y su Disposición.

Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

#### 10.- Informe.

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes. (López. A, 2004)

### **2.2.5. Actividades:**

Descomponer los problemas en sus elementos

Análisis de sus documentos legales

Medio Ambiente

El proceso Administrativo

Áreas Funcionales

Registros Contables

Aspectos Generales y Administrativos

Elaboración de Papeles de trabajo



Cuestionarios de evaluación (López. A, 2004)

Para:

Obtener la información necesaria y concreta, para efectuar un análisis y dar recomendaciones

Conocer la eficiencia con que se ha operado la Institución educativa

Detectar causas que impiden el logro de los objetivos

### **2.2.6. Planeamiento**

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

El planeamiento garantiza que la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos productivos, ya que promueve significativos ahorros en el presupuesto de tiempo programado.

El planeamiento se inicia al estar previsto el examen en el Plan Anual de Auditoría.

Los enfoques que pueden utilizarse para la selección son: consideración de los problemas y debilidades conocidas e identificación de áreas importantes no auditadas anteriormente.

Los indicios pueden surgir de diversas fuentes, entre ellas: a) reuniones de trabajo, b) quejas y reclamos, y, c) indicadores de rendimiento.

El interés de evaluar un programa o actividad que no ha recibido atención en el pasado, a pesar de conocerse la magnitud de sus operaciones, puede incluirse aquellas áreas en donde se anticipan problemas importantes que podrían presentarse de manera inesperada.

## **2.2.7. Etapas de la Fase de Planeamiento Aplicadas a la cooperativa:**

### **1. Revisión General**

Conocimiento inicial de la entidad a examinar

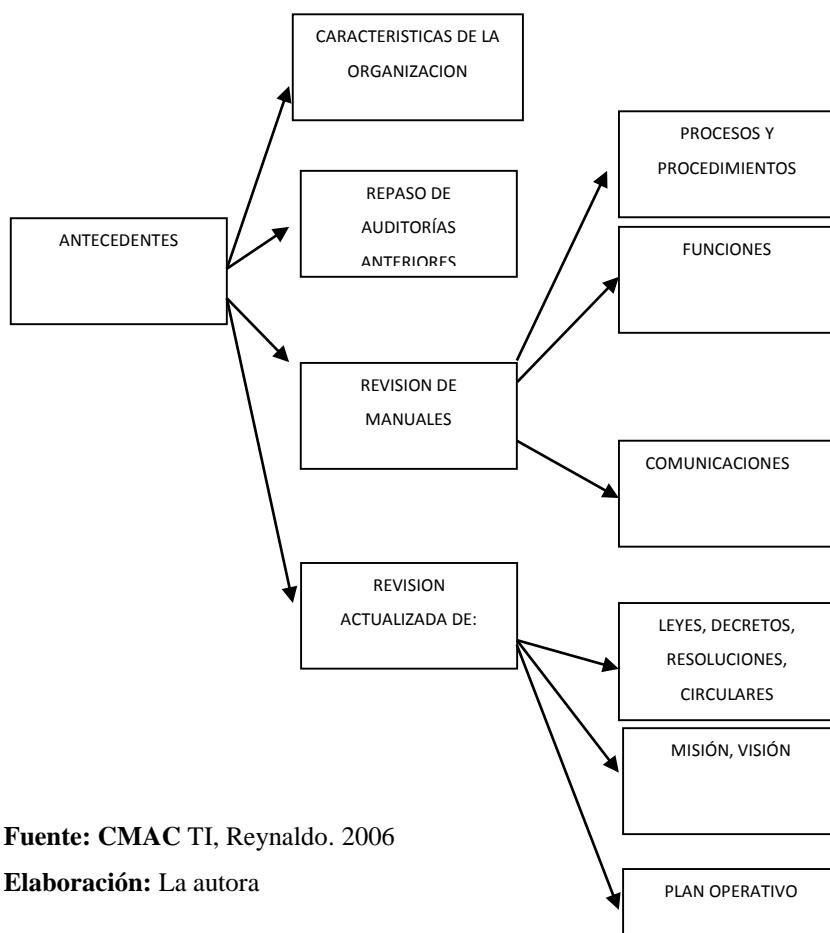
Análisis preliminar de la entidad

Formulación del Plan de Revisión Estratégica

Ejecución del plan

Formulación del Reporte de Revisión Estratégica

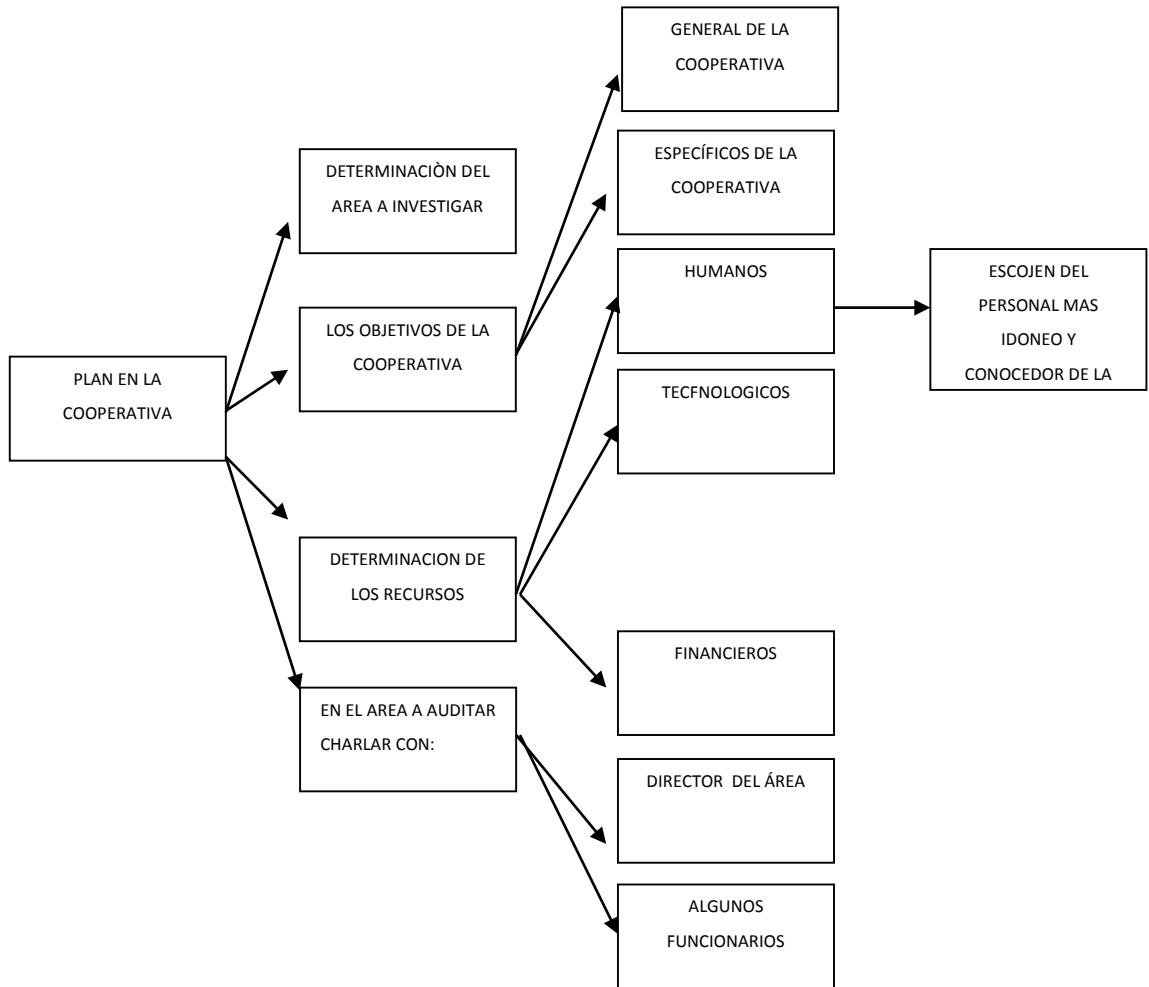
**Gráfico N° 1: Antecedentes de la cooperativa**



**Fuente:** CMAC TI, Reynaldo. 2006

**Elaboración:** La autora

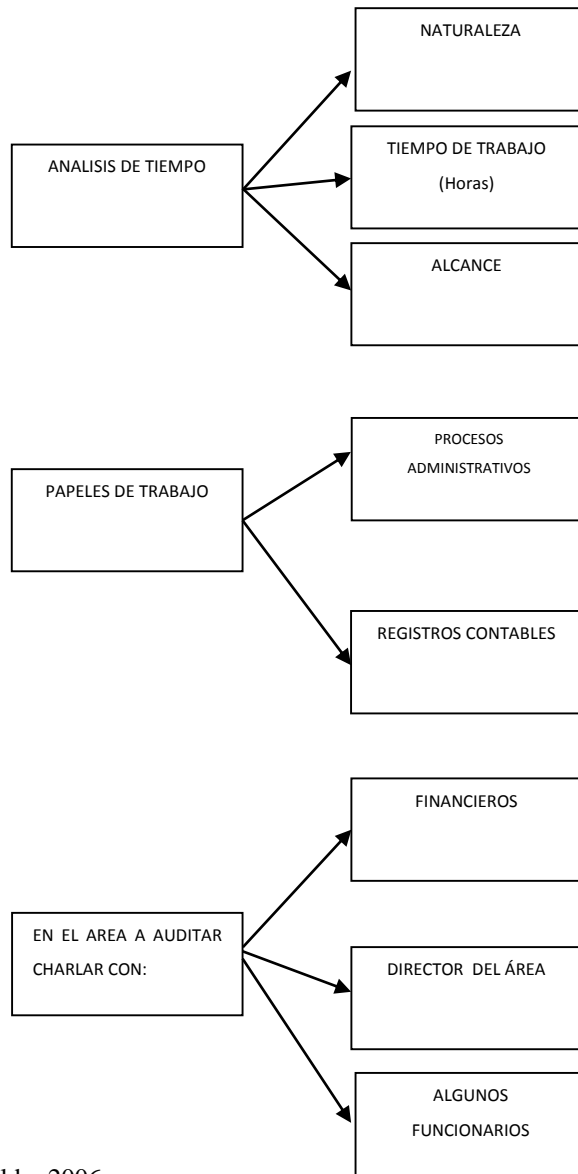
**Gráfico N° 2: Plan de la Auditoría**



**Fuente:** CMAC TI, Reynaldo. 2006.

**Elaboración:** La autora

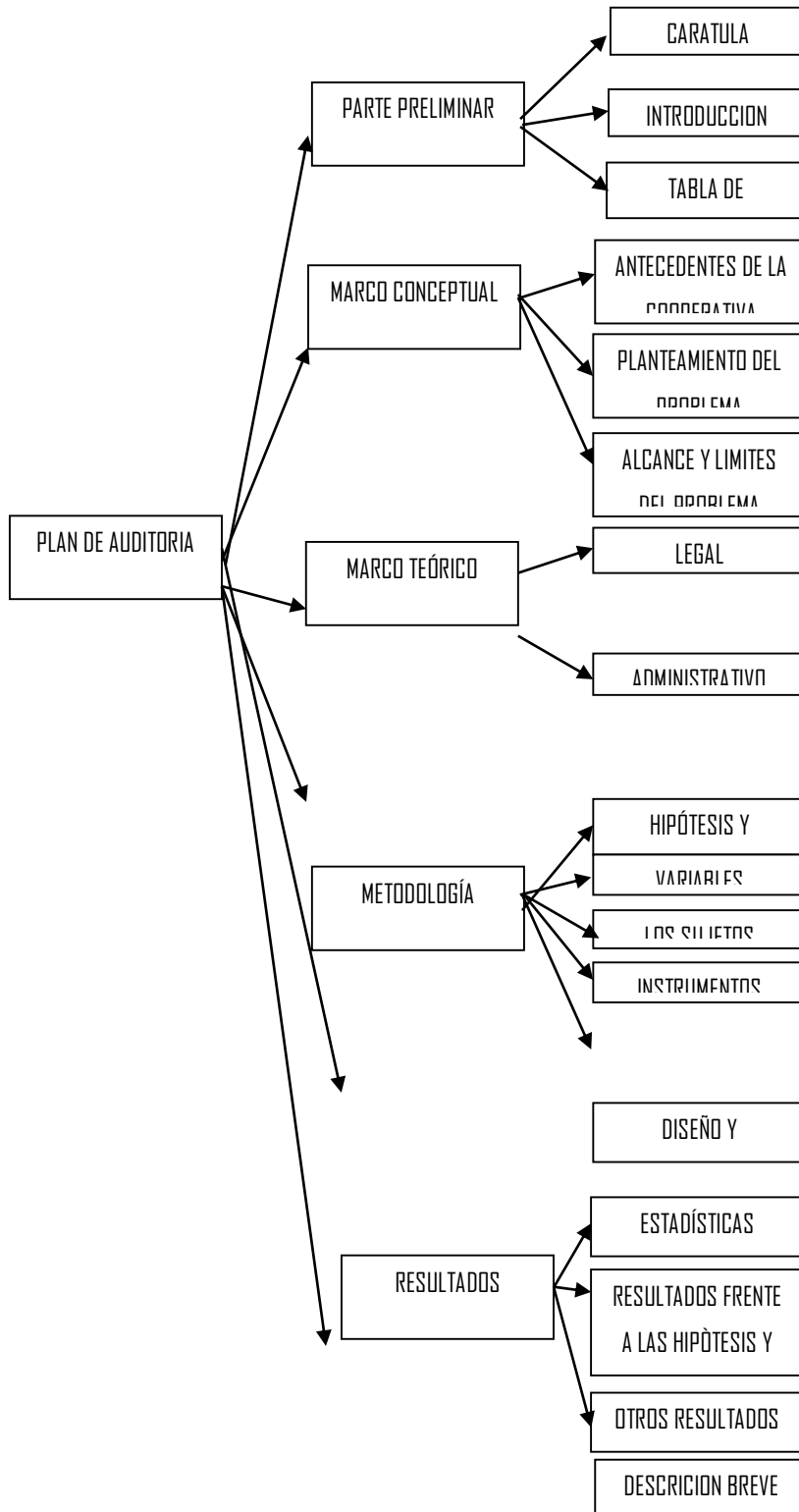
**Gráfico N° 3: Análisis de Tiempo, Papeles de Trabajo y Conocimiento de la Estructura.**

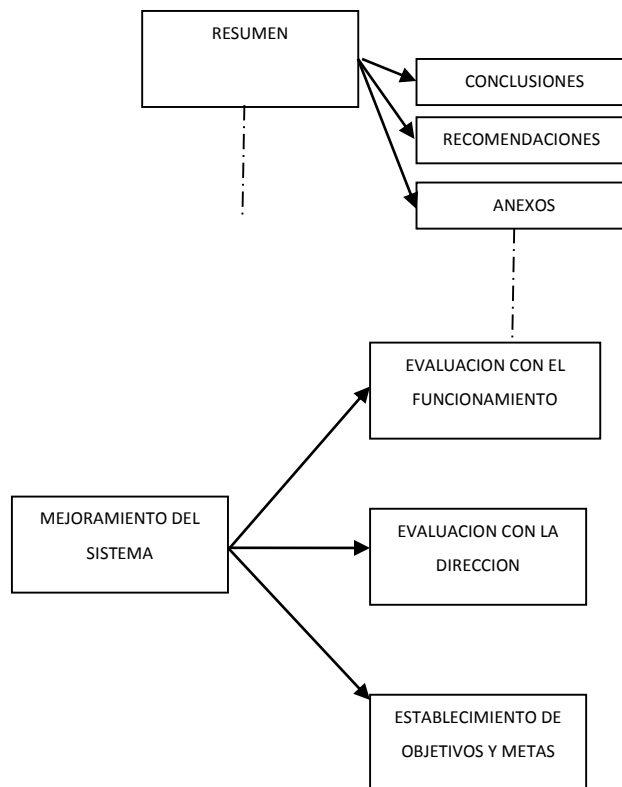


**Fuente:** CMAC TI, Reynaldo. 2006.

**Elaboración:** La autora

**Gráfico N° 4: Proceso de la Auditoría Administrativa para una cooperativa de Ahorro y Crédito**





**Fuente:** CMAC TI, Reynaldo. 2006.

**Elaboración:** La autora

### 2.2.8. Definiciones

Es necesario definir a la Auditoría Administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Benjamín F., (2000 Pág. 11) dice: “Una Auditoría Administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

Se añade que la Auditoría Administrativa mediante procesos técnicos generalizados; evalúa, revisa , examina y verifica los procesos administrativos de las organizaciones y empresas a fin de emitir un informe con la opinión de gestión de los administradores, por lo que este tipo de auditoría extiende su trabajo a evaluaciones, revisiones,

exámenes y verificación del cumplimiento de las distintas políticas, reglas, normas y procedimientos de las organizaciones y empresas permitiendo al auditor dar conclusiones del estado que se encuentra la empresa.

Williams P. L, ( 2013) considera que la Auditoría administrativa se define como:" Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales".

Las investigadoras señalan que esta definición se acopla más al área de trabajo, que es el de servicios, que se establecerá posteriormente mediante la respectiva auditoría de los elementos que conforma el área administrativa de la empresa auditada.

Fernández A., (1970 pág. 6) sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Un aporte a las definiciones es que la Auditoría Administrativa es el estudio que se realiza a cada una de las actividades administrativas que se desarrollan dentro de una entidad es decir dentro de esta clase de Auditoría se evalúa a toda la entidad en general.

#### **2.2.8.1. Necesidades de la Auditoría Administrativa**

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales; la Auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros.



Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar adecuadamente la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de: La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (Auditoría Administrativa funcional) y, la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo

Realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

### **2.2.8.2. Objetivos de la Auditoría Administrativa**

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:

- **De control.-** Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- **De productividad.-** Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- **De organización.-** Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **De servicio.-** Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- **De calidad.-** Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- **De cambio.-** La transforman en un instrumento que hace más transparente y aceptable a la organización.

- **De aprendizaje.-** Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- **De toma de decisiones.-** Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

### **2.2.8.3. Principios de Auditoría Administrativa**

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las Auditorías Administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por tanto debemos recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes: a. Sentido de la evaluación, b. Importancia del proceso de verificación, y c. Habilidad para pensar en términos administrativos

### **2.2.8.4. Campo de Aplicación**

En cuanto a su campo, la Auditoría Administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.

### **2.2.8.5. Funciones a desarrollar por una unidad de Auditoría Administrativa**

Las funciones de la Auditoría Administrativa deben quedar enmarcadas dentro de la organización de una empresa en una unidad que, por su situación jerárquica le permita la consecución de sus fines.

El nivel donde deberá quedar la unidad departamental de Auditoría Administrativa reunirá las características:

- a) Jerarquía suficiente para poder inmiscuirse en cualquier unidad administrativa de la empresa
  - b) Que el tipo de funciones de dicha unidad sea relacionado con la dirección, control y coordinación
  - c) Que tenga suficiente autoridad sobre los demás departamentos
- Funciones a Desarrollar:

- d) Investigación constante de planes y objetivos
- e) Estudio de las políticas y sus prácticas
- f) Revisión constante de la estructura orgánica
- g) Estudio constante de las operaciones de la empresa
- h) Analizar la eficiencia de la utilización de recursos humanos y materiales
- i) Revisión del equilibrio de las cargas de trabajo
- j) Revisión constante de los métodos de control

#### **2.2.8.6. Ventajas de la Auditoría de la Organización**

1. Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma independiente los sistemas de organización y de administración.
2. Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretadas de una manera parcial por los departamentos afectados.
3. Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa.
4. Contribuye eficazmente a la verificación de los datos contables y financieros.
5. Evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.
6. Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

#### **2.2.8.6. Fases de la Auditoría Administrativa**

##### **Conocimiento Preliminar**

Inicia con la fase del diagnóstico (conocimiento Preliminar), entre sus objetivos más importantes está en obtener un conocimiento integral de la empresa. La condición que satisface cubre en forma efectiva el objetivo de esta fase es tener un conocimiento claro de la misión, visión objetivos, metas políticas estrategias y cultura organizacional tanto en su nivel estratégico, como en los niveles táctico y operativo, manteniendo un enfoque sistemático, es decir, considerando las interrelaciones que existen entre factores y el entorno; así como las acción estratégicas adoptadas para el cumplimiento de la misión en la organización de la Auditoría.

## **Objetivos**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

## **Actividades**

Las tareas típicas son: Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto y la revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:

- a) La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
- b) La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de producción interesa, que y como produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción: proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad; etc.
- c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
- d) De los directivos, funcionarios y empleados sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

Otra de las actividades es determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.

Detectar las fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

La evaluación de la estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de Auditoría.

### **Productos**

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la Auditoría

### **Planificación Específica**

Cumple con el objetivo fundamental, diseñar una estrategia de trabajo a la medida de las necesidades de la organización:

**El cómo**, una vez que disponemos de la información de la fase preliminar, se cuenta con una importante aproximación del riesgo, y es necesario familiarizarnos con los principales componentes determinados los que nos permite evaluar el nivel de cumplimiento en los controles internos de los procesos relacionados con estas áreas.

**Para que**, una vez identificadas los objetivos de la Auditoría, el Auditor revisa y analiza la información y documentación obtenida en la fase anterior, con la finalidad de identificar controles claves, para verificar su cumplimiento y ejecutar una evaluación del control interno, aplicando indicadores de efectividad al cumplimiento de controles.

De esta forma el Auditor define los procedimientos que requiera de acuerdo a las circunstancias que refuercen aquellos controles clave cuyo cumplimiento o funcionamiento es débil.

## **Objetivos**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual 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 responsable, y las 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 de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades, así como también las oportunidades de mejora de la organización, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

## **Actividades**

Las tareas típicas en la fase de planificación son la revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión. la Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de

registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son: Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); de Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); de Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).

Los resultados obtenidos servirán para: Planificar la Auditoría de Administración, y el preparar un informe sobre el Control Interno.

A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E”(Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad a examinarse.

### **Productos:**

Dentro de los productos esperados tenemos el: Memorando de Planificación, y el Programa de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad).

### **Ejecución del Trabajo**

En esta fase el auditor debe aplicar los procedimientos establecidos en los programas de auditoría y desarrollar completamente los hallazgos significativos relacionados con las áreas y componentes considerados como críticos, determinando los atributos de condición, criterio, efecto y causa que motivaron cada desviación o problema identificado.

Todos los hallazgos desarrollados por el auditor, estarán respaldados en papeles de trabajo en donde se concreta la evidencia suficiente, pertinente, competente y adecuada, que respalda la opinión y el informe y que pueda ser sustentada en juicio.

## **Objetivos**

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la Auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen 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.

## **Actividades**

Las tareas típicas de esta fase son:

1) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de:

Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

Parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto reales como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializados, entidades similares, organismos internacionales y otros.

2) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

3) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.

4) Definir la estructura del informe de Auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.



En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

## **Productos**

Papeles de trabajo

Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

## **Informe**

Es de fundamental importancia que el auditor mantenga una comunicación continua y constante con los funcionarios y empleados relacionados con el examen, con el propósito de mantenerles informados sobre las deficiencias y desviaciones detectadas a fin de que en forma oportuna se presente los justificativos o se tomen las acciones correctivas pertinentes. La comunicación de resultados es la fase del proceso de la auditoría, sin embargo se cumple durante la ejecución del examen, está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito que se presente la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del borrador del informe, que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que al finalizar el trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante su lectura a las autoridades, funcionarios y ex funcionarios responsables de las operaciones examinadas.

El informe contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de Auditoría. Tratándose de Auditoría Financiera incluirá la carta de dictamen, los estados financieros y las notas aclaratorias correspondientes.

## **Objetivos**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la Auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras Auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de Auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

## **Actividades**

En esta fase de comunicación de resultados, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes: Redacción del informe de Auditoría, en forma conjunta entre los Auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario y la Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la Auditoría de Administración para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

## **Productos**

Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes

Acta de conferencia final de la lectura del informe de Auditoría

## **2.3 HIPÓTESIS GENERAL**

La elaboración de una Auditoría administrativa mejorará la gestión de la Cooperativa Ahorro y Crédito Lucha Campesina, así como también facilitará el cumplimiento de objetivos y metas institucionales durante el periodo económico 2015.

### **2.3.1. Hipótesis específicas**

- Con la evaluación del control interno de la Cooperativa Lucha Campesina, permitirá revisar ordenadamente cada una de las anomalías y descubrir el incumplimiento de normas en el desarrollo de sus operaciones.
- Con la valoración del área operativa y administrativa a través de indicadores de gestión con un diseño de encuestas, recopilación de datos, análisis y resumen de la información permitirá a los directivos de la Cooperativa Lucha Campesina la utilización adecuada de los recursos.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable independiente**

Auditoría administrativa

### **2.4.2 Variable dependiente**

Mejoramiento de la gestión de la Cooperativa

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

Aquí se anota la investigación que de acuerdo al enfoque orienta a la integración de la modalidad cuali-cuantitativa.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo correlacional porque permite medir el grado de relación que existe entre dos variables en un contexto particular, tiene el carácter de:

#### **Exploratorio.**

Se utiliza el tipo exploratorio para examinar el problema de investigación como es de tipo desconocido para algunas personas en su ámbito global, como la familiarización con un tópico poco difundido; profundizar la investigación.

#### **Descriptivo.**

Permite estar al tanto del entorno de la empresa y los eventos que se presentan en la aplicación de técnicas contables y administrativas, obtener el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación que permite ir describiendo la realidad de la empresa en un tiempo y espacio determinado, involucrando a personas, hechos, procesos y sus relaciones entre sí. Además se pondrá en juego todos los conocimientos teóricos previos para solucionar el fenómeno estudiado.

#### **Explicativo.**

El objetivo es explicar por qué se produce la necesidad del conocimiento y en qué condiciones opera y las recomendaciones que se puedan realizar

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### **Población**

Personal de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito “Lucha Campesina” Ltda. 50 empleados.

#### **Muestra**

Se trabajará con los directores y personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina que en su totalidad son: 10 personas.

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Métodos: Entre los métodos teóricos:

**Método Descriptivo - Deductivo.-** Vamos a describir y detallar los errores, falencias significativos en el área administrativa de la organización, los cuales nos permitirá emitir un informe concreto y de ayuda a la cooperativa.

Entre los métodos empíricos: Recolección de información, observación y criterio de expertos.

#### **Técnicas:**

**La entrevista.-** Se dirigirá a los informantes calificados de la cooperativa

**Cuestionarios de control interno.-** La aplicación de dichos cuestionarios se realizará al personal administrativo, y operativo es decir, a los directores de área.

**La encuesta.-** Estas serán dirigidas a los usuarios internos de la cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.

### 3.5. RESULTADOS

La presentación e interpretación de los resultados obtenidos de la investigación realizada al personal administrativo de la cooperativa de ahorro y crédito Lucha Campesina se muestra a continuación.

#### PREGUNTA N° 1

¿Cree usted que la persona encargada del Departamento de Contabilidad cumple con sus funciones de acuerdo a su perfil?

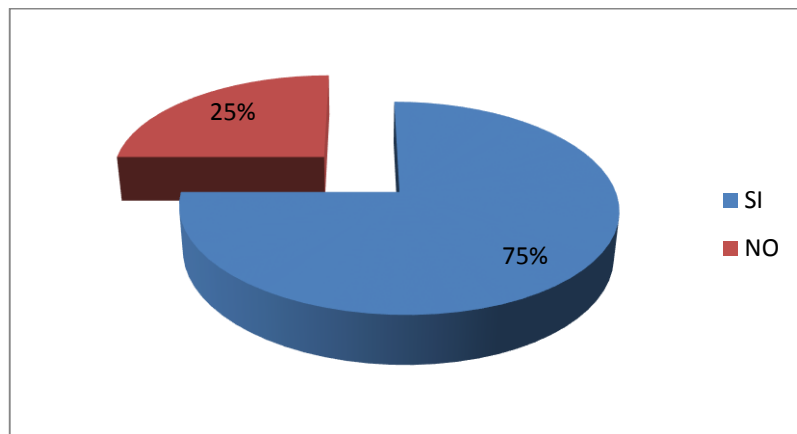
**Tabla N°. 1: Persona encargada del Departamento**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	75%
NO	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 5: Persona encargada del Departamento**



#### INTERPRETACIÓN

Del 100% de administrativos encuestados, la mayoría manifiesta que la persona encargada del Departamento de Contabilidad se encuentra ubicada de acuerdo a su perfil profesional, ya que muestra eficiencia en el desenvolvimiento de sus actividades, eficacia y sobre todo mucha responsabilidad.

## PREGUNTA N° 2

¿Conoce usted cuáles son los objetivos de la Cooperativa?

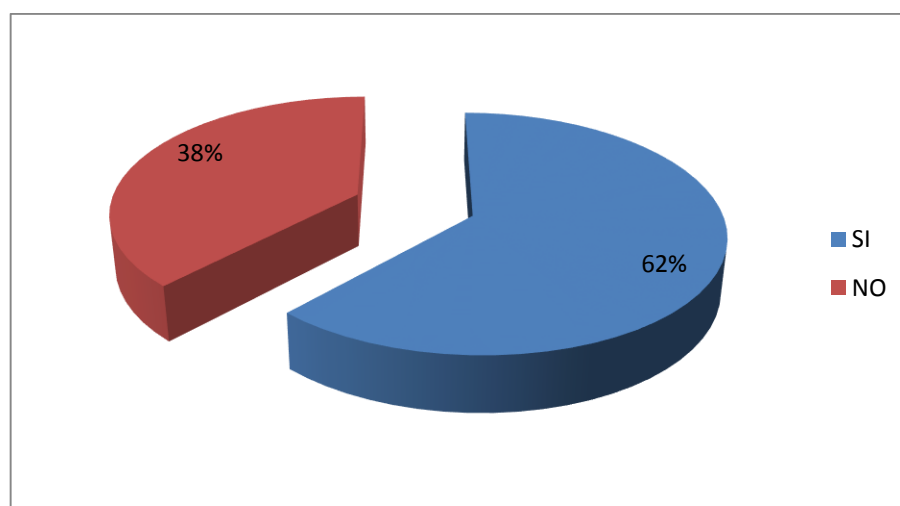
**Tabla N°. 2: Objetivos de la cooperativa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	62%
NO	4	38%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 6: Objetivos de la cooperativa**



## INTERPRETACIÓN

Del total de encuestados en su mayoría manifestó que si conocen claramente cuáles son los objetivos de la Cooperativa, pero no solo deben conocer a que se refiere sino a aprender a gestionarlos con el fin de que puedan dar a conocer de manera interna a los nuevos empleados y externamente a los socios, y un grupo pequeño de ellos mencionan desconocer cuales son, siendo necesario que el personal que labora en la Cooperativa tenga conocimiento de cada una de las metas que encierran los objetivos institucionales..

### PREGUNTA N° 3

¿Conoce usted cuáles son las falencias administrativas que existen en la Cooperativa?

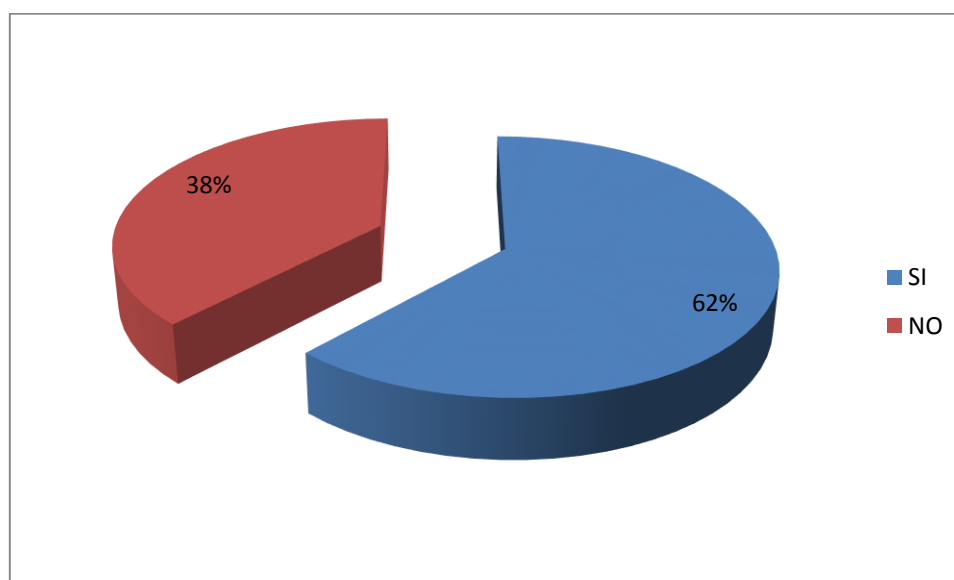
**Tabla N°. 3: Falencias Administrativas**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	62%
NO	4	38%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 7: Falencias Administrativas**



### INTERPRETACIÓN

Del 100% de encuestas realizadas al personal administrativo, la mayoría expresa que si existe falencias dentro de la Cooperativa, entre las principales señalan: Que falta ampliación de la infraestructura, y existe un poco de desorganización en el manejo de los documentos. En cambio un grupo minoritario considera que no existe ningún inconveniente dentro de la Cooperativa, ya que vienen trabajando con normalidad.



#### PREGUNTA N° 4

¿Qué es para usted una Auditoría Administrativa?

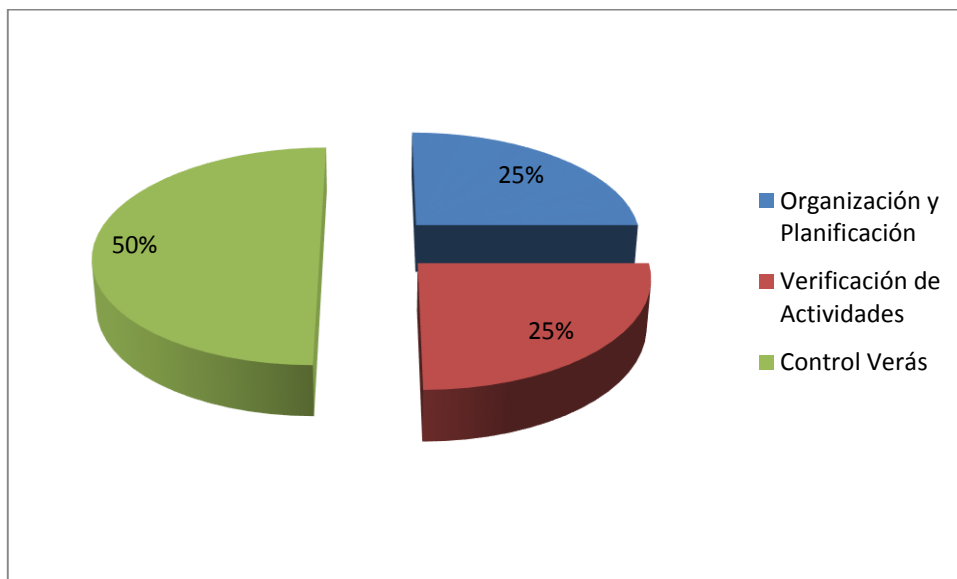
**Tabla N°. 4: Auditoría Administrativa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Organización y Planificación	2	25%
Verificación de Actividades	3	25%
Control Verás	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 8: Auditoría Administrativa**



#### INTERPRETACIÓN

El Personal Administrativo encuestado, en un grupo reducido consideran que la Auditoría Administrativa permitirá mejorar la organización, planificación y control de todos los departamentos para fortalecer el cumplimiento de los objetivos propuestos

### PREGUNTA N° 5

¿Cree usted que se debe realizar una Auditoría Administrativa dentro de la Cooperativa, para poder medir el grado de eficiencia administrativa?

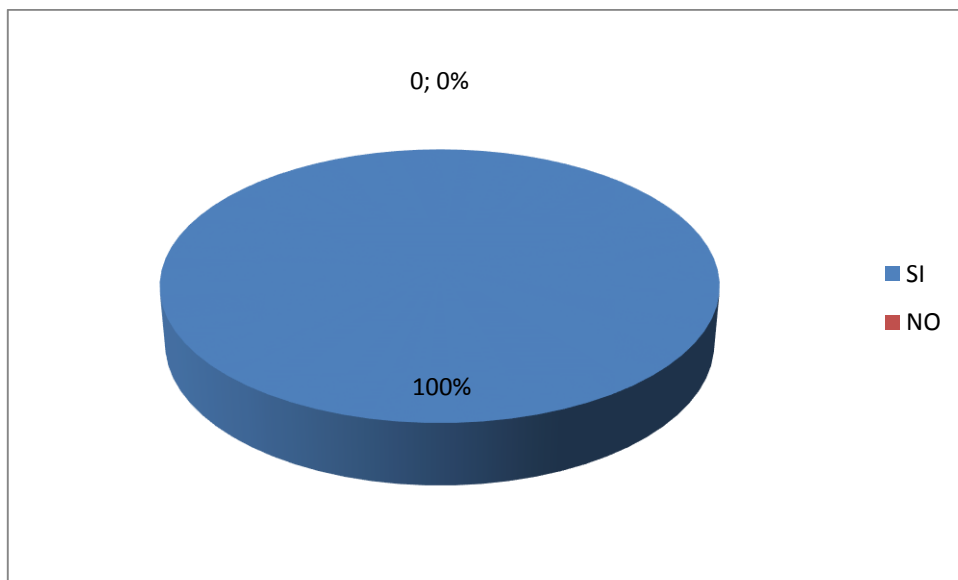
**TABLA No. 5 Grado de eficiencia**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

FUENTE: personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 9: Auditoría Administrativa**



### INTERPRETACIÓN

Por consenso los administrativos expresaron que es muy importante que se realice una revisión analítica total o parcial de la organización, con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar, valorar y lograr una ventaja competitiva sustentable.

## PREGUNTA N° 6

¿Cree usted que la Auditoría Administrativa es de vital importancia para el desarrollo administrativo de la Cooperativa?

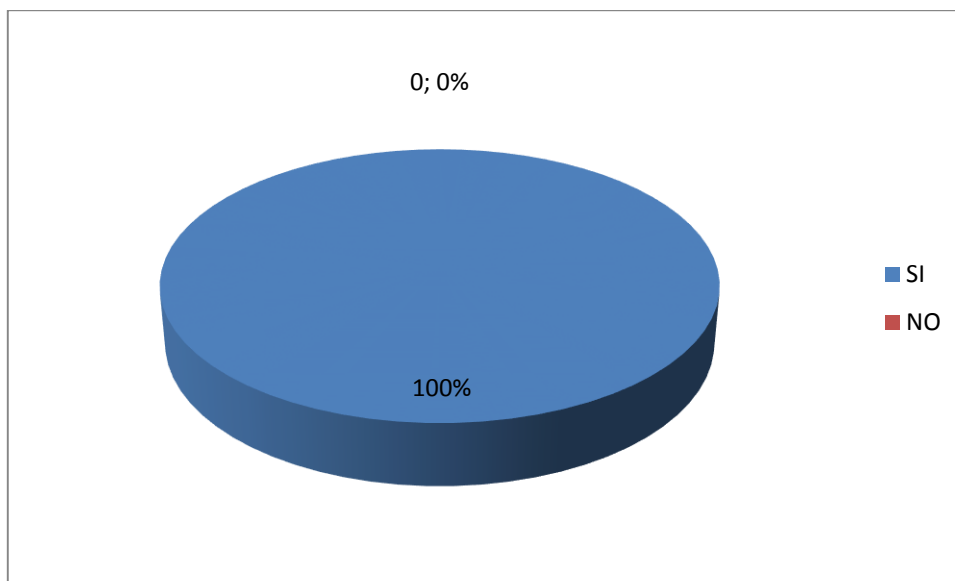
**Tabla N°. 5: Vital importancia**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

FUENTE: personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 10: Vital importancia**



## INTERPRETACIÓN

En su totalidad el personal administrativo manifestaron que es muy importante la Auditoría Administrativa para toda institución, sea esta pública o privada, ya que por medio de ésta se puede verificar todas las actividades desarrolladas por el personal en un determinado tiempo, esta verificación debe estar entorno a los objetivos planteados por las autoridades y así evitar esfuerzos aislados que se traduzcan en desgaste innecesario.

## PREGUNTA N° 7

¿Conoce usted claramente los objetivos planteados por el Concejo Directivo?

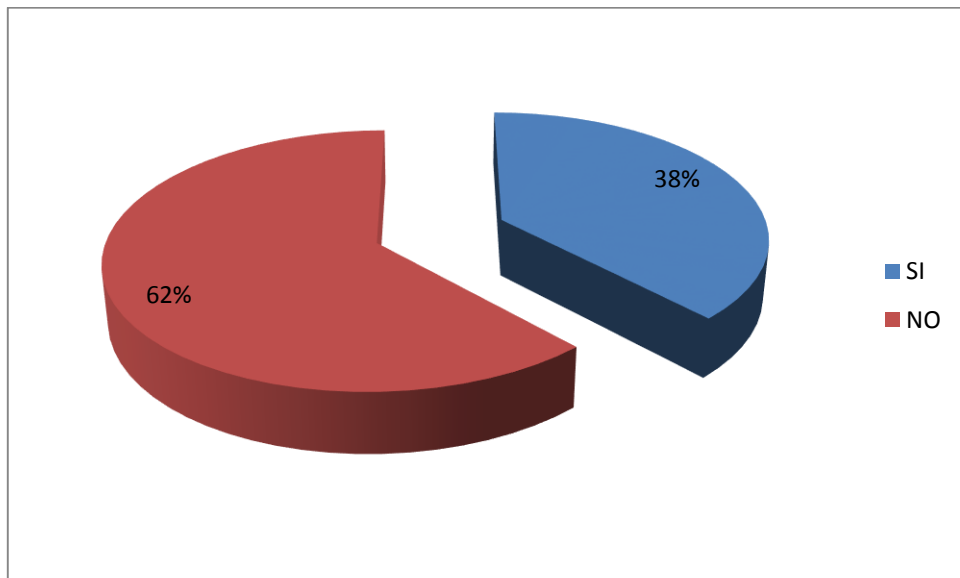
**Tabla N°. 6: Objetivos planteados**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	38%
NO	6	62%
TOTAL	10	100%

FUENTE: personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 11: Objetivos planteados**



### INTERPRETACIÓN

La mayoría del personal administrativo manifiesta conocer los objetivos planteados por el Consejo Directivo y un grupo minoritario manifestó que no los conocen.

## PREGUNTA N° 8

¿Qué mecanismos utilizan para la selección del personal que labora en la cooperativa?

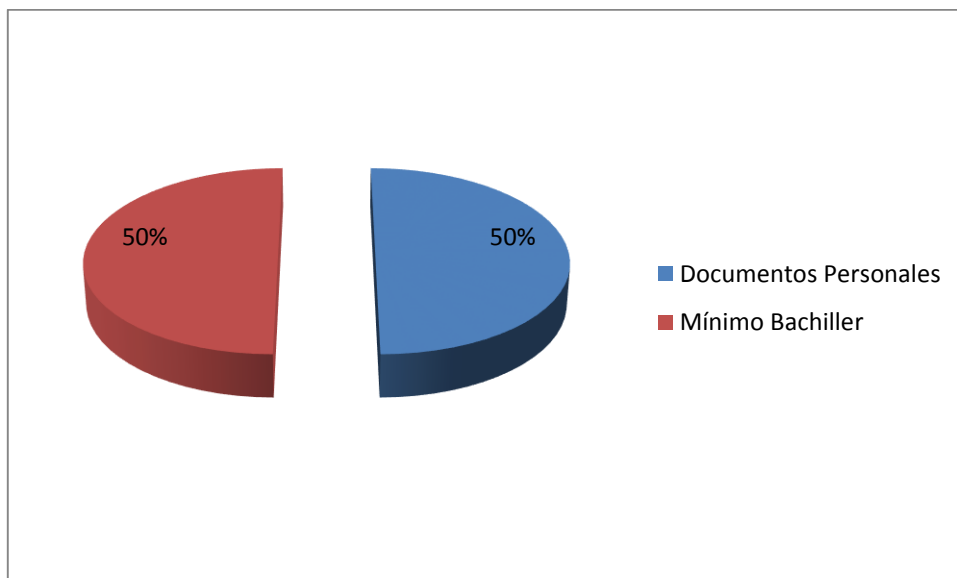
**Tabla N°. 7: Selección del personal**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Documentos Personales	5	50%
Mínimo Bachiller	5	50%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 12: Selección del personal**



## INTERPRETACIÓN

En un 50% de los empleados de la cooperativa coincidieron que los mecanismos utilizados para la selección del personal que labora en la cooperativa son los documentos personales y un mínimo bachillerato, documentos que permitan identificar de mejor manera a las personas que van a integrarse a la Cooperativa.

### PREGUNTA N° 9

¿Existe capacitación continua para el personal de la Cooperativa?

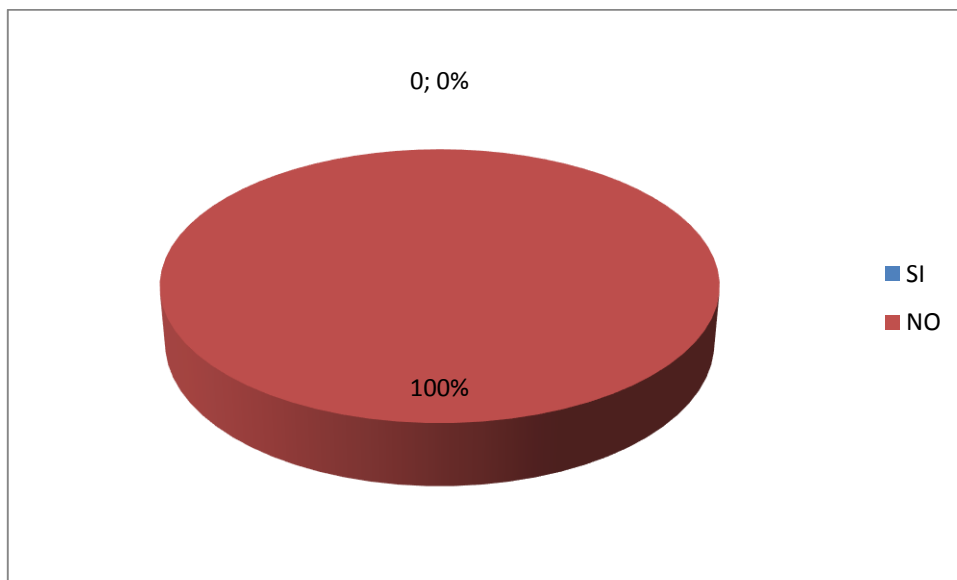
**Tabla N°. 8: Capacitación continua**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	10	100%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

FUENTE: personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 13: Capacitación continua**



### INTERPRETACIÓN

Todo el personal que labora en la Cooperativa menciona que por parte de los administrativos no se da ningún tipo de capacitación para el mejoramiento de las actividades que realizan, demostrándose así su despreocupación por la formación del talento humano de la organización, por lo se cree necesario se incrementen un programa de capacitación para el personal administrativo como cursos o talleres de relaciones humanas, liderazgo y marketing.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA**

**AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

**LUCHA CAMPESINA LTDA. .**

Señor.

Pedro Olivo Balseca, mismo que considera que la cooperativa cuenta con una visión y misión porque toda institución debe tener establecido la meta hacia donde se propone llegar, por ello tenemos definidos claramente la estructura administrativa y los objetivos que pretendemos cumplir a cabalidad.

Se tiene conocimiento básico sobre la auditoria pero se encuentra al tanto de lo que representa una Auditoría Administrativa, por lo que me es grato contar con su participación y ayudar en el desarrollo de la misma. No siendo la primera vez que van a realizar este tipo de investigación en la Cooperativa, esta actividad es muy necesaria para conocer cómo está marchando la cooperativa y que falencias tenemos que corregir a tiempo.

El señor gerente se encuentra muy satisfecho con el trabajo que vienen desempeñando todos los empleados ya que hasta el momento no he tenido ningún inconveniente ni problema.

El señor gerente considera que toda persona en la organización cooperativista está debidamente capacitado para ejercer el cargo que vengo desempeñado y resolver cualquier problema que se me presente en el convivir diario.

### **3.5.1 Análisis e interpretación de la entrevista dirigida**

#### **AL CONTADOR DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA LTDA.**

Ingeniera

Vanessa Valeria Villagomez

Se conoce el plan estratégico de la cooperativa, se cuenta con el sistema Integrado de Gestión Financiera y este sistema es bueno hoy por hoy soy un empleado contratado dentro de la institución cooperativista, pero aspiro ganarme la confianza de los consejos. En la cooperativa existe el suficiente control y los trabajadores están lo suficientemente acoplados a los objetivos generales de la Cooperativa. Sin embargo creo que es muy importante la aplicación de la Auditoría Administrativa porque permite conocer las falencias que existen en la administración de la institución.

Se cree que es importante la presentación de reportes porque nos permiten conocer el estado económico de la institución y de esta manera tomar decisiones a tiempo. Hasta este momento la cooperativa se encuentra en una situación de bonanza ya que se ha sabido aprovechar al máximo la inversión de los socios.



### 3.5.2 Análisis, graficación e interpretación de los resultados obtenidos de los socios de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA LTDA. .

#### PREGUNTA N° 1

¿Cree usted que el personal se desenvuelve eficaz y eficientemente en sus funciones asignadas?

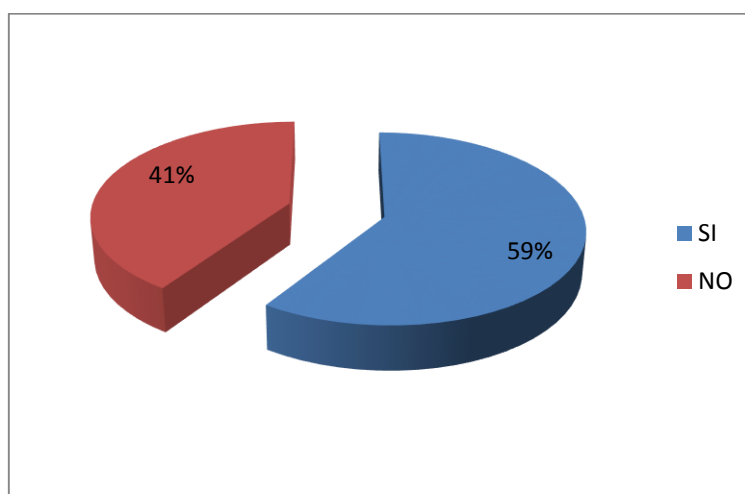
**Tabla N°. 9: Personal eficaz y eficiente**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	57	59%
NO	39	41%
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 14: Personal eficaz y eficiente**



#### INTERPRETACIÓN

La mayoría de los socios encuestados expresaron que se brinda un buen servicio a la colectividad mientras que un grupo considerable pero menor al anterior cree que el personal que labora en la Cooperativa no se desenvuelve eficazmente en todas las funciones, por lo que es recomendable facilitar charlas de relaciones humanas, para que exista una buena coordinación de actividades entre compañeros y socios.

## PREGUNTA N° 2

¿Usted conoce la Misión y Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina?

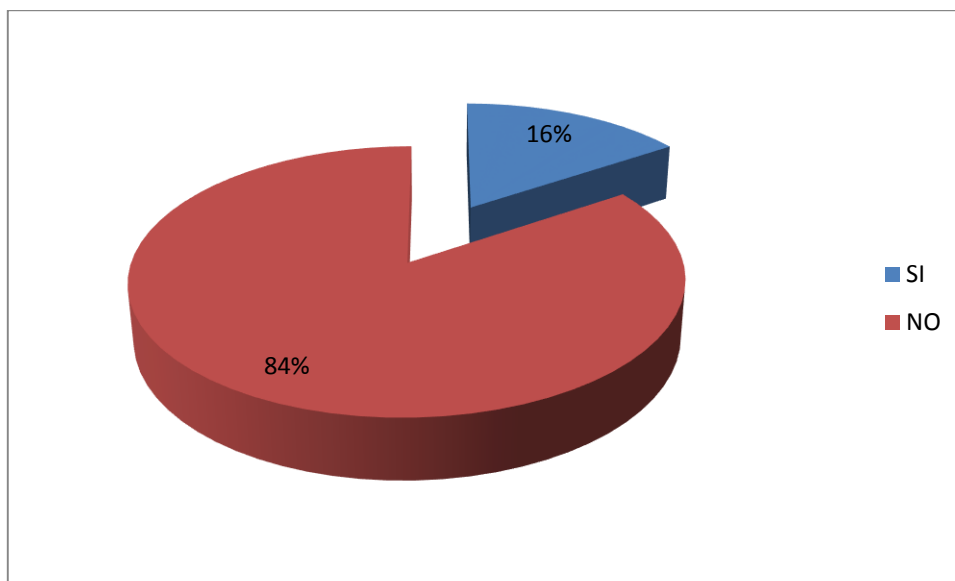
**Tabla N°. 10: Misión y Visión de la Cooperativa**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	16%
NO	81	84%
TOTAL	96	100%

FUENTE: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 15: Misión y Visión de la Cooperativa**



## INTERPRETACIÓN

En cuanto a la misión y visión de la Cooperativa, por medio de la aplicación de la encuesta se puede establecer que la mayoría de los socios no las conocen debido a que no existe información, por lo cual la Cooperativa debe realizar los respectivos informativos dando a conocer el plan estratégico, un grupo minoritario de ellos dice conocerlo.

### PREGUNTA N° 3

¿Cómo califica usted los beneficios que presenta la Cooperativa?

Bueno, Regular y Malo

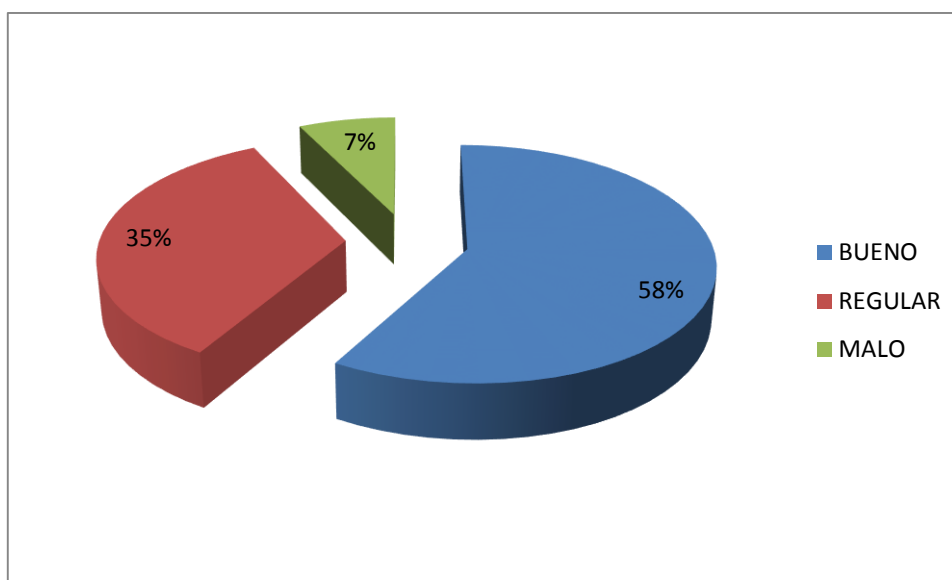
**Tabla N°. 11: Beneficios que presenta**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	56	59%
REGULAR	33	34%
MALO	7	7%
TOTAL	96	100%

FUENTE: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 16: Beneficios que presenta**



### INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados, la mayoría manifiestan que los beneficios que prestan la Cooperativa son buenos: tasa de interés bajos, créditos que otorga a los socios ayudan a cumplir con sus expectativas, en cambio un grupo reducido de ellos califican regular debido a la demora en la aprobación del crédito, y un grupo muy pequeño de socios cree que el servicio es malo porque no están conformes con los servicios que brinda la Cooperativa.

#### PREGUNTA N° 4

¿Las políticas que maneja en la prestación de servicio es?: Bueno, Regular y Malo

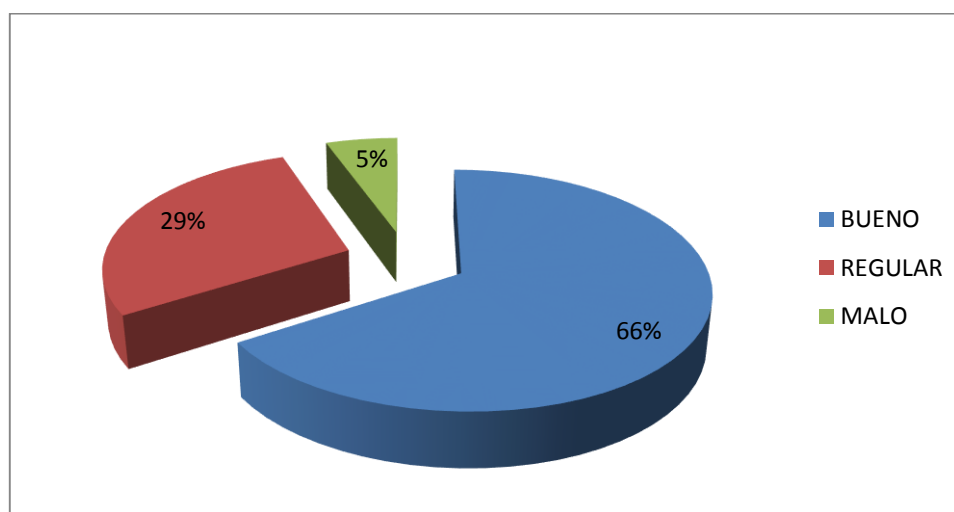
**Tabla N°. 12: Prestación de servicios**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BUENO	60	66%
REGULAR	26	29%
MALO	10	5%
TOTAL	96	100%

FUENTE: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 17: Prestación de servicios**



#### INTERPRETACIÓN

Por una nimidad los socios encuestados manifiestan que las políticas que manejan dentro de la Cooperativa, en la prestación de servicios son buenos; los enseñan a tener responsabilidades con la Institución y no solo beneficiarse de ella, por lo tanto cuando tienen un crédito deben cumplir con las fechas indicadas en el plan de pago, responsabilidad que les amerita tener una buena calificación dentro del Sistema Financiero, mientras que un grupo reducido de ellos opinaron que estos son regulares, en cambio un grupo muy reducido de ellos manifiestan que son malos, por lo que no están de acuerdo con un encaje muy alto.

### PREGUNTA N° 5

¿Considera usted que el personal que labora en la Cooperativa está capacitado?

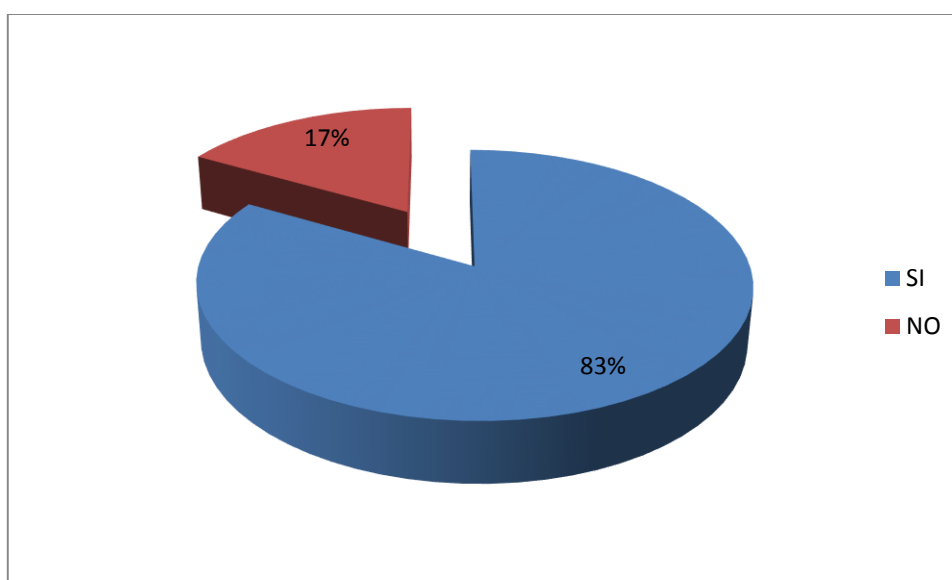
**Tabla N°. 13: Personal que labora**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	80	83%
NO	16	17%
TOTAL	96	100%

FUENTE: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 18: Personal que labora**



### INTERPRETACIÓN

La mayoría de los socios encuestados considera que el personal que labora en la Cooperativa está debidamente capacitado, porque el servicio que brindan es bueno y su trato hacia los socios siempre es cordial y un grupo reducido de ellos dice no estar de acuerdo con la capacitación del personal porque este no actúa adecuadamente cuando brinda el servicio a los socios.

## PREGUNTA N° 6

¿Cree usted que los empleados prestan un adecuado servicio a los socios de la Cooperativa?

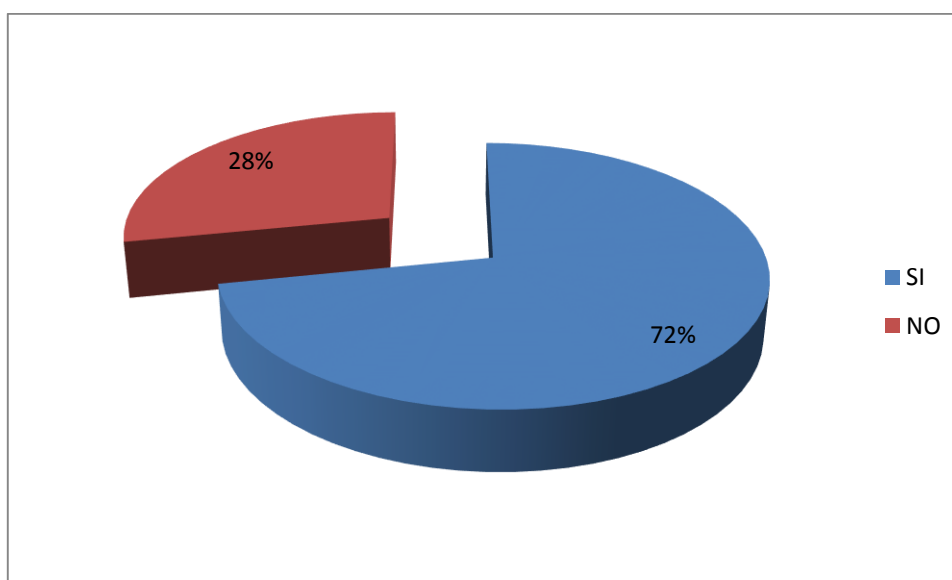
**Tabla N°. 14: Adecuado servicio**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	69	72%
NO	27	28%
TOTAL	96	100%

FUENTE: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 19: Adecuado servicio**



## INTERPRETACIÓN

La mayoría de los socios encuestados manifestó que al realizar cualquier trámite dentro de la Cooperativa, no son atendidos cordialmente por parte del personal administrativo, el encargado en atención al cliente explica muy rápidamente los beneficios y obligaciones que deben cumplir, éste inconveniente da lugar a que tengan una mal imagen del desempeño del personal, en cambio un grupo reducido dijeron que la atención al cliente es buena por lo que refleja una buena imagen a la cooperativa.

### PREGUNTA N° 7

¿Cree usted que sus ahorros están seguros en la Cooperativa?

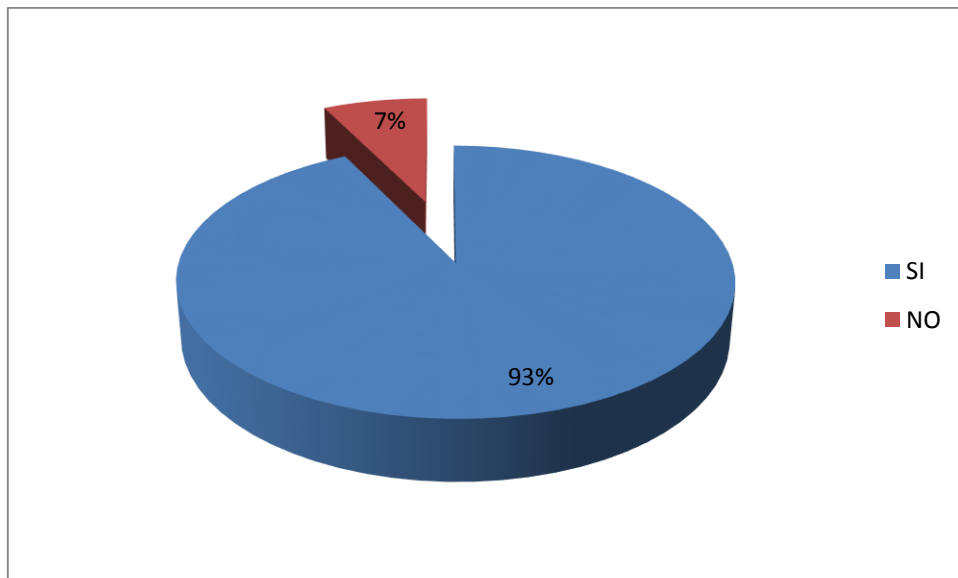
**Tabla N°. 15: Ahorros seguros**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	89	93%
NO	7	7%
TOTAL	96	100%

FUENTE: Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda.

ELABORADO POR: La investigadora

**Gráfico N° 20: Ahorros seguros**



### INTERPRETACIÓN

La mayoría de los encuestados manifiestan si confía en la seguridad de la cooperativa porque ha demostrado ser una institución solventemente económica y además cuenta con un sistema de seguridad que protege sus ahorros y un grupo reducido de socios no considera seguro porque no existe personal de seguridad.

### 3.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL

La aplicación de una auditoría administrativa en la cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, periodo año 2015, fortalecerá la efectividad administrativa en el uso de los recursos.

#### 3.6.1 COMPROBACION DE HIPOTESIS

##### a) Modelo Lógico

**Hi:** La elaboración de una Auditoría administrativa ayudará a mejorar la gestión de la Cooperativa Ahorro y Crédito Lucha Campesina y a evaluar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales durante el periodo económico 2015.

**Ho:** La elaboración de una Auditoría administrativa no ayudará a mejorar la gestión de la Cooperativa Ahorro y Crédito Lucha Campesina y a evaluar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales durante el periodo económico 2015.

##### b) Modelo Matemático

Hi:  $X1 > X2$

Ho:  $X1 < X2$

##### c) Modelo Estadístico

$$X^2C = \sum = \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

**Simbología:**

fo = frecuencia observada

fe = frecuencia esperada

$X^2C$  = chi cuadrado

$\sum$  = Sumatoria



**d) Nivel de Confiabilidad**

$$e = 0.05\%$$

$$IC = 95\%$$

$$a = 0.05\%$$

**e) Zona de rechazo**

$$Gl = (c-1) (f-1)$$

$$Gl = (2-1) (2-1)$$

$$Gl = (1) (1)$$

$$Gl = 1$$

$$e = 5\%$$

$$xzt = 3.89$$

**Regla de decisión**

$$X^2C = > X2t = \text{Rechazo de } H_0$$

$$X^2C = < X2t = \text{Acepta la } H_0$$

Unidades de estudio	Alternativas		Total
	Si	No	
Personal Administrativo	5	5	10
Socios	78	18	96
TOTAL	83	23	106

## ANÁLISIS

### Personal administrativo

$$fe(5) = \frac{78 \times 10}{106} = 7,83$$

$$fe(5) = \frac{23 \times 10}{106} = 2,16$$

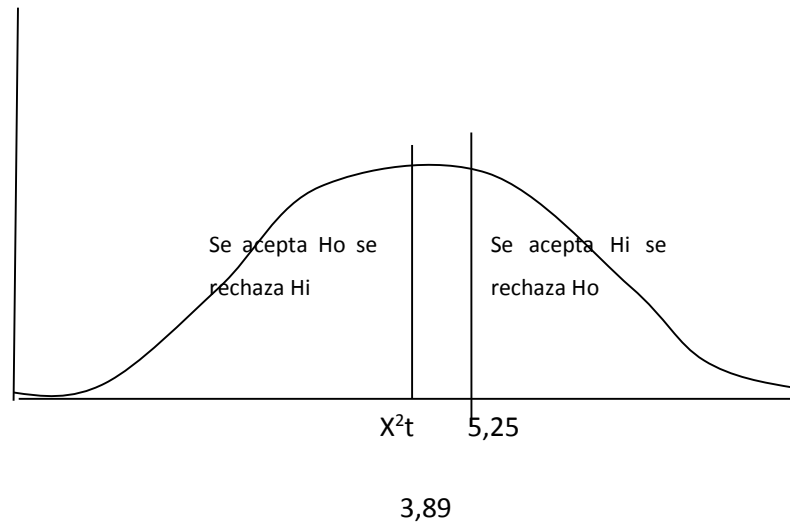
### Socios

$$fe(78) = \frac{78 \times 96}{106} = 75.16$$

$$fe(18) = \frac{23 \times 96}{106} = 20.83$$

### TABLA DE CONTINGENCIA

Unidades de estudio	Alternativas	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
Personal administrativo	Si	5	7.83	-2.83	8.01	1.02
	No	5	2.16	2.84	8.07	3.73
Socios	Si	78	75.16	2.84	8.07	0.11
	No	18	20.83	-2.83	8.01	0.38
					4.28	
					X <sup>2</sup> C=	5.25



## VERIFICACIÓN

Como  $X^2C$  es 3,89 es menor que  $X^2t$  5,25 se encuentra en la región de hipótesis de investigación ( $H_1$ ) por tanto rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) por ende se concluye que la elaboración de una Auditoría administrativa ayudará a mejorar la gestión de la Cooperativa Ahorro y Crédito Lucha Campesina y a evaluar el cumplimiento de objetivos y metas institucionales durante el periodo económico 2015

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO AÑO 2015”.

### **4.2 ARCHIVO PERMANENTE**

En esta etapa se obtendrá un conocimiento integral sobre la entidad financiera que va a ser auditada, es decir que se realizarán visitas de observación, entrevistas, talleres de trabajo entre otras a fin de determinar las condiciones en las que se encuentra la institución, por ende se evaluará la estructura de control interno y se definirá los objetivos y estrategias que se aplicarán en el proceso de la auditoría.

El objetivo principal de preparar este archivo es el de tener disponible la información de la “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”, que se requerirá en forma continua sin tener que reproducir esta información. El archivo permanente contendrá toda aquella información que es válida en el tiempo.

#### **4.2.1 Contenido de la propuesta**

Esta práctica contiene datos en base a situaciones presentadas durante el periodo determinado:

1. Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015, por la necesidad de una mejora en la gestión y los procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”. con el propósito de incrementar su eficiencia y eficacia, obteniendo evidencias de posibles desviaciones de planes operativos originalmente trazados.

2. Enunciado del Problema: Se realiza una auditoría administrativa por la falta de un adecuado control a la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”, que se dificulta establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en que se administran y utilizan los recursos, así como también conocer sobre las medidas de logro de metas y objetivos. Por tanto, esta investigación nace con el propósito de evaluar los resultados tanto cualitativa como cuantitativamente y de esta forma emitir un criterio que contribuya al mejoramiento del desempeño y cumplimiento de los objetivos. Para ello se desarrollan cuestionarios de control interno analizando los objetivos proyectados y lo real.

#### **4.2.2 Reseña Histórica de la COAC. “Lucha Campesina del Cantón Cumandá”.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda. Surge a partir del Proyecto de Supervivencia Infantil, financiado por CERS de Estados Unidos, administrado, asesorado y controlado por técnicos de la pastoral social de la Iglesia de Riobamba desde el año de 1993.

A finales del año 1996 y principios del año 1997 este proyecto llegaba a su fin, ante estas circunstancias por la iniciativa del padre Pedro Olivo Balseca y de algunos dirigentes de las poblaciones de los cantones Chillanes en la provincia de Bolívar y Cumandá en la provincia de Chimborazo, deciden crear una cooperativa de ahorro y crédito con el fin de que estos dineros que se encontraban en las organizaciones campesinas; sean recuperados y puedan seguir beneficiando el desarrollo socio económico de la población, concretándose este proyecto como Pre. Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda., con sede en el cantón Cumandá.

En mayo de 1998, mediante la insistencia y perseverancia de los directivos se consigue del Ministerio de Bienestar Social el Acuerdo Ministerial No. 00465

En agosto de 1999 se compra el terreno donde posteriormente se construye nuestra sede; la misma que viene siendo un símbolo de nuestro trabajo prestigio responsabilidad confianza y garantía para nuestros socios.

En el año 2004 se crea una ventanilla en el cantón General Elizalde, de esta manera se extiende los servicios financieros al área urbana y rural sin distinción de clase, género, religión y nivel económico.

En el año 2006 con el objetivo de dar atención a la población de los cantones Babahoyo, Naranjito, Milagro y Simón Bolívar, se crea una ventanilla en el cantón Cnel. Marcelino Maridueña.

En Septiembre del año 2009, se realiza estudios de factibilidad en los cantones Naranjito, Milagro, El Triunfo y La Troncal, obteniendo resultados favorables, por tal motivo el día 12 de Abril del 2010 se inauguró la nueva Agencia en el cantón Naranjito.

En enero del 2009 dando cumplimiento con lo que establece la ley de cooperativas y los organismos se realiza la Primera Reforma del Estatuto, el mismo que fue aprobado el 4 de julio 2009 con Acuerdo Ministerial No. 0047.

El 10 de septiembre del 2009 luego de los trámites pertinentes la cooperativa compra un lote de terreno en la parte posterior del edificio con la finalidad de ampliar oficinas.

Fruto de la confianza depositada por nuestros socios en estos 12 años de vida jurídica contamos actualmente con 7400 socios y con montos máximos de créditos de \$ 20.000.00 dólares

#### **4.2.3 Base legal**

En mayo de 1998, mediante la insistencia y perseverancia de los directivos se cristalizan nuestras aspiraciones con la autorización de la Dirección Nacional de Cooperativas como entidad jurídica, con Acuerdo Ministerial 00465.

En enero del 2009 dando cumplimiento con lo que establece la ley de cooperativas y los organismos de control el Consejo de Administración procede a dar trámite a la Primera Reforma del Estatuto el mismo que es presentado el 10 de marzo a la administración del sistema de administración cooperativo y aprobado por este organismo el 4 de julio 2009 con Acuerdo Ministerial No. 0047.

En el transcurso de estos 12 años desde el año 1998 de vida jurídica la Cooperativa ha sido reconocida como líder en la prestación de los servicios financieros, por elevar el nivel económico, social y cultural de nuestros socios y de la sociedad en general. Seremos siempre los pioneros en entregar productos financieros diversificados. Aspiramos ser una Cooperativa, con una organización sólida, moderna, eficiente y competitiva para brindar un servicio oportuno y seguro a nuestros socios. Contamos con recursos humanos calificados, eficientes y eficaces para enfrentar los desafíos de la ciencia y la tecnología.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, nació con ustedes, con gente de la zona, administrada y dirigida por gente del mismo lugar, por lo tanto esta es su Cooperativa, depende del esfuerzo de cada uno de vosotros para su progreso y engrandecimiento.

#### **4.2.4 Identificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina”**

<b>Razón social</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito
<b>Gerente</b>	Sr. Pedro Olivo
<b>Creación</b>	14 de mayo de 1998
<b>Agencias</b>	Matriz
<b>País</b>	Ecuador
<b>Provincia</b>	Chimborazo
<b>Cantón</b>	Riobamba
<b>Parroquia</b>	Cumandá
<b>Dirección</b>	Abdón Calderón y 9 de octubre
<b>Teléfono</b>	03/2 326-161-- 03/2327-839

## **4.2.5 Planificación Estratégica**

### **4.2.5.1 Misión**

Contribuir en el desarrollo económico y social de la zona y el país mediante la oferta de servicios financieros de calidad satisfaciendo las necesidades inmediatas y de largo plazo de la comunidad.

### **4.2.5.2 Visión**

Ser una Institución Financiera líder en la zona expandiendo su cobertura a nivel nacional que sobre la base de brindar servicio de calidad y oportunidad solvencia institucional alcanza un mayor posicionamiento en su mercado y mejorar su calificación financiera.

### **4.2.5.3 Objetivo general**

Atender oportunamente los requerimientos de socios y clientes de manera cordial y eficiente con el fin de satisfacer sus necesidades y aportar a la calidad de nuestros servicios y productos.

### **4.2.5.4 Objetivos específicos**

- Brindar servicios financieros, eficientes y oportunos
- Mantener su solidez dentro del mercado y proteger de mejor manera los intereses de sus socios y clientes.
- Atender oportunamente los requerimientos de socios y clientes de manera cordial y eficiente con el fin de satisfacer sus necesidades y aportar a la calidad de los servicios y productos.



#### 4.2.5.5 Tipo de empresa

La Cooperativa de Ahorro y crédito “Lucha Campesina del Cantón Cumandá”; es una empresa de servicios, que pertenece al sector privado, se encuentra clasificada dentro de las sociedades de capital, de responsabilidad Limitada, su capital está compuesto mediante el aporte de sus socios y se encuentra considerada dentro de las cooperativas pequeñas del cantón según los indicadores financieros del Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito emitido por la Superintendencia de Bancos y seguros a Diciembre del 2012.

#### 4.2.5.6 Ubicación

La oficina matriz se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo; Cantón Cumandá; en las calles Abdón Calderón y 9 de octubre.

#### - Información Adicional:

**NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN.** Cooperativa de ahorro y Crédito “Lucha Campesina”

**PROVINCIA.** Chimborazo

**CANTÓN.** Cumandá

**SUCURSALES.** Bucay, Naranjito, Triunfo y Troncal

**NOMBRE DE LA PRESIDENTA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Mercedes del Carmen Tamay Flores

**NOMBRE DE LA PRESIDENTA DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**

Alvarado Cueva Tania Pilar

**RUC:** 0690075113001

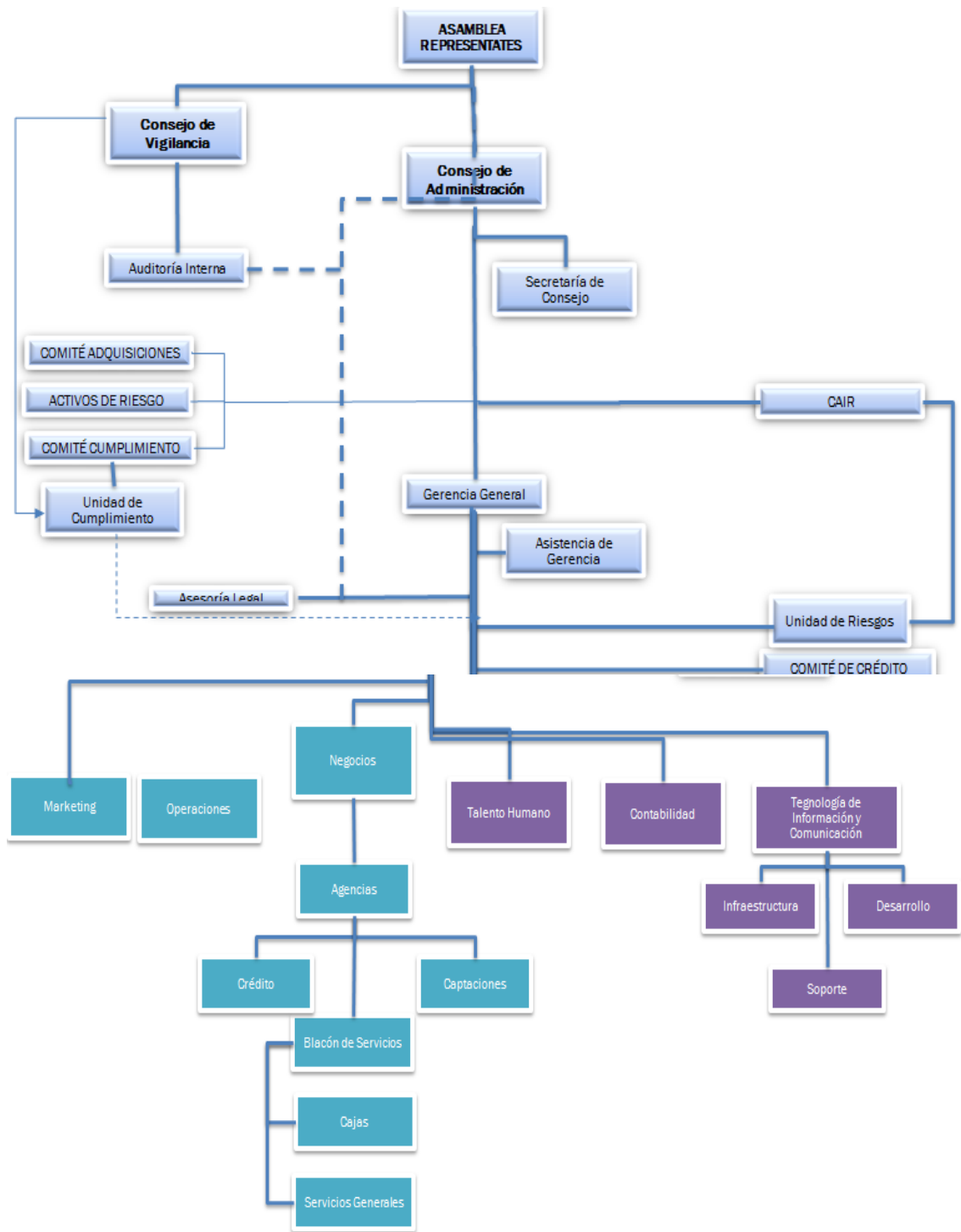
**Email:** luchacampesina@gmail.com

**LOGOTIPO:**



#### **4.2.5.7 Organigrama Estructural**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina del Cantón Cumandá”, cuenta con un organigrama estructural (Anexo 1), mismo que constituye de gran importancia porque permite conocer cómo se encuentra organizada la institución financiera y contar con una representación gráfica de las operaciones que se realizan en el marco de un proceso.



**Fuente:** COAC Lucha Campesina del Cantón Cumandá

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

#### 4.2.5.8 Valores y principios

Los valores institucionales que aplican directivos y empleados de la COAC Lucha Campesina del Cantón Cumandá son los siguientes:

- **RESPECTO.**- para nuestros socios, clientes y compañeros de trabajo, respeto para su forma de pensar y hacer las cosas, sin prejuicios ni discriminación.
- **LEALTAD.**- al trabajo, a nuestros colegas, a la institución. Somos un solo grupo trabajando unidos a favor de nuestros socios y clientes.
- **TOLERANCIA.**- frente a las discrepancias y diferentes formas de pensar, trabajamos con personas y para personas.
- **HONESTIDAD.**- a toda prueba en el manejo de los recursos disponibles con los que cuenta la cooperativa. El dinero de nuestros clientes está protegido.
- **SOLIDARIDAD.**- con todos quienes hacemos la cooperativa, nuestros socios, clientes, y compañeros administrativos, saben que pueden contar con nosotros.
- **TRANSPARENCIA.**- integral en el manejo y administración de la información de la cooperativa.

Los principios institucionales de la COAC Lucha Campesina del Cantón Cumandá; buscan impulsar la gestión de intermediación financiera sin perder nuestra naturaleza cooperativista, se sustentan en la propuesta universal de los principios cooperativos, a partir de los cuales hacemos la siguiente declaración.

- Adhesión voluntaria
- Control democrático de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía e independencia
- Educación, entrenamiento e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad
- Servicios con visión social

#### 4.2.5.9 Nomina - Personal Administrativo

**Tabla N°. 16: Nomina de la COAC “ LUCHA CAMPESINA”**

Nº	Nº CÉDULA	CARGO	APELLIDOS Y NOMBRES
1	060334833-5	Auditor Interno	Sisa Lucero María Elizabeth
2	091259084-1	Jefe de Negocios	Ortíz Moreta Nestor Luciano
3	092117657-4	Contadora	Villagomez Rivera Valeria Vanessa
4	060391213-0	Asistente Contable 1	Morales Murillo Gladys Marlene
5	060353317-5	Asistente Contable 2	Lema Gavidia Maria Mercedes
6	060339172-3	Analista de Riesgos	Vimos Benalcázar Susana Alexandra
7	080264957-4	Administradora de Sistemas	Bone Jimenez María Alexandra
8	060313489-1	Jefe de Infraestructura	Moreno Tubón Luisa Fernanda
9	091819156-0	Asistente de Sistemas	Velasco Vinueza Segundo Augusto
10	060364260-4	Soporte Tecnico	Espinoza Vallejo Alexander
11	020162508-4	Oficial de Cumplimiento	Uzhca Sangacha Alba Ines
12	091648449-6	Jefe de RRHH	Alcoser Pinos Mabell Karina
13	091545927-5	Oficial de Credito	Avila Nájera Wilson Nestor
14	060405416-3	Oficial de Credito	Valdivieso Fiallos Roberto Carlos
15	091821037-8	Supervisor de Operaciones	Guzmán Vallejo Tania Mireya
16	060280566-5	Asistente de Credito	Loja Ojeda Mayra Veronica
17	120436162-8	Secretarios Dpto. Legal	Morocho Remache Jose Luis
18	092117441-3	Asistente de Gerencia	Salazar Campos Karina Irene
19	091544107-5	Secretaria C.A	Beltran Gonzalez Rosa Janet
20	060391710-5	Jefe de Agencia Matriz	Perez Muñoz Diego Hernan
21	060545387-7	Balcon de Servicios	Yanez Concha Cinthya Lissette
22	092509062-3	Cajera Matriz	Tacuri Villacis Lisset Odilia
23	060463919-5	Balcon de Servicios Matriz	Navas Balvoa Jessica Viviana
24	060364470-9	Cajera Matriz	Rea Puma Patricia Viviana
25	094038103-1	Cajera Matriz	Alarcon Vera Jessica Evelyn
26	091560514-1	Guardia de Seguridad	Lema Aguaiza Leonardo Vicente
27	020168694-6	Guardia de Seguridad	Moina Guaman Jose Miguel
28	060321199-6	Jefe de Ag. Bucay	Andrade Silva Monica Zoraya
29	091462718-7	Oficial de Credito	Torres Alvarez Walter Hernan
30	092697732-3	Oficial de Captaciones	Rivera Chávez Mariuxi Viginia
31	060391695-8	Oficial de Credito	Espinoza Rodriguez Diego Fernando
32	091819196-6	Cajera-Bucay	Moran Bustamante Gabriela Margarita
33	092117203-7	Asistente de Credito	Sanchez Gualpa Christian Omar
34	060590399-6	Cajera-Bucay	Calderon Rea Erika Valeria
35	092027149-1	Guardia de Seguridad	Saldaña Ortiz Ramon Efren
36	171284207-7	Servicios Generales	Paredes Chiluiza Cenaida Magdalena
37	120463565-8	Jefe de Ag. Naranjito	Moran Valencia Miguel Alonso
38	092739297-7	Oficial de Captaciones	Barreiro Ayora Genesis Mindred
39	092117234-2	Oficial de Credito	Azu Zambrano Alfredo Sebastian
40	092647849-6	Oficial de Credito	Naula Bravo Washington Vinicio
41	092939227-2	Balcon de servicios	Peñañiel Alcivar Patricia Leonor
42	092849037-4	Asistente de Credito	Paredes Paredes Estela Silvana
43	120600414-3	Cajera-Naranjito	Sanchez Sanchez Norma Marianela
44	091913140-9	Servicios Generales	Almeida Moncerrate Monica Leonor
45	092110274-5	Jefe de Ag. El Triunfo	Orellana Hidalgo Ayda Yolanda
46	060372544-1	Oficial de Captaciones	Gomez Espinoza Kerli Teresa
47	092268967-4	Balcon de Servicios	Flores Maruri Valeria Fernanda
48	091908861-7	Oficial de Credito	Duarte Sanchez Fausto Javier
49	092700519-9	Oficial de Credito	Peralta Guaman Marcos Alfredo
50	092854160-6	Asistente de Credito	Arreaga Alava Maria Elena
51	092943543-6	Cajera Triunfo	Veloz Tenezaca Jessica Liliana
52	120605412-2	Servicios Generales	Llambo Romero Silvia Eugenia
53	010551226-3	Jefe Agencia Troncal	Hurtado Tamay Mariela Virmania

54	030266565-8	Oficial de Credito	Urgilez Villa Rolando Fael
55	030222686-5	Oficial de Credito	Calle Ortiz Leonardo Willams
56	092581885-8	Asistente de Credito	Yance Contreras Katherine Raquel
57	094111988-5	Balcon de Servicios	Garzon Sanmartin Erika Marissa
58	092116543-7	Oficial de Captaciones	Alcivar Muñoz Maria de los Angeles
59	092943796-0	Cajera La Troncal	Calle Avila Margarita Luisa
60	060334833-5	Auditor Interno	Sisa Lucero María Elizabeth

Fuente: COAC Lucha Campesina del Cantón Cumandá

Elaborado por: Srta. Maria Mercedes Lema Gavidia

#### 4.2.5.10 Productos y servicios que oferta COAC “Lucha Campesina del Cantón Cumandá”.

Tabla N°. 17: Clasificación de captaciones de la COAC

TIPO	PRODUCTO / SERVICIO	CATEGORIA	CARACTERISTICAS
<b>CAPTACIONES</b>	<b>AHORROS</b>	<b>AHORRO A LA VISTA</b>	<b>BENEFICIOS</b> - No hay costo por mantenimiento en cuenta. - Disponibilidad inmediata de sus fondos. - La cantidad mínima de depósito es de 0,25 centavos en adelante. - Interés de hasta el 3% anual dependiendo del monto en la cuenta.
			<b>REQUISITOS</b> - Copia de cédula y papeleta de votación a color y blanco y negro. - Valor de apertura 25 dólares mínimo.
		<b>AHORRO A PLAZO FIJO</b>	<b>BENEFICIOS</b> - No hay costo por mantenimiento en cuenta. - El dinero se amortiza por un período determinado de tiempo, estipulado por el socio. - Monto mínimo de ahorros 100 dólares - Interés desde el 3% al 10% , dependiendo del período de tiempo y el valor estipulado por el socio.
			<b>REQUISITOS</b> - Cédula de identidad original
		<b>PEQUEÑAS CUENTAS</b>	<b>BENEFICIOS</b> - Los niños y niñas que ahorran en la COAC Lucha Campesina pueden depositar y retirar fondos sin necesidad de un adulto.
			<b>REQUISITOS</b> - Copia de la cédula del representante del niño - Copia de la cédula o partida de nacimiento del niño - Monto mínimo de apertura 5 dólares - Interés de hasta el 3% anual, dependiendo del monto en la cuenta.

Fuente: COAC Lucha Campesina del Cantón Cumandá

Elaborado por: Srta. Maria Mercedes Lema Gavidia

**Tabla N°. 18: Clasificación de créditos que oferta la COAC**

<b>MATRIZ DE LA CLASIFICACIÓN DE LOS CREDITOS</b>				
	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES</b>		<b>CARACTERISTICAS DE LOS CREDITOS</b>
		<b>FUENTE DE PAGO</b>	<b>TIPO DE CLIENTE</b>	<b>DESTINO</b>
<b>TIPOS DE CRÉDITO</b>	<b>CONSUMO</b>	Sueldos, salarios, honorarios o rentas promedio(1)	Personas naturales (asalariados o rentistas)	Adquisición de bienes o pagos de servicios
	<b>VIVIENDA</b>	Sueldo, salarios, honorarios rentas promedio(1) negocios propios	Personas naturales	Reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda PROPIA
	<b>ESTUDIANTIL</b>	Sueldos, salarios e Ingresos de negocios propios de los representantes legales	Personas Naturales	Compra de Útiles Escolares uniformes, pago de pensiones Etc.
	<b>MICRO CREDITO</b>	Venta o ingresos brutos generados por la actividad financiera, o por los ingresos de la unidad familiar micro empresarial.	Personas naturales no salariadas, usualmente informales; personas jurídicas o unidades familiares o grupos de prestatarios con garantía mancomunadas o solidaria	Actividades productivas y de comercialización o prestación de servicios a pequeña escala con ventas o ingresos de hasta USD. 50.000 anuales

**Fuente:** COAC Lucha Campesina del Cantón Cumandá

**Elaborado por:** Srta. Maria Mercedes Lema Gavidia

#### **4.2.5.10.1 Descripción y definición de Créditos que brinda la COAC “Lucha Campesina del Cantón Cumandá”.**

##### **- CRÉDITO CONSUMO**

Se entiende como crédito de consumo, aquellas operaciones que contemplen los siguientes parámetros:

- Personal natural: Fuente de pago: Sueldos, salarios, honorarios, ingresos de negocios propios debidamente justificados:

- Relación de dependencia: ROL DE PAGOS o CERTIFICADO DE TRABAJO INCLUIDO INGRESO MENSUAL actualizado máximo 30 días a la fecha de solicitud del cliente y garante.
- Honorarios, PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA y RUC del último año.
- Otros ingresos: Justificativos de los ingresos adicionales (Contrato de arriendos, pólizas, certificados de ingresos, Facturas de compras, Recibos)

Destino: Compra de bienes de consumo o pago servicios. Garantía:

- Sobre firmas
- Garantías reales (equipos de oficina, productos, joyas)

## DOCUMENTOS A LA CARPETA DE CREDITO DE CONSUMO

Información general:

- fotografía
- cedula de ciudadanía de cliente, garantes (conyugues).
- La información debe ser actualizada en cada operación.
- Solicitud debidamente firmada por el cliente.
- Formulario de inspección.
- Pagare suscrito por el cliente y garantes, con sus respectivos conyugues. La firma del pagare deberá ser la misma que en la cedula y del titular de la cuenta en la que se depositara el dinero.

Relación de dependencia:

- ROL DE PAGOS O CERTIFICADOS DE TRABAJO INCLUIDO INGRESO MENSUAL, actualizado máximo 30 días a la fecha de solicitud del cliente o garante.
- Honorarios: PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA y RUC del último año del cliente y/o garante
- Reporte del Buró de crédito (sistema o autoridad indígena).



En caso de Garantía Real (comunidades):

- Primero: Acta Compromiso pago a favor de la Cooperación que debe ser registrado ante la autoridades de lugar.
- El bien inmueble de la garantía se registra y se embodega en las bóvedas de la corporación.
- Copia de la tabla de amortización.
- Copia de orden de pago.
- Resolución del comité de crédito.

- CRÉDITO DE VIVIENDA (REMODELACIÓN):

Se entiende como crédito de vivienda las que van a ser destinados a la adquisición de materiales para la remodelación y/o adecuación de las viviendas propias de los clientes y que contemplen los siguientes parámetros:

Fuente de Pago: Sueldos, salarios, honorarios, ingresos de negocios propios debidamente justificados:

- Relación de dependencia: ROL DE PAGOS o CERTIFICADO DE TRABAJO INCLUIDO INGRESO MENSUAL actualizado máximo 30 días a la fecha de solicitud del cliente y garante.
- Honorarios, PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA y RUC del último año.
- Otros ingresos: Justificativos de los ingresos adicionales (Contrato de arriendos, pólizas, certificados de ingresos, Facturas de compras. Recibos)

Destino: Remodelación y mejoramiento de VIVIENDA (CASA) PROPIA

Garantía:

- Fotografía
- Cedula de ciudadanía de cliente, garante (conyugues).
- La información debe ser actualizada en cada operación.
- Solicitud debidamente firmada por el cliente.
- Formulario de inspección.

- Pagare suscrito por el cliente y garantes, con sus respectivos conyugues. La firma del pagare deberá ser la misma que en la cédula y del titular de la cuenta en la que se depositará el dinero.

Relación de dependencia:

- ROL DE PAGOS O CERTIFICADOS DE TRABAJO INCLUIDO INGRESO MENSUAL, actualizado máximo 30 días a la fecha de solicitud del cliente o garante.
- Honorarios: PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA y RUC del último año del cliente y/o garante.
- Reporte del Buró de crédito (Sistema o Autoridad indígena)

En caso de Garantía Real (comunidades):

- Primero: Acta Compromiso Pago a Favor de la Corporación que debe ser registrado ante las autoridades del lugar.
- El bien inmueble de la garantía se registra y se embodega en las bodegas de la corporación.
- Copia de la tabla de amortización.
- Copia de la orden de pago.
- Resolución del Comité de Crédito.

- CRÉDITO ESTUDIANTIL:

Se entiende como crédito estudiantil las que van a ser destinados a la adquisición de útiles escolares, uniformes, pago de pensiones, los clientes y que contemplen los siguientes parámetros:

- Persona natural
- Fuente de pago: Sueldos, salarios, honorarios, ingresos de negocios propios debidamente justificados de los representantes legales:

- Relación de dependencia: ROL DE PAGOS o CERTIFICADO DE TRABAJO INCLUIDO INGRESO MENSUAL actualizado máximo 30 días a la fecha de solicitud del cliente y del representante legal.
- Honorarios, PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA y RUC del último año.
- Otros ingresos: Justificativos de los ingresos adicionales (Contrato de arriendos, pólizas, certificados de ingresos, Facturas de compras, Recibos)

Destino: Compra de útiles escolares, uniformes, pago de pensiones.

Garantía:

- Sobre firmas
- Garantías reales (equipos de oficina, productos, joyas)

#### DOCUMENTOS A LA CARPETA DE CREDITO ESTUDIANTIL

Información General:

- Fotografía
- Cédula de ciudadanía de cliente, representante legal (conyugues).
- La información debe ser actualizada en cada operación.
- Solicitud debidamente firmada por el cliente o representante legal.
- Formulario de inspección.
- Pagare suscrito por el cliente y representante legal con sus respectivos conyugues. La firma del pagare deberá ser la misma que en cedulas y del titular de la cuenta que se depositará el dinero.

Relación de dependencia:

- ROL DE PAGOSO CERTIFICADOS DE TRABAJO INCLUIDO INGRESO MENSUAL, actualizado máximo 30 días a la fecha de solicitud del cliente o garante.
- Honorarios: PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA y RUC del último año del cliente y/o garante.
- Reporte del Buró de Crédito (Sistema o Autoridad Indígena).

En caso de Garantía Real (comunidades):

- ✓ Primero: Acta Compromiso Pago a favor de la Corporación que debe ser registrado ante la Autoridades del lugar.
- ✓ El bien inmueble de las garantías se registra y se embodega en las bodegas de la corporación.
  
- Copia de la tabla de amortización.
- Copia de la orden de pago.
- Resolución del comité de crédito.

- MICRO CRÉDITO

Se entiende como micro crédito, aquellas operaciones que contemplen los siguientes parámetros:

- Persona natural NO ASALARIADA, usualmente informales.

Fuente de pago:

- Ventas o ingresos brutos generados por la actividad financiada o por los ingresos de la unidad microempresaria.

Destino: Actividades de producción, comercio o servicios.

Garantía:

- Sobre firmas
- Garantías reales (equipos de oficina, productos , joyas)

DOCUMENTOS A LA CARPETA MICRO CREDITOS

Información General:

- Fotografía
- Cedula de ciudadanía de cliente (conyugues).

- La información debe ser actualizada en cada operación.
- Solicitud debidamente firmada por el cliente.
- Formulario de inspección.
- Pagare suscrito por el cliente con sus respectivos conyugues. La firma del pagare deberá ser la misma que en las cédulas y del titular de la cuenta en la que se depositara el dinero.

Relación de dependencia:

- ROL DE PAGOS O CERTIFICADOS DE TRABAJO INCLUIDO INGRESO MENSUAL, actualizado máximo 30 días a la fecha de solicitud de cliente o garante.
- Honorarios: PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA y RUC del último año del cliente y/o garante.
- Reporte del Buró de Crédito (Sistema o Autoridad Indígena).

En caso de Garantía Real (comunidades):

- Primero: Acta Compromiso Pago a favor de la Corporación que debe ser registrado ante las Autoridades del lugar.
- El bien inmueble de la garantía se registra y se embodega en las bodegas de la corporación.
- Copia de la tabla de amortización.
- Copia de orden de pago.
- Resolución del comité de crédito.

### 4.3. ARCHIVO CORRIENTE

**“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL  
CANTÓN CUMANDÁ”  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
Período: del 01 enero a diciembre de 2015**

<b>ARCHIVO CORRIENTE</b>	<b>AC</b>
<b>FASE I</b> Diagnóstico Preliminar - Familiarización y revisión de la Legislación	<b>DP</b>
<b>FASE II</b> Evaluación del Sistema de Control Interno	<b>ECI</b>
<b>FASE III</b> Desarrollo de Hallazgos (examen profundo de áreas críticas)	<b>DH</b>
<b>FASE IV</b> Redacción de informe y comunicación de resultados	<b>IR</b>

Elaborado por: Srta. Maria Mercedes Lema Gavidia

#### 4.3.1 Fase I Diagnóstico preliminar - familiarización y revisión de la legislación

##### 4.3.1.1 Programa Diagnóstico Preliminar – Revisión de la Legislación.

<b>“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ” AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Período: del 01 enero a diciembre de 2015 PROGRAMA DIAGNOSTICO PRELIMINAR – REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN</b>				
<b>OBJETIVOS:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener un amplio conocimiento de la institución y el desarrollo de sus actividades.</li> <li>• Identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.</li> <li>• Evaluar la gestión y desempeño de la Institución.</li> <li>• Comprobar que la Institución cumple con las leyes y reglamentos aplicables.</li> </ul>				
N.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	FECHA	OBSERVACIÓN
1	Realizar una carta a la máxima autoridad Gerente General “COAC Lucha Campesina del Cantón Cumandá ”,	<b>DP 1</b>	05-01-2016	
2	Formular un cronograma de trabajo	<b>DP 2</b>	05-01-2016	
3	Realizar una entrevista a la máxima autoridad con el fin de obtener información.	<b>DP 3</b>	12-01-2016	Se acuerda la fecha para la entrevista a realizar al Sr. Pedro Olivo.
4	Visitar las instalaciones, Observación de los procesos definidos, conocimiento del personal.	<b>DP 4</b>	15-01-2016	Se acuerda la fecha para realizar la visita a las instalaciones
5	Evaluación de la Planificación Estratégica.	<b>DP 5</b>	19-01-2016	
6	Informe del Diagnóstico.	<b>DP 6</b>	19-02-2016	

Elaborado por: Srta. Maria Mercedes Lema Gavidia

#### **4.3.1.2 Carta a la Máxima Autoridad**

Cumandá, 05 de enero del 2016

Señor Sr.

Pedro Olivo

**GERENTE GENERAL – COAC “LUCHA CAMPESINA” LTDA. DEL CANTÓN CUMANDÁ**

Presente.-

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo, a la vez deseándole éxitos en las funciones diarias que realiza en beneficio de la colectividad comándense.

El motivo de la presente es para agradecer la apertura que me ha brindado para la realización de una auditoría administrativa en la institución que tiene a su cargo, enmarcada en la evaluación del control interno, en la identificación de las áreas críticas y evaluación del riesgo; emitiendo un informe con recomendaciones encaminadas a mejorar la gestión operativa de la institución.

Dicha auditoría comprenderá el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2015. Este examen se realizará de acuerdo a las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, incluyendo procedimientos necesarios para la realización de dicho examen. El objetivo de este examen es evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía y calidad de los objetivos y metas que constan en la planificación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, y de las actividades que se llevan a cabo en la institución.

Espero poder contar con la plena cooperación de su personal. Confiando que ponga a disposición todos los registros, documentación y demás información a solicitarse en relación con la auditoría. El plan de trabajo se lo hará conocer una vez que inicie con las actividades de auditoría.

Por su gentil atención que dé a la presente, le anticipamos mi sentimiento de estima y aprecio.

Atentamente;

Srta. María Mercedes Lema Gavidia  
**AUTORA TESIS**

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 05-01-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

4.3.1.3 Formulación de Cronograma de Trabajo

**PT/DP-2**  
**1/1**

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Período: del 01 enero a diciembre de 2015

PROGRAMA DIAGNOSTICO PRELIMINAR – REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN

RESPONSABLE: María Mercedes Lema Gavidia

CRONOGRAMA DE AUDITORÍA AÑO 2016

TIEMPO / ACTIVIDAD	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VISITA PREVA – DIAGNOSTICO PRELIMINAR	■											
EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO		■										
EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA – DESARROLLO DE HALLAZGOS					■							
INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS						■						

Elaborado por: Srta. María Mercedes Lema Gavidia

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 05-01-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016



#### 4.3.1.4. Entrevista Inicial de la Auditoría Administrativa

PT/DP-3  
1/5

**“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL  
CANTÓN CUMANDÁ”  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA  
Período: del 01 enero a diciembre de 2015  
PROGRAMA DIAGNOSTICO PRELIMINAR – REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN  
RESPONSABLE: María Mercedes Lema Gavidia**

**OBJETIVO.-** Recopilar información sobre la cooperativa de ahorro y crédito mediante la aplicación de la entrevista para determinar los factores internos y externos que afecten en su desarrollo.

**DIRIGIDO A.-** Sr. Pedro Olivo

**CARGO.-** Gerente General

**HORA.-** 10:00 am a 12:00 pm

**FECHA.-** 12-01-2016

**LUGAR.-** Sala de Juntas COAC “Lucha Campesina”

**1. ¿Cuál es su criterio y opinión sobre la imagen corporativa actual de la Cooperativa?**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina del cantón Cumandá, a pesar de su amplia trayectoria y notable permanencia en el ámbito crediticio del cooperativismo principalmente en el cantón Cumandá, requiere de un necesario proceso de innovación en su identidad corporativa, pues actualmente en la provincia de Chimborazo existe una alarmante cifra de empresas crediticias de gestión administrativa, por lo que tal situación genera un entorno altamente competitivo y saturado.

Razón por la cuál es trascendental emplear y establecer nuevas estrategias de marketing enfocadas al posicionamiento en la mente de los clientes actuales y potenciales. Actualmente la imagen corporativa de nuestra cooperativa se encuentra debilitada debido a la falta de innovación de estrategias que mejoren la imagen de la institución.

**2. ¿A Largo Plazo la rentabilidad generada, garantiza la liquidez de la Cooperativa?**

En realidad la rentabilidad genera o garantiza la liquidez futura de la cooperativa, es decir las utilidades se convertirán en efectivo generando liquidez, siempre y cuando, exista un adecuado manejo financiero que incluya acertadas políticas de crédito y cobranza puesto que cualquier retraso en la cartera interrumpirá el normal funcionamiento de la empresa. Actualmente existen políticas de crédito

La liquidez de la cooperativa se marca por los depósitos de los clientes, si no hay confianza no hay depósitos por lo tanto carecemos de liquidez.

**3. ¿Cómo se relaciona el Riesgo económico y la rentabilidad?**

El riesgo empresarial y económico marca una pauta importante sobre la rentabilidad, y tiene relación estrecha; es decir, mientras mayor sea el riesgo que tomemos, mayor será la rentabilidad esperada, pero una cosa es clara, nada esta excepto de riesgo y asumir riesgo siempre garantiza mayor rendimiento que al no hacerlo, puede decirse entonces que todas las actividades de servicios que manejamos en la COAC tienen diferentes grados de riesgo.

**4. ¿A su criterio existen cuellos de botella en la Cooperativa? Descríbalos brevemente.**

Inexperiencia para otorgar créditos, falta de imagen corporativa, no tiene nichos de mercado específicos, carencia de carácter y preparación para manejar al cliente. Etc.

**5. ¿Cada qué tiempo se presentan informes económicos- administrativos a los socios?**

Los informes económicos que se presentan en la institución son en periodos anuales es decir al finalizar cada periodo fiscal.

**6. ¿Existe preocupación de algún tema en especial que el equipo de trabajo podría profundizar en la presente Auditoría?**

Por supuesto que sí, La inexistencia de un departamento de comunicación organizacional impide proyectar ante la sociedad una imagen corporativa institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina”.

**7. ¿Se revisa permanentemente la liquidez de la Cooperativa antes de tomar decisiones financieras?**

Se realizan estudios periódicos sobre la liquidez para manejar estrategias de mejora y tomar decisiones financieras.

**8. ¿Teniendo en cuenta los valores corporativos que la Cooperativa maneja, Cuál es el perfil en general que busca la organización?**

Se busca empleados eficientes, con experiencia y sencillez, Clientes cumplidos con cualidades y cantidad y también la organización busca establecerse.

**9. ¿La Cooperativa cuenta con un adecuado sistema de control interno?**

Nuestro Sistema de Control Interno no se encuentra actualizado puesto que se han generado cambios estructurales y organizacionales en los últimos tiempos y nos encontramos armando e implementando las mejoras, en base a características particulares. Es necesario manifestar que el sistema de control interno deberá involucrar a los directivos, funcionarios y trabajadores que forman parte de la cooperativa, puesto que la participación de cada uno de ellos deberá estar claramente definida en los manuales de organización y funciones, de políticas y procedimientos, de control de riesgos y en normas de naturaleza similar establecidas por la cooperativa.

**10. ¿Evalúa el costo beneficio de una nueva decisión?**

Digamos que si se analiza el costo beneficio con el objetivo de evaluar la rentabilidad para una nueva decisión.

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 05-01-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

#### 4.3.1.4.1 Análisis de la Entrevista

PT/DP-3  
4/5

Se realizó la entrevista planificada al Gerente General de la COAC “Lucha Campesina del Cantón Cumandá”, obteniendo información general sobre la institución y el contexto en el que se desenvuelve. Nos familiarizamos con la institución primeramente cuestionando su imagen corporativa de la cual nos manifiesta el Sr. Gerente que es estable pero no muy percibida por el público manifestó que se necesita una innovación en la imagen corporativa empleando nuevas estrategias de marketing enfocadas al posicionamiento en la mente de los clientes actuales y potenciales. Por lo que apreciamos que la imagen corporativa de la institución es débil; ya que una institución o empresa no sólo es lo que vende o lo que ofrece; sino también, y en gran medida es lo que de ella se percibe. Una imagen sólida y representativa de su actividad y su filosofía de trabajo, la imagen corporativa constituye un valor fundamental a la hora de posicionarse en el sector y de diferenciarse de la competencia.

Por otro lado se analizó la planificación estratégica de la COAC, la cual recientemente es una actividad contemplada en el desarrollo de la Institución, está siendo actualizada con la finalidad de fijar objetivos a corto y largo plazo y así establecer los sistemas de decisión y control necesarios para la consecución de estos. A pesar de que la planificación se encuentra el actualizaciones se verifica que existen deficiencias como el establecer un equipo de trabajo para la realización de la misma además de difundirla de forma adecuada, para que los empleados en especial de las áreas operativas conozcan y se familiaricen aportando también en este proceso sus conocimientos y necesidades, además conocer las actividades que se deberá realizar a futuro. Igualmente se deberá ejecutar una evaluación de cumplimiento de las acciones que contempla la planificación al finalizar el año.

Se habló de la liquidez de la COAC y nos manifiesta que la institución se encuentra capaz para cumplir con sus obligaciones, deudas o compromisos a un corto plazo; puesto que la unidad financiera de la COAC es la encargada de analizar el efectivo para subsanar las obligaciones como el pago a proveedores, empleados, acreedores, impuestos etc. Nos indicó que la liquidez se basa principalmente en el depósito de los

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 12-01-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

clientes, en la cartera recuperada, es sin duda importante la confianza de nuestros clientes, por lo que es necesario mejorar la confianza de los usuarios y generar captaciones de clientes con nuevas expectativas.

Por otro lado la COAC cuenta con un organigrama estructurado el mismo que no ha sido socializado es decir aparte del Sr. Gerente General, Las Presidentas del Consejo de Administración y Vigilancia el personal posee un desconocimiento total de la estructura de la COAC evidenciando así una debilidad en la comunicación entre áreas, deficiencia en la viabilidad de la información que genera cada uno a fin de entregar a su subordinado, además con la falta del conocimiento de la estructura existente en la cooperativa es difícil identificar procesos internos establecidos a más de que no permite:

- Establecer orden y disciplina en el funcionamiento de la COAC.
- Las áreas fundamentales de la COAC no están perfectamente definidas y atendidas, desconociendo quién es el responsable de la ejecución de cada tarea o área.
- No permite Indicar las relaciones de trabajo y líneas de autoridad.
- No se Identifica de cada trabajador, la labor que hace y sector al que pertenece.
- Nos permitirá ayudar a gestionar el crecimiento de la COAC de forma ordenada.

El Sr. Gerente de la COAC nos confiesa que una debilidad encontrada es el no contar con el área de comunicación organizacional lo cual impide proyectar ante la sociedad una imagen corporativa institucional, dando a conocer nuestros servicios y captando más clientes.

Se analizó el Sistema de Control Interno con el que cuenta la COAC “Lucha Campesina”, y se percibió que los controles no se encuentran actualizados, registrados ni debidamente estructurados, generando así una debilidad puesto que es importante contar con la unidad de Control Interno misma que será responsable de establecer mantener y perfeccionar el S.C.I. el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la COAC. Al establecer el Sistema de Control Interno dentro de la COAC permitirá establecer un conjunto de los planes, métodos, principios, Normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una Entidad con el fin de procurar que todas las actividades,

operaciones y actuaciones, así como la Administración de la información y los recursos se realicen de modo ordenado.

Elaborado por:	M.M.L.G.	Fecha:	12-01-2016
Revisado por:	N.H.M.M.	Fecha:	18-07-2016

#### 4.3.1.5 VISITA A LAS INSTALACIONES

PT/DP-4  
1/2

### “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”

#### AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Período: del 01 enero a diciembre de 2015

#### PROGRAMA PRELIMINAR - REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN

RESPONSABLES: Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**OBJETIVO.-** Conocer las instalaciones a breves rasgos, su estructura organizativa y los procesos que mantiene la institución.

**HORA DE VISITA.-** 08:30 am a 09:30am

**FECHA.-** 15-01-2016

**DOMICILIO.-** COAC “Lucha Campesina” del Cantón Cumandá, calles: Abdón Calderón y 9 de octubre

El día 15 de enero de 2016, a las 08h30 horas se realizó la visita en las instalaciones de la COAC “Lucha Campesina” del Cantón Cumandá, donde pudimos evidenciar lo siguiente:

- Conocimos la ubicación física, tamaño de la Institución en estudio, y evidenciamos brevemente a los funcionarios responsables.
- Se comunicó del Inicio de la auditoría administrativa al todo el personal, en el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2015, dando a conocer la importancia de su aplicación, lo que permitirá obtener información.
- Se solicitó la colaboración y compromiso para llevar a cabo la auditoría.
- Se analizó los documentos legales de la constitución de la COAC, puestos de trabajo, funciones, estructura organizacional, misión, visión, objetivos, metas.
- Nos presentamos ante las presidentas del Consejo de Administración y de Vigilancia con el fin de establecer interés en el trabajo a realizar y establecer compromisos por parte de estos entes de control.
- En cuanto a las instalaciones se observó y conoció los departamentos de interés para la recolección de información y aplicación de los cuestionarios de control interno; en cada área nos presentamos dando a conocer que se realizará un trabajo investigativo para lo cual pedimos la colaboración de todo el personal que labora en la institución.

Elaborado por: M.M.L.G.	Fecha: 15-01-2016
Revisado por: N.H.M.M.	Fecha: 18-07-2016

#### 4.3.1.5.1 Análisis e Interpretación de Resultados de la Investigación de Campo.

**Tabla N°. 19: Resultados investigación de campo**

Nº	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	La COAC posee una infraestructura adecuada	X			
2	Existe un control interno dentro de la COAC.	X			El Sistema se encuentra desactualizado solo conocen los directivos de la COAC no se integra a todo el personal.
3	El personal se capacita constantemente		X		Una vez al año
4	Existe una segregación de funciones		X		
5	El personal conoce sus funciones y cumple las mismas.	X			El personal si conoce de sus funciones las cuales son controladas por el dep. RRHH se evidencia el levantamiento de un Manual de Procesos que maneja este departamento.
6	El personal administrativo cumple con los objetivos propuestos		X		No los tienen bien definidos
7	Existe misión y visión de la COAC.	X			Desconoce el personal y se encuentra mal estructurada.
8	Existe seguridad en el manejo de los documentos.	X			Procesos no controlados en su totalidad.
9	Existe definidos los organigramas estructura y funcional.	X			Se encuentran estructurados pero no son socializados.
10	Existen manuales de los procesos de la COAC.	X			Se evidenció la existencia de los manuales de Funciones, de procedimientos. Estos manuales se encuentran propuestos.

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

#### **ANALISIS.-**

Mediante la técnica de observación se ha determinado que es indispensable verificar las debilidades dentro de la cooperativa, mismas que afectan al desarrollo de los objetivos, por la falta de responsabilidad del personal, de tal manera que la entidad va ir perdiendo competencia en el mercado de las instituciones financieras. Se pudo evidenciar algunas debilidades entre ellas el desconocimiento y empoderamiento de los objetivos, metas y procesos establecidos dentro de la COAC.

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 15-01-2016
Revisado por: N.H.M.M.	Fecha: 18-07-2016

#### 4.3.1.6. Evaluación de la Planificación Estratégica

PT/DP-5  
1/6

### “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”

#### AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

**Período:** del 01 enero a diciembre de 2015

#### PROGRAMA DIAGNÓSTICO PRELIMINAR - REVISIÓN DE LA LEGISLACIÓN

**RESPONSABLES:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**OBJETIVO.-** Analizar las unidades del nivel de apoyo a la gestión con el fin de evaluar la institución financiera, en cuanto al Sistema de Control Interno y el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a los servidores públicos.

#### 4.3.1.6.1 Análisis de la Misión y la Visión de la COAC “Lucha Campesina”

Para el análisis de la Misión y la Visión de la COAC, se han preparado dos cuestionarios (Anexo 5), que al ser aplicados a 10 personas entre directivos y empleados de la COAC “Lucha Campesina” del cantón Cumandá, se constituyeron los siguientes resultados:

### MISION

Contribuir en el desarrollo económico y social de la zona y el país mediante la oferta de servicios financieros de calidad satisfaciendo las necesidades inmediatas y de largo plazo de la comunidad.

Elaborado por: M.M.L.G.	Fecha: 19-01-2016
Revisado por: N.H.M.M.	Fecha: 18-07-2016



**Tabla N°. 20: Resultados del análisis de la misión**

<b>“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”</b>			
<b>AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b>			
<b>Período: de Enero a Diciembre de 2015</b>			
<b>ANALISIS DE LA MISION</b>			
<b>MOTIVO DEL EXAMEN:</b> Conocer si la Misión de la institución contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir para el alcance de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo.			
N°	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿La Institución tiene un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	6	4
2	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre las diferentes unidades de la Institución?	5	5
3	¿El enunciado de la misión contiene elementos que distinguen a la Institución de las demás Instituciones?	3	7
4	¿Las unidades o áreas mantienen como propósito obtener resultados finales relacionados con la misión de la Institución?	3	7
5	¿La Institución establece claramente las actividades a cumplir en cada unidad o área?	3	7
6	¿La Institución replantea la misión en función a los cambios que surgen en la institución?	4	6
<b>TOTALES</b>		<b>Σ 24</b>	<b>Σ 36</b>

**FUENTE:** Encuestas realizadas al personal de la COAC Lucha Campesina. (10 personas)

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**CONFIANZA**                      24  
60

**RESULTADOS:**

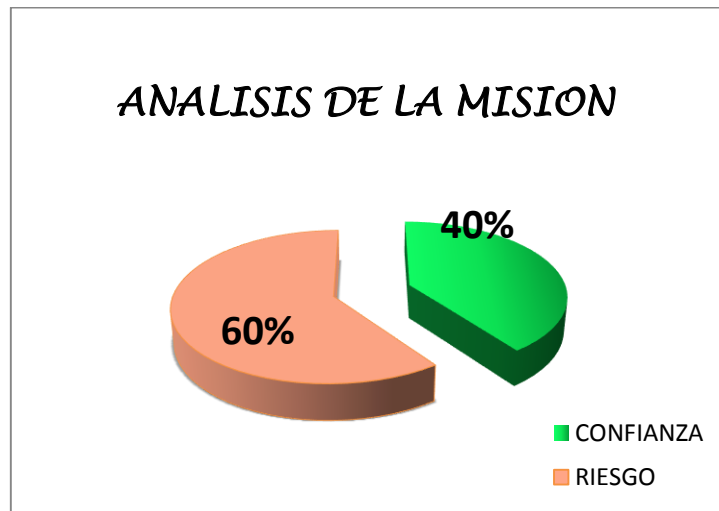
**CONFIANZA**                      40%    ¥  
**RIESGO**                            60%    ¥

Marcas de Auditoria: Σ suma  
¥ Cálculo

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 19-01-2016
Revisado por: N.H.M.M.	Fecha: 18-07-2016

**Gráfico N° 21: Resultados del análisis de la misión**

**PT/DP-5  
3/6**



**- Evaluación y Análisis - Misión**

Al evaluar la misión de la Cooperativa de Ahorro y crédito “Lucha Campesina del Cantón Cumandá”, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y difusión, se encuentra en el 40% de confianza. Aunque la misión de esta institución se encuentra difundida en un porcentaje del 25%; además se evidencia que existe un 60% de riesgo que representa el porcentaje de servidores que desconocen la existencia de la misión y no se encuentra bien definida, puesto que no demuestra claramente la dirección de sus esfuerzos.

El enunciado de la misión a pesar de presentarse en un lenguaje claro, éste no define explícitamente el negocio o el que hacer esencial de la COAC.

La misión no debe ser tratada como un concepto que adorna informes o paredes, sino al contrario debe manifestarse por acciones y formas de pensar del personal que conforma la institución, de manera que éste, exprese su desempeño en función de la misión de su Cooperativa.

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 19-01-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

La misión de la institución debe ser replanteada y mejorada cada cierto tiempo de acuerdo a los cambios que existan dentro de la COAC, y el ambiente externo; de tal forma que el personal sienta una directa orientación hacia el cumplimiento de la misma y mantenga clara la idea de satisfacer y conquistar al cliente.

La misión indica la manera como la cooperativa pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Debe identificar las áreas o unidades a las que se dirige, a que personas quiere servir y los servicios que se ofrecerán. La misión debe manifestarse por acciones y formas de pensar del personal, de manera que éste exprese su desempeño en función de la misión institucional y puedan obtener resultados finales afines al cumplimiento de la misma.

## **VISION**

Ser una Institución Financiera líder en la zona expandiendo su cobertura a nivel nacional que sobre la base de brindar servicio de calidad y oportunidad solvencia institucional alcanza un mayor posicionamiento en su mercado y mejorar su

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 19-01-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

**RESULTADOS DEL ANALISIS DE LA VISIÓN**

**“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**

**Período: de Enero a Diciembre de 2015**

**ANÁLISIS DE LA VISIÓN**

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la Visión que tiene la institución, y su definición de lo que quiere ser en el futuro a largo plazo.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿La Institución tiene una visión que defina claramente lo que quiere ser a Largo Plazo?	7	3
2	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	3	7
3	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la COAC Lucha Campesina del Cantón Cumandá?	5	5
4	¿Los programas, acciones y demás prácticas de la Cooperativa son congruentes con el contenido de la visión?	4	6
5	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la Institución proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	2	8
6	¿La visión es deseable particularmente para el personal, porque en ella identifica oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	4	6
<b>TOTALES</b>		<b>Σ 25</b>	<b>Σ 35</b>

**FUENTE:** Encuestas realizadas al personal de la COAC Lucha Campesina. (10 personas)

**Elaborado por:** Srta. Maria Mercedes Lema Gavidia

**CONFIANZA**            25  
60

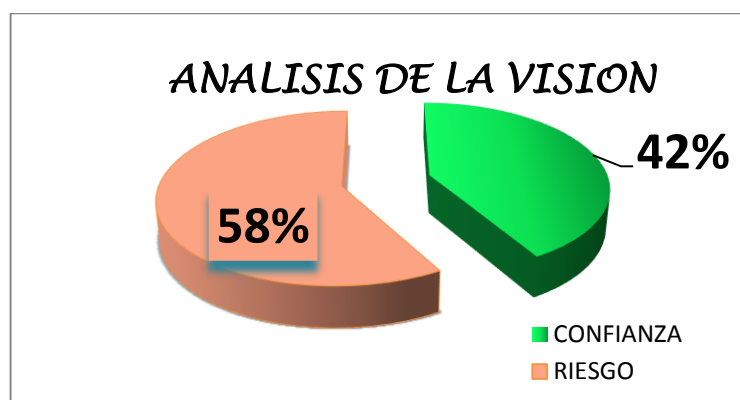
**CONFIANZA**            42%    ¥

**RIESGO**                58%    ¥

Marcas de Auditoria: Σ suma  
¥ cálculo

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 19-01-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

**Gráfico N° 22: Resultados del análisis de la visión**



**- Evaluación y Análisis - Visión**

Al evaluar la visión, se ha determinado que su planteamiento, aplicación y aceptación de los receptores, se encuentra en 58% de riesgo.

La visión no define claramente lo que quiere ser a largo plazo, este enunciado no destaca el valor y beneficios que la Institución estará ofreciendo a sus receptores; de manera que no se convierte en deseable por sí misma, particularmente para su personal porque no se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales.

La visión debe ser planteada de tal forma que sea capaz de proyectar al lector una imagen de lo que será en el futuro la cooperativa y que su contenido proyecte la idea de que; con la contribución de un trabajo en equipo, es factible alcanzarla.

La visión se realiza formulando una imagen ideal de la coordinación y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la institución. Una vez que se tiene definida la visión, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad mediante la difusión de la misma.

Elaborado por: M.M.L.G.	Fecha: 19-01-2016
Revisado por: N.H.M.M	Fecha: 18-07-2016

#### 4.3.1.7 INFORME DEL DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

PT/DP-6  
1/4

Cumandá, 19 de febrero de 2016

Señor Ing.

Pedro Olivo

**GERENTE GENERAL – COAC LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ**

Presente.-

Una vez realizada la visita preliminar a la institución, luego de haber realizado entrevistas al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina” del Cantón Cumandá y luego de haber aplicado encuestas a los funcionarios para analizar el control interno institucional se obtuvo información relevante que nos ha permitido tener una perspectiva global del entorno en el que se desenvuelve la institución.

Con todos estos antecedentes nos permitimos emitir el informe correspondiente al diagnóstico preliminar ejecutado. Las deficiencias detectadas durante la ejecución de la fase preliminar son:

- La institución no cuenta con una planificación estratégica bien elaborada, se evidenció que el equipo de planificación de la COAC se encuentra recién documentando la planificación estratégica. Además dentro de este proceso no se ha integrado a todo el personal de la COAC.
- La COAC no cuenta con una misión y visión bien definidas ni difundida en su totalidad, que permita encaminarse hacia un futuro deseado, lo cual conlleva a no tener una meta trazada dentro del mercado financiero.
- Los objetivos planteados que tiene la entidad no se encuentran bien definidos y existe un alto desconocimiento en el personal por lo que el personal administrativo no puede Cumplir a cabalidad; lo que da como resultado objetivos planteados no alcanzados, el mal manejo del dinero y sobre todo el mal desempeño por parte del personal de la entidad.

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 19-02-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

- La COAC cuenta con un organigrama estructural y funcional poco ajustado a la realidad de la institución por lo cual se percibe que debe ser actualizado o rediseñado puesto que es necesario redistribuir las funciones, actividades y responsabilidades de forma técnica y equitativa, acoplados a la realidad a más de cumplir con la normativa de los organismos de control. De esta manera, los colaboradores contarán con un documento fácil de entender y manejar a más de poseer conocimiento claro de su posición dentro de la estructura de la institución así como el nivel jerárquico, evitando cruce de funciones, duplicidad de actividades o posibles conflictos por falta de conocimiento.
- No existe un control adecuado por parte del Consejo de Vigilancia, lo que provoca el desconocimiento de las actividades que desarrolla el personal de la cooperativa, inexistencia de evaluaciones periódicas del desempeño de las personas.
- De acuerdo a las encuestas aplicadas no existen auditorias administrativas ni tampoco aplicación de indicadores de gestión que permitan evaluar, analizar y controlar la aplicabilidad del sistema de control interno de la COAC.
- La COAC cuenta con manuales estructurados tanto de procesos como de funciones se encuentran debidamente estructurados, documentados pero no han sido socializados al personal que conforma la cooperativa en un gran porcentaje de los empleados desconocen de la existencia de estos manuales.
- Se analizó la legislación de la COAC, estudiando el Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina” aprobados en el año 2013, evidenciando sus componentes, y estructura se encuentran bien definidos; sin embargo no se aplican dichos estatutos puesto que no son socializados, además se debe tomar en cuenta que la legislación de la COAC debe ser actualizada dentro de un periodo establecido, es decir cada tres años aproximadamente.
- Se evidenció la imagen corporativa con la que cuenta la COAC “Lucha Campesina” y se concluye que se encuentra debilitada puesto que no existen estrategias ni políticas definidas que permitan potenciar los clientes actuales y captar más clientes ampliando así el mercado a donde se dirigen.

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 19-02-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

- Se identificó los procesos de la COAC, donde se evidenció el ambiente de control en que se desenvuelven, las actividades de control que se maneja en cada uno de ellos generando una perspectiva clara del Sistema de Control Interno que maneja la COAC, dicho Sistema se encuentra en manos del nivel operativo y no es evaluado, monitoreado ni verificado por el Consejo Administrativo ni el Gerente de la COAC; provocando una debilidad puesto que un sistema de control interno necesita ser supervisado, implementando un proceso de evaluación de la calidad del desempeño del sistema lo cual permitirá proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos planteados.

#### Recomendaciones

Mediante las conclusiones antes mencionadas se puede dar las siguientes recomendaciones lo que ayudará a mejorar las actividades de la entidad.

- Rediseñar el plan estratégico de acuerdo a las expectativas de la Cooperativa y del personal que labora en la institución, difundirlo y hacer partícipe del cumplimiento de la misión, visión y objetivos planteados.
- Actualizar periódicamente los objetivos planteados, con la finalidad de optimizar los recursos y mejorar el desempeño en forma eficiente y eficaz.
- Contar con un organigrama estructural y funcional bien definidos acorde a las necesidades de la cooperativa mismos que serán una herramienta primordial para la gestión administrativa de la COAC.
- Difundir y socializar los Manuales tanto de Funciones como el de procesos a todo el personal, lo que permitirá mejorar el desenvolvimiento de las actividades y tareas dentro de la Cooperativa.
- Es recomendable realizar auditorías periódicas lo cual permitirá a la entidad mejorar las actividades de forma eficiente y eficaz, mediante la utilización racional de los recursos que posee la institución.
- Capacitar al personal en atención al cliente primordialmente para satisfacer las necesidades de los usuarios, socios y demás personal que ingresa a la institución.

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 19-02-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016



- Diseñar procesos de evaluación y monitoreo para controlar los riesgos, lo cual permitirá valorar los riesgos para el logro de los objetivos formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos.
- Considerar la necesidad de establecer una imagen corporativa positiva, rediseñando la identidad corporativa puesto que hoy por hoy los clientes demandan un alto nivel de exigencia para satisfacción de sus necesidades; el rediseño innovador de la identidad corporativa nos permite que al momento de proyectarla, demuestre lo mejor de ella a través de estrategias publicitarias, para que pueda situarse en la mente de los clientes una imagen que cambie su percepción de la Cooperativa de Ahorro, Crédito Lucha Campesina Ltda.” frente a la competencia.

Atentamente;

Srta. María Mercedes Lema Gavidía  
**AUTORA TESIS**

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 19-02-2016
Revisado por: N.H.M.M	Fecha: 18-07-2016

## 4.4 Fase II: EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

### 4.4.1 Programa de Evaluación del sistema de Control Interno

<b>“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”</b> <b>AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b> <b>Período: del 01 enero a diciembre de 2015</b> <b>PROGRAMA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>OBJETIVOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un análisis y evaluación de los procedimientos de los departamentos y áreas de la COAC.</li> <li>Realizar una evaluación acerca del personal a cargo de los procesos y cumplimiento de objetivos y metas.</li> <li>Verificar y evaluar los componentes del Sistema de Control Interno de la COAC.</li> </ul>				
N.	Procedimiento	REF/PT	Fecha	Observación
1	Análisis y recomendaciones de la planificación estratégica de la COAC “Lucha Campesina”	ECI 1	24/02/2016	Posterior al diagnóstico Preliminar se procede a la evaluación de la planificación estratégica.
2	Evaluación del sistema de control interno; Elaboración y aplicación de Cuestionarios de control interno.	ECI 2	01/03/2016	Aplicación de Cuestionarios de Control interno
3	Matriz de ponderación	ECI 3	14/03/2016	
4	Informe Evaluación del Sistema de Control Interno	ECI 4	24/03/2016	
5	Memorando de Evaluación del Sistema de Control Interno.	ECI 5	25/03/2016	

Elaborado por: Srta. María Mercedes Lema Gavidia

*“Somos una cooperativa de ahorro y crédito, especializada en la intermediación financiera, facilitamos al socio y cliente financiamiento y captamos inversiones a las tasas, más competitivas del mercado, contribuyendo al desarrollo de las actividades productivas de la población comandense y el país, con enfoque en la zona central del país, desarrollando nuestras funciones eficientemente cimentados en solidaridad y mejoramiento continuo”.*

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 24-02-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

#### 4.4.2. Análisis y recomendaciones a la planificación estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina del Cantón Cumandá”.

Una vez realizada la visita previa a la institución y luego de haber aplicado cuestionarios de análisis de la misión, visión, identificación de la estructura orgánica y objetivos de la COAC, obtuvimos información relevante que permitió tener una perspectiva más amplia del entorno en el que se desenvuelve el nivel de apoyo de la gestión institucional.

Las debilidades y deficiencias detectadas durante la ejecución de la fase de diagnóstico preliminar son notables en la Cooperativa por lo que proponemos lo siguiente:

##### **- MISIÓN COAC “LUCHA CAMPESINA”:**

La misión de la Institución es *“Contribuir en el desarrollo económico y social de la zona y el país mediante la oferta de servicios financieros de calidad satisfaciendo las necesidades inmediatas y de largo plazo de la comunidad”*.

**- Quiénes somos?**

NO DEFINE

**- Que buscamos?**

Ofertar servicios financieros de calidad

**- Porqué lo hacemos?**

Contribuir en el desarrollo económico y social de la zona y el país.

**- Para quienes trabajamos?**

Comunidad.

##### **DEBILIDAD:**

**- Falta de difusión de la misión**

Gran parte de los empleados y trabajadores de las unidades de la COAC desconocen el contenido de la misión existente, debido a la escasa difusión por parte de los directivos.

**- Mal estructurada la misión**

Se identifica que la misión de la institución se encuentra mal estructurada; el contenido de la misma no responde a las preguntas básicas para estructurarla:

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 24-02-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

**RECOMENDACIONES:**

- Reconstruir el contenido de misión en base a las siguientes preguntas:
  - **Quiénes somos?** = identidad, legitimidad
  - **Qué buscamos?** = Propósitos
  - **Porqué lo hacemos?** = Valores, principios, motivaciones
  - **Para quienes trabajamos?** = Clientes
  
- Definir la misión en términos claros de fácil comprensión, de manera que se pueda distinguir a partir del contenido, el mismo que debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían.
- Publicar y difundir el contenido de la misión mediante publicaciones por escrito que identifiquen claramente la razón de ser de la cooperativa.
- El contenido de la misión debe ser publicada en lugares visibles para que ésta se mantenga presente durante la ejecución de las funciones de los servidores, de modo que su desempeño este congruente con el logro de los propósitos básicos de la misión institucional.

**PROPUESTA:**

**MISIÓN PROPUESTA PARA LA COAC “LUCHA CAMPESINA”**

ORD	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	Quiénes somos?	Somos una cooperativa de ahorro y crédito, especializada en la intermediación financiera
2	Qué buscamos?	Facilitamos al socio y cliente financiamiento y captamos inversiones a las tasas más competitivas del mercado.
3	Porqué lo hacemos?	Contribuimos al desarrollo de las actividades productivas de la población y el país
4	Para quienes trabajamos?	Población comándense y el país.

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 24-02-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 17-07-2016

**- VISIÓN COAC “LUCHA CAMPESINA”:**

La visión de la institución es: *“Ser una Institución Financiera líder en la zona expandiendo su cobertura a nivel nacional que sobre la base de brindar servicio de calidad y oportunidad solvencia institucional alcanza un mayor posicionamiento en su mercado y mejorar su calificación financiera”.*

- **¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?** Ser una institución financiera Líder en la zona
- **¿Cómo seremos en el futuro?.** alcanzando un mayor posicionamiento en su mercado
- **¿Qué haremos en el futuro?** Expandir la cobertura a nivel nacional
- **¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?** Brindar servicios de calidad, oportunidad y solvencia institucional.

**DEBILIDAD:**

**- Falta de difusión de la visión**

Gran parte del personal de las unidades de la COAC desconocen el contenido de la visión existente, debido a la escasa difusión de los directivos, lo que debilita el proyectar sus esfuerzos conjuntos hacia un mismo fin.

**- Re-estructurar de la visión periódicamente**

La visión de la COAC debe ser re-estructurada periódicamente identificando los cambios que existen en el medio ambiente e identificando cambios en el medio interno, con una meta fácil de alcanzar en un periodo determinado que guie el accionar de los que conforman la institución, sabiendo a donde queremos llegar en un futuro próximo.

**RECOMENDACIÓN:**

La visión debe ser estructurada, respondiendo a las preguntas básicas como:

- **¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?**
- **¿Cómo seremos en el futuro?**
- **¿Qué haremos en el futuro?**
- **¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?**

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 24-02-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

- Una vez definido el contenido de la visión en términos claros y comprensibles ésta debe ser difundida en todas sus unidades. De manera que los servidores públicos ejecuten los programas, acciones y demás prácticas congruentes con el contenido de la visión.

- El contenido de la visión, su difusión y el desempeño dentro de la COAC debe proyectar la idea de que es factible alcanzarla en el futuro.

**PROPUESTA:**

**VISIÓN PROPUESTA PARA LA COAC “LUCHA CAMPESINA”**

ORD	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Ser una Institución Financiera Líder en la localidad para el 2019,
2	¿Cómo seremos en el futuro?	Expandiendo su cobertura a nivel nacional,
3	¿Qué haremos en el futuro?	Alcanzar un mayor posicionamiento en su mercado potenciales y mejorar nuestra calificación financiera,
4	¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Brindar servicios sociales y financieros de calidad, a la población en general, con recurso humano eficazmente capacitado para la satisfacción total del cliente, basando su gestión en valores de equidad y solidaridad.

*“Ser una institución financiera líder en la localidad para el 2019, expandiendo nuestra cobertura a nivel nacional, alcanzando un mayor posicionamiento en nuestro mercados potenciales, mejorando así nuestra calificación financiera, brindando servicios sociales y financieros de calidad a la población en general, con recurso humano eficazmente capacitado para la satisfacción total del cliente basando su gestión en valores de equidad y solidaridad”.*

**- OBJETIVOS COAC “LUCHA CAMPESINA”:**

Los objetivos de la institución son:

**OBJETIVO GENERAL**

Atender oportunamente los requerimientos de socios y clientes de manera cordial y eficiente con el fin de satisfacer sus necesidades y aportar a la calidad de nuestros servicios y productos.

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 24-02-2016
Revisado por: <b>M.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Brindar servicios financieros, eficientes y oportunos
- Mantener su solidez dentro del mercado y proteger de mejor manera los intereses de sus socios y clientes.
- Atender oportunamente los requerimientos de socios y clientes de manera cordial y eficiente con el fin de satisfacer sus necesidades y aportar a la calidad de los servicios y productos.

## DEBILIDAD:

### Falta de difusión del objetivos por parte de la Administración

Los directivos administrativos no han implementado mecanismos para difundir el objetivo general y los objetivos específicos, de la cooperativa de ahorro y crédito de manera que los empleados y trabajadores desconocen del contenido de los mismos, por ende no se ha podido verificar su cumplimiento.

## RECOMENDACIÓN:

El objetivo general y los objetivos específicos deberán definirse en términos claros de fácil comprensión, de manera que se pueda distinguir entre cada uno de estos.

Para plantear los objetivos específicos deben considerarse los siguientes requisitos; enfocarse con el cumplimiento del objetivo general, ser realistas, ser medibles, claros, congruentes, importantes, redactarse evitando palabras subjetivas, enfatizar la importancia de mejorar la institución, de manera que los servidores públicos de las unidades de la coordinación administrativa puedan captar y conocer tales objetivos.

## PROPUESTA:

### OBJETIVO GENERAL

- Atender oportunamente los requerimientos de socios y clientes de manera cordial y eficiente con el fin de satisfacer sus necesidades y aportar a la calidad de nuestros servicios y productos.

Elaborado por: M.M.L.G.	Fecha: 24-02-2016
Revisado por: N.H.M.M	Fecha: 18/07/2016

**OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Brindar servicios financieros, eficientes y oportunos
- Mantener su solidez dentro del mercado y proteger de mejor manera los intereses de sus socios y clientes.
- Incentivar el ahorro como mecanismo de desarrollo personal y familiar.
- Atender oportunamente los requerimientos de socios y clientes de manera cordial y eficiente con el fin de satisfacer sus necesidades y aportar a la calidad de los servicios y productos.
- Lograr crecimiento para obtener un mejor posicionamiento en el mercado.
- Mantener la rentabilidad para sustentar el crecimiento del patrimonio técnico.
- Innovar productos y servicios para mejorar la competitividad.
- Maximizar el nivel de satisfacción del cliente.
- Mejorar el ambiente laboral.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Un organigrama es un esquema de cómo está organizado una Institución; también se utiliza para nombrar mediante la representación gráfica, a las operaciones que se realiza en el marco de un proceso productivo o técnico.

Las Instituciones utilizan diferentes estructuras organizativas para mejorar la comunicación, la delegación de tareas y el control de los flujos de trabajo. La estructura de la organización se suele representar en los organigramas como una serie de cuadros y líneas interconectadas. Las cajas representan a los trabajadores y sus títulos.

Las cajas en la parte superior de la organización representan a los ejecutivos. Por lo tanto, los empleados de menor rango caen más abajo en la tabla. Las cajas situadas a lo largo de las líneas horizontales representan a los empleados en el mismo nivel jerárquico.

La cooperativa de ahorro y crédito cuenta con el esquema de la estructura organizativa en la que se desenvuelve sus actividades del día a día, se ha verificado e identificado las áreas de trabajo y a su vez se ha determinado las funciones de cada empleado o director, con base a los objetivos que tiene la organización y se revisó el organigrama de la cooperativa.

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 24-02-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016



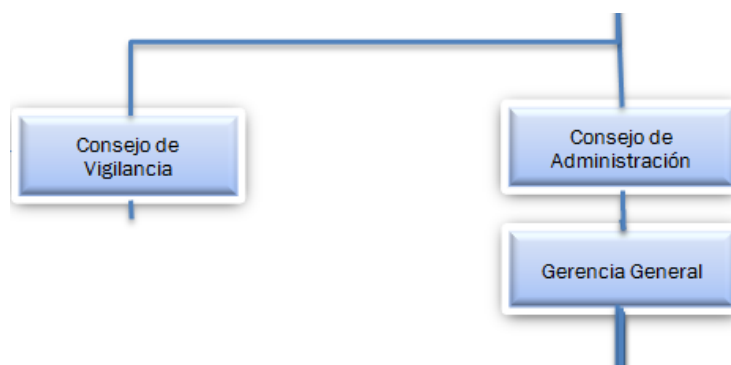
La cooperativa en la actualidad cuenta con una estructura orgánica sólida, personal de apoyo, directiva y administrativo, consciente, y con experiencia, lo que le permite ser parte activa del mercado al que pertenece brindando a sus asociados servicios de calidad.

A continuación se describen las funciones de los niveles Orgánico Funcional que conformará el Organigrama de la COAC “lucha Campesina” del cantón Cumandá.

**NIVEL LEGISLATIVO SUPERIOR:** Determina las políticas de acción institucional y fija las metas en cada uno de los ramos propios de la administración para alcanzar los objetivos institucionales, Está conformado por la Asamblea General de Socios o Asamblea de Representantes.

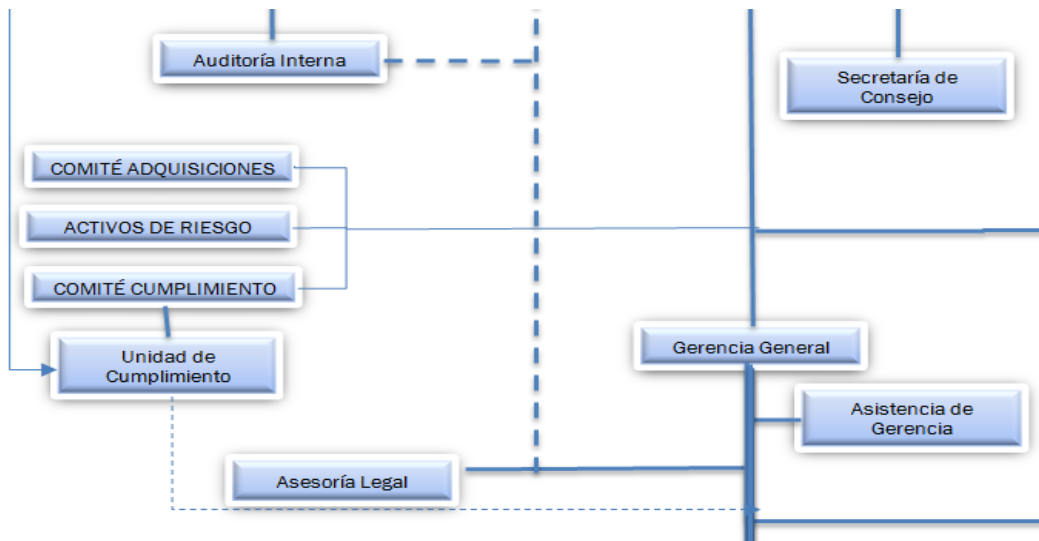


**NIVEL EJECUTIVO:** Constituye el primer nivel jerárquico administrativo para dirigir y supervisar la gestión de la COAC inherente al cumplimiento de las funciones específicas de la entidad. Está integrada por, Consejo Administrativo, Consejo de Vigilancia y Gerencia General.

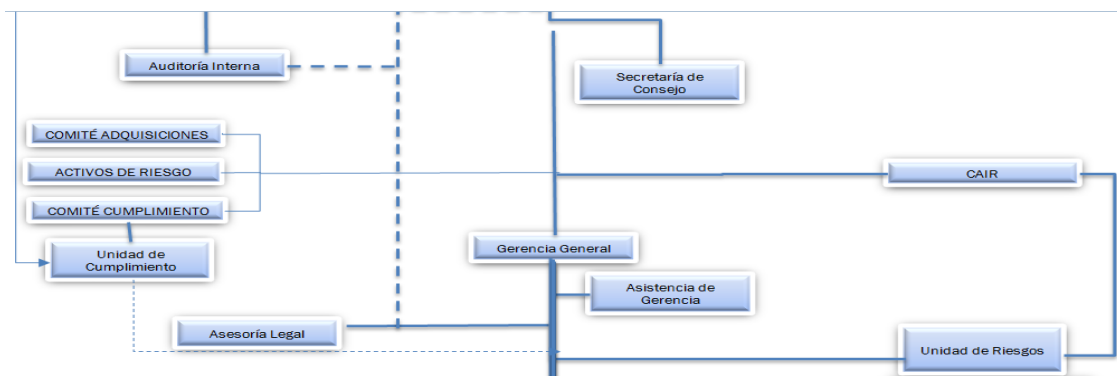


**NIVEL ASESOR:** Constituido por las unidades técnicas, sus relaciones de autoridad son directas con los órganos directivos y ejecutivos, a través de proyectos, consejos, sugerencias, informes y en general trabajos presentados a consideración de dichos órganos, e indirectas respecto a los niveles auxiliares de operación. Está constituido por Auditoría Interna, Asesoría Legal, Comité de Adquisiciones, Activos de Riesgo y Comité de cumplimiento.

Elaborado por: M.M.L.G.	Fecha: 24-02-2016
Revisado por: N.H.M.M	Fecha: 18-07-2016

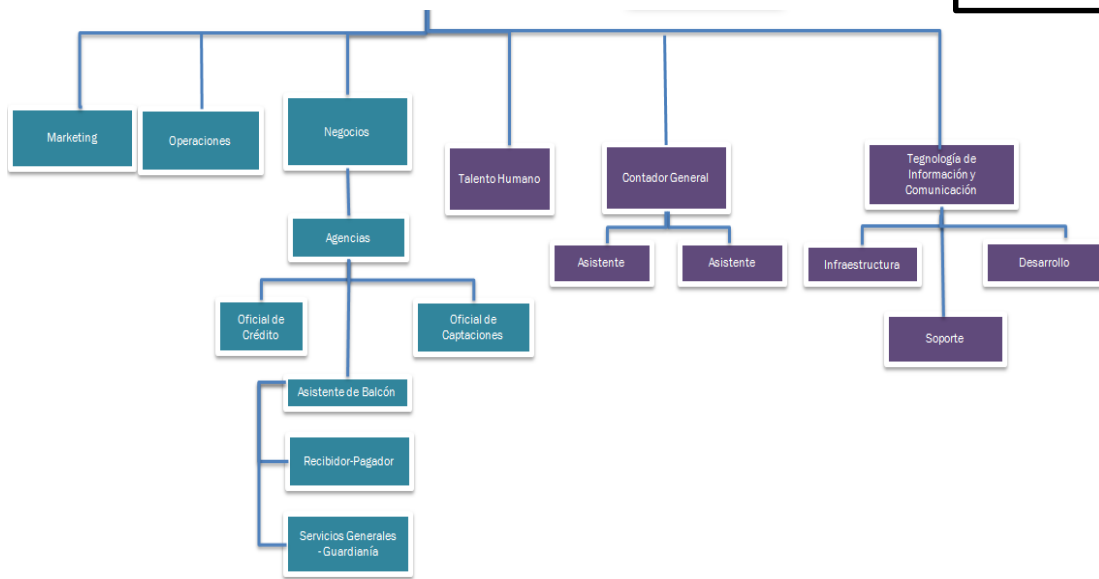


**NIVEL AUXILIAR O DE APOYO:** Se caracteriza por sus actividades complementarias para prestar ayuda material, de trámite, procedimientos internos y de servicio a todos los niveles administrativos a fin de que estos cumplan con sus funciones específicas. Está compuesto por la Secretaría de Consejo, Asistencia de Gerencia.



**NIVEL OPERATIVO:** Este nivel es el que ejecuta las políticas de acción bajo la dirección y supervisión del nivel ejecutivo para alcanzar las metas y objetivos propuestos en las diferentes áreas de la gestión de la COAC Lucha Campesina. Este nivel se encuentra integrado por los siguientes departamentos: Marketing, Operaciones, Negocios, Talento Humano, Finanzas y Tecnología Información y comunicación.

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 24-02-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016



Como se puede observar la COAC “Lucha Campesina” del cantón Cumandá cuenta con un organigrama estructural flexible, donde se evidencian claramente los niveles jerárquicos y las líneas de comunicación, al desarrollar en esta investigación un análisis el organigrama estructural nos ha permitido establecer la gran ayuda que brinda a todas las unidades administrativas en su asistencia y orientación además nos permitió mantener una visión general de la institución, se identificó las relaciones de jerarquía existentes entre los principales órganos de la COAC y proporciona al personal el conocimiento de su ubicación, sus relaciones de jerarquía y de subordinación dentro de la estructura.

Sin embargo es necesario analizar si el Organigrama estructural de la COAC en forma periódica para detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí a su vez permite detectar fallo de control de supervisión en la departamentalización. A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar también cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal.

Se verifica la relación de dependencia confusa. A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando.

Elaborado por: <b>M.M.L.G.</b>	Fecha: 24-02-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

#### 4.4.3 EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

PT/ECI-2  
1/12

##### 4.4.3.1 Elaboración y aplicación de Cuestionarios de control interno a la COAC “Lucha Campesina”.

Para la evaluación del Control Interno, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina” Ltda. del Cantón Cumandá, se utilizará el método COSO, y se procederá a evaluar a la institución en sus 5 componentes con la aplicación de cuestionarios de control interno que estimen los riesgos basados en:

1. Ambiente Interno
2. Evaluación del Riesgo
3. Actividades de control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión y Monitoreo

De acuerdo a la naturaleza de la entidad en estudio (Institución Financiera), las áreas a auditarse y el estudio preliminar, se basarán en preguntas específicas sobre el funcionamiento de los procesos y unidades que conforman la COAC, las cuales de manera general tendrán una ponderación de 10 puntos y serán calificadas de acuerdo a la contestación de los involucrados de cada área, adicionalmente para las respuestas no satisfactorias, se elaborara un cuadro de observaciones que aclaren el porqué de la calificación.

Se ha aplicado los cuestionarios de Control Interno al personal dividido en: Directivos, Administrativos y Operativos formando un total de 15 personas encuestadas, con ello obtendremos un criterio por cada nivel jerárquico el cual nos permitirá evaluar cada perspectiva sobre el accionar de la COAC en estudio.

Elaborado por: M.M.L.G.	Fecha: 01-03-2016
Revisado por: N.H.M.M.	Fecha: 18-07-2016

## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**PT/ECI-2**  
**2/12**

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**ALCANCE:** Administración estratégica

**OBJETIVO:** Determinar si la institución mantiene un sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

N.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con un sistema de planificación anual?	x			x		x	Se realiza una planificación cada tres años <b>n/e</b>
2	¿Conoce usted si el sistema de planificación incluye la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de los procesos?	x			x		x	Desconocen <b>n/e</b>
3	¿Se cuenta con planes operativos anual es tomando como base la misión y visión institucional?	x		x		x		
4	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión de las coordinaciones?	x		x			x	Desconocen del cumplimiento de indicadores nivel operativo <b>n/e</b>
5	¿Existe Manual de Funciones dentro de la Cooperativa?	x		x		x		
6	¿Cree usted que las funciones asignadas se están cumpliendo de acuerdo a las funciones definidas?	x		x		x		
7	¿Usted cree que las acciones que realiza la institución van de acuerdo con lo planificado?	x			x		x	Desconocen la planificación de la COAC <b>n/e</b>
8	¿Las políticas de la Cooperativa se han cumplido en su totalidad?	x			x		x	Existen políticas que no se aplican <b>n/e</b>
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 8</b>	<b>Σ 0</b>	<b>Σ 4</b>	<b>Σ 4</b>	<b>Σ 3</b>	<b>Σ 5</b>	

**Fuente:** Aplicado a personal administrativo, socios y directivos (total encuestados # 15)

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**Marcas de Auditoria:** Σ suma  
**n/e** nota explicativa

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 01-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

### CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**ALCANCE:** Estructura Organizativa

**OBJETIVO:** Verificar si la estructura organizativa permite controlar eficazmente las actividades que se realizan en la institución, y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible, evitando la centralización o duplicidad de funciones.

**PT/ECI-2**  
**3/12**

N.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La institución cuenta con un organigrama estructural y funcional?	x		x		x		Desconocen el objetivo de contar con un organigrama el nivel operativo <b>n/e</b>
2	¿La estructura organizativa de la institución es apropiada y se encuentra claramente detallada?	x		x			x	
3	¿La estructura organizativa es sólida con el cumplimiento de su misión y los objetivos institucionales?	x			x		x	
4	¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?		x		x		x	Desconocen la utilización de un organigrama <b>n/e</b>
5	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidores?	x		x		x		
6	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?	x		x		x		
7	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?	x			x		x	Desconocen si la estructura de la COAC se encuentra realizada bajo procedimientos de control <b>n/e</b>
8	¿El perfil de la Cooperativa está bien definido?	x			x	x		
9	¿Cree usted que un estudio de Gestión influya en la organización?	x		x		x		Se definen las debilidades que tiene la organización <b>n/e</b>
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 8</b>	<b>Σ 1</b>	<b>Σ 5</b>	<b>Σ 4</b>	<b>Σ 5</b>	<b>Σ 4</b>	

**Fuente:** Aplicado a personal administrativo, socios y directivos (total encuestados # 15 )

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**Marcas de Auditoría:** Σ suma

**n/e nota explicativa**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 01-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18/07/2016

## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**PT/ECI-2**  
**4/12**

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**ALCANCE:** Políticas y prácticas de talento humano

**OBJETIVO:** Determinar las políticas y prácticas necesarias para asegurar que la administración del talento humano del nivel de apoyo a la gestión, garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

N.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La administración del talento humano se aplica de acuerdo a las disposiciones legales?	x		x		x		
2	¿Existen políticas para la selección, contratación, formación y promoción de personal?	x		x		x		
3	¿Se aplica un sistema periódico de evaluación del desempeño?	x			x		x	No se ha realizado evaluaciones del desempeño. <b>n/e</b>
4	¿Conoce usted si existe un plan de promociones y ascensos para el personal?		x		x		x	No existen políticas para realizar ascensos de personal se realiza rotación cada año. <b>n/e</b>
5	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los directores de unidad?	x		x			x	
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 4</b>	<b>Σ 1</b>	<b>Σ 3</b>	<b>Σ 2</b>	<b>Σ 2</b>	<b>Σ 3</b>	

**Fuente:** Aplicado a personal administrativo, socios y directivos (total encuestados # 15)

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**Marcas de Auditoria:** Σ suma

**n/e** nota explicativa

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 01-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**PT/ECI-2**  
**5/12**

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**ALCANCE:** Competencia Profesional

**OBJETIVO:** Determinar si los directivos reconocen como elemento esencial, las competencias profesionales de los servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

N.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Conoce las funciones a desarrollar en su cargo?	x		x		x		Existen Memorandos dando a conocer sus funciones. <b>n/e</b>
2	¿Realiza las tareas para las que fue contratado?	x		x		x		
3	¿El personal cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña?	x		x		x		
4	¿Ha asistido a capacitaciones para actualizar sus conocimientos y desarrollar sus funciones?		x		x		x	No han existido capacitaciones para el personal en estos dos últimos periodos. <b>n/e</b>
5	¿Se reconoce como esencial las competencias profesionales de los servidores?	x		x		x		
6	¿Los servidores tienen deseo de superarse para contribuir con la institución?	x		x		x		
7	¿Sus habilidades son valoradas en la institución?	x		x		x		Nos otorgan días de descanso. <b>n/e</b>
8	La institución cuenta con un sistema de evaluación de desempeño		x		x		x	Desconocen de la existencia de un sistema de evaluación del desempeño. <b>n/e</b>
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 6</b>	<b>Σ 2</b>	<b>Σ 6</b>	<b>Σ 2</b>	<b>Σ 6</b>	<b>Σ 2</b>	

**Fuente:** Aplicado a personal administrativo, socios y directivos (total encuestados # 15 )

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**Marcas de Auditoria:** Σ suma

**n/e nota explicativa**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 01-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016



## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**ALCANCE:** Filosofía administrativa y estilo operativo de la dirección

**OBJETIVO:** Establecer el grado de compromiso de la Dirección.

**PT/ECL-2  
6/12**

N.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas formales que constituyan guías de pensamiento para el desarrollo de las operaciones?	x			x		x	Desconocimiento de políticas existentes sin embargo dan cumplimiento a algunas de ellas sin conocer que son políticas de la COAC. <b>n/e</b>
2	¿Las políticas institucionales se encuentran difundidas en el personal?	x			x		x	
3	¿La Dirección fomenta la realización de actividades para la integración de las diversas áreas y unidades organizacionales?	x			x		x	Las actividades realizadas para integración del personal son realizadas por el mismo personal. <b>n/e</b>
4	¿Se realizan reuniones permanentes con el personal de las áreas de Operaciones, Talento Humano, financiero para dar a conocer resultados económicos y avances por periodos?	x		x			x	Se desconoce de la realización de reuniones para entregar informes económicos por parte del nivel operativo. <b>n/e</b>
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 4</b>	<b>Σ 0</b>	<b>Σ 1</b>	<b>Σ 3</b>	<b>Σ 0</b>	<b>Σ 4</b>	

**Fuente:** Aplicado a personal administrativo, socios y directivos (total encuestados # 15 )

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**Marcas de Auditoria:** Σ suma

**n/e** nota explicativa

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 01-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**PT/ECL-2**  
**7/12**

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”

**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DE RIESGO

**ALCANCE:** OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN

**OBJETIVO:** Determinar que los objetivos de la institución se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

N.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos estratégicos de la COAC son de conocimiento general para todo el personal?	x			x		x	El personal administrativo y operativo desconoce los objetivos planteados en la COAC.
2	¿Los objetivos departamentales son de conocimiento de los integrantes de la sección?	x		x		x		
3	¿Se realizan correctivos a los objetivos planteados en la COAC?		x		x		x	Desconocen del tema. <b>n/e</b>
4	¿A su criterio los objetivos planteados por las unidades y por la COAC son alcanzables, específicos y aprobados?	x		x		x		Los objetivos de las unidades son planteados para un periodo de tiempo y son medibles. <b>n/e</b>
5	¿Los objetivos de la institución son claros y conducen al establecimiento de metas?	x			x		x	Desconocen del tema. <b>n/e</b>
6	¿Los objetivos se han definido en base a la estructura organizacional?	x			x		x	Desconocen del tema nivel operativo y administrativo. <b>n/e</b>
7	¿La administración evalúa el cumplimiento de los objetivos institucionales?	x			x		x	Desconocen del tema nivel operativo y administrativo. <b>n/e</b>
8	¿La institución cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país para las entidades del sector financiero?	x		x		x		
9	¿Cuándo los objetivos de la institución no están siendo cumplidos la administración toma las debidas precauciones?	x		x			x	
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 8</b>	<b>Σ 1</b>	<b>Σ 4</b>	<b>Σ 5</b>	<b>Σ 3</b>	<b>Σ 6</b>	

**Fuente:** Aplicado a personal administrativo, socios y directivos (total encuestados # 15 )

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**Marcas de Auditoria:** **Σ** suma  
**n/e** nota explicativa

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 01-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

**PT/ECI-2**  
**8/12**

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”

**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DEL RIESGO

**ALCANCE:** RIESGO

**OBJETIVO:** Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados Y Verificar si los ambientes económicos, políticos y reguladores cambian y envuelven la actividad en la institución.

N.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se han realizado pruebas al sistema para corroborar la fiabilidad de información?	x		x		x		
2	¿Se realiza evaluación sobre el nivel de créditos otorgados y los proyectados como objetivos de colocación?	x			x		x	Solo se analiza los créditos otorgados, más no los proyectados. <b>n/e</b>
3	¿Se realiza monitoreo sobre el cumplimiento de requisitos para el otorgamiento de créditos?	x		x		x		
4	¿Se ha verificado que los montos y tipos de créditos se hayan otorgado de acuerdo a la capacidad de pago?	x		x		x		
5	¿El personal que labora en la Sección de Crédito conoce de sus funciones, deberes y prohibiciones y cumple con las características de cargo que desempeña?	x		x		x		
6	¿Se mantiene una base extracontable de los créditos colocados por vencer?	x		x			x	
7	¿Se realiza una selección especial para el Recurso Humano asignado a las áreas de crédito y cobranza de la Cooperativa?	x		x		x		
8	¿El Sistema vigente permite la parametrización de Actividades para cada funcionario de la cooperativa?		x		x		x	
9	¿Se realizan arquezos permanentes al área de cajas?	x		x		x		
10	¿Los desembolsos siempre son autorizados por los directivos?	x		x		x		
<b>TOTAL</b>		<b>∑ 9</b>	<b>∑ 1</b>	<b>∑ 8</b>	<b>∑ 2</b>	<b>∑ 7</b>	<b>∑ 3</b>	

**Fuente:** Aplicado a personal administrativo, socios y directivos (total encuestados # 15)

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**Marcas de Auditoria:** ∑ suma

**n/e nota explicativa**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 01-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

PT/ECI-2  
9/12

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”

**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

**ALCANCE:** Tipo de Actividades de Control

**OBJETIVO:** Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos

N.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	x		x		x		
2	¿Cada área opera coordinada e interrelacionadamente con las otras áreas de la organización?	x		x		x		
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	x		x		x		
4	¿Para los diversos actos y transacciones en la entidad se tiene primero la autorización de la dirección departamental?	x			x		x	
5	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	x			x		x	
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	x		x			x	
7	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?		x		x		x	
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 6</b>	<b>Σ 1</b>	<b>Σ 4</b>	<b>Σ 3</b>	<b>Σ 3</b>	<b>Σ 4</b>	

**Fuente:** Aplicado a personal administrativo, socios y directivos (total encuestados # 15)

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**Marcas de Auditoria:** Σ suma

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 01-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

PT/ECI-2  
10/12

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”

**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

**ALCANCE:** Departamento de Cobranzas y Créditos

**OBJETIVO:** Determinar los controles existentes en estas áreas.

N.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Se califica los créditos basados en información de la Central de Riesgos?	x		x		x		
2	¿Se analizan las 5 C de Crédito para la entrega de créditos?	x		x		x		
3	¿Se mantiene un archivo de solicitudes de crédito aprobadas y negadas?	x		x			x	De solicitudes negadas no se lleva un registro minucioso manifiesta nivel operativo. <b>n/e</b>
4	¿El Comité de Crédito cumple con las funciones asignadas en los tiempos justos?	x		x		x		
5	¿El Consejo de Vigilancia realiza monitoreo a las funciones cumplidas por los empleados de la Sección Crédito?	x		x		x		
6	¿El personal de Área de Cobranzas y Recaudaciones mantiene pólizas de fidelidad?	x			x		x	La póliza se encuentra caducada, manifiesta personal administrativo y operativo. <b>n/e</b>
7	¿Existe un responsables por arcos y recuperaciones en la Cooperativa?	x		x		x		
8	¿Se evalúan los niveles de reclamo por los saldos o descuentos que mantiene la cooperativa?	x			x		x	Desconocen de este procedimiento. <b>n/e</b>
9	¿Se han implementado índices de gestión para validar el cumplimiento de cobranzas y recuperaciones obtenido?	x		x		x		
10	¿Se ha medido el nivel de inversión que realiza la cooperativa para gestión de cobranzas?	x		x		x		
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 10</b>	<b>Σ 0</b>	<b>Σ 8</b>	<b>Σ 2</b>	<b>Σ 7</b>	<b>Σ 3</b>	

**Fuente:** Aplicado a personal administrativo, socios y directivos (total encuestados # 15)

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**Marcas de Auditoria:** Σ suma

**n/e nota explicativa**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 01-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

PT/ECI-2  
11/12

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDA”

**COMPONENTE:** INFORMACION Y COMUNICACIÓN

**ALCANCE:** Información interna y externa, Comunicación

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

N.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información generada por los servidores de las diferentes unidades administrativas es procesada y comunicada oportunamente?	x		x		x		
2	¿La dirección superior tiene conocimiento de la información relevante que se obtiene de los usuarios?	x		x		x		
3	¿Se emiten oportunamente informes sobre el seguimiento de las actividades de la institución?	x			x		x	
4	Existen políticas claras para el trato directo y servicio entre socios y empleados	x			x		x	
5	Existe una adecuada información a socios sobre la disposición de créditos	x			x		x	
6	El socios es comunicado oportunamente sobre el estado de sus solicitudes ingresadas	x		x		x		
7	Se comunica oportunamente los cambios en la normativa aplicada para el otorgamiento de créditos		x		x		x	
8	Existen canales de comunicación que permitan que los funcionarios de crédito y recaudaciones están siempre actualizados de los cambios en cuanto a tasas de interés vigentes, interés por mora, cambios en disposiciones	x			x		x	
9	Existen canales de comunicación directos con el socio, que permitan comunicar vencimientos previos, cambios, promociones, etc.	x		x		x		
10	El personal conoce el procedimiento a seguirse después de la colocación de un crédito?	x		x		x		
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 9</b>	<b>Σ 1</b>	<b>Σ 5</b>	<b>Σ 5</b>	<b>Σ 5</b>	<b>Σ 5</b>	

**Fuente:** Aplicado a personal administrativo, socios y directivos (total encuestados # 15)

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**Marcas de Auditoria:** Σ suma  
n/e nota explicativa

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 01-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

## CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

PT/ECI-2  
12/12

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”

**COMPONENTE:** SUPERVISIÓN

**ALCANCE:** Actividades de Supervisión

**OBJETIVO:** Verificar si se realizan actividades de monitoreo y seguimiento periódico en la entidad, que mejore el control de los procesos y cambios. Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia

N.	PREGUNTAS	DIRECTIVO		ADMINISTRATIVO		OPERATIVO		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	Se realizan reuniones para la evaluación de resultados obtenidos.	x		x			x	
2	Se toman acciones correctivas en base a las debilidades encontradas.	x			x		x	
3	Se revisan de manera especial las solicitudes realizadas por los socios fundadores o colaboradores internos.	x		x		x		
4	Se toman tiempos máximos y mínimos desde el ingreso de la solicitud hasta la entrega del crédito.	x		x		x		
5	Los jefes de área realizan muestreos aleatorios de las actividades realizadas por el personal a su cargo?	x			x		x	
6	Se supervisa que las operaciones se registren el día que se realizan?	x			x		x	
7	Se revisa los accesos al sistema periódicamente?	x			x		x	
8	Se mantiene índices de gestión para supervisión de las actividades realizadas?	x		x			x	
<b>TOTAL</b>		<b>∑ 8</b>	<b>∑ 0</b>	<b>∑ 4</b>	<b>∑ 4</b>	<b>∑ 2</b>	<b>∑ 6</b>	

**Fuente:** Aplicado a personal administrativo, socios y directivos (total encuestados # 15)

**Elaborado por:** Srta. María Mercedes Lema Gavidia

**Marcas de Auditoria:** ∑ suma  
n/e nota explicativa

Elaborado por: <b>M.M.L.G</b>	Fecha: 01-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

#### 4.4.4. Matriz de Ponderación

PT/ECI-3  
1/5

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN  
CUMANDÁ”

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

PROGRAMA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Período: de Enero a Diciembre de 2015

**COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL - PT/ECI-2**

TABLA N° 23 RESULTADOS CUESTIONARIOS APLICADOS

N	ALCANCE	SI	NO	VALOR RIESGO
1	Administración estratégica	15	9	8,82%
2	Estructura Organizativa	18	9	8,82%
3	Políticas y Prácticas de Talento Humano	9	6	5,88%
4	Competencia Profesional	18	6	5,88%
5	Filosofía administrativa y estilo operativo direc.	5	7	6,86%
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 65</b>	<b>Σ 37</b>	<b>36,27%</b>

**Confianza:** Total respuestas positivas **65**

**Total ponderación:** total respuestas **102**

$$CONFIANZAPONDERADA = \frac{CONFIANZAX100}{TOTALPONDERACIÓN}$$

$$CONFIANZAPONDERADA = \frac{65X100}{102}$$

$$CONFIANZAPONDERADA = 63,73\% \quad \checkmark$$

**Determinación del nivel de riesgo**

(Confianza)

BAJA	MODERADA	ALTA
------	----------	------

15%-50%

51%-75%

76%-95%

Alto

Moderado

Bajo

(Riesgo)

**RESULTADO**

**CONFIANZA** Moderada

**RIESGO** Alto

✓ Cálculo verificado

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 14-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016



**“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**PROGRAMA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**Período: de Enero a Diciembre de 2015**

**COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO - PT/ECI-2**

TABLA N° 24 RESULTADOS CUESTIONARIOS APLICADOS

N	ALCANCE	SI	NO	VALOR RIESGO
1	Objetivos de la Institución	15	12	21.05%
2	Riesgo	24	6	10.53%
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 39</b>	<b>Σ 18</b>	<b>31.58%</b>

**Confianza:** Total respuestas positivas **39**

**Total ponderación:** total respuestas **57**

$$CONFIANZAPONDERADA = \frac{CONFIANZAX100}{TOTALPONDERACIÓN}$$

$$CONFIANZAPONDERADA = \frac{39X100}{57}$$

$$CONFIANZAPONDERADA = 68,42\% \quad \checkmark$$

**Determinación del nivel de riesgo**

(Confianza)

BAJA	MODERADA	ALTA
------	----------	------

15%-50%

51%-75%

76%-95%

**Alto**

**Moderado**

**Bajo**

(Riesgo)

**RESULTADO**

**CONFIANZA** Moderada

**RIESGO** Alto

✓ Cálculo verificado

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 14-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

**“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**PROGRAMA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**Período: de Enero a Diciembre de 2015**

**COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL - PT/ECI-2**

**Tabla N°. 21: Resultados cuestionarios aplicados**

N	ALCANCE	SI	NO	VALOR RIESGO
1	Tipo de Actividades de Control	13	8	15.69%
2	Departamento de Cobranza y Créditos	25	5	9.80%
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 38</b>	<b>Σ 13</b>	<b>25.49%</b>

**Confianza:** Total respuestas positivas **38**

**Total ponderación:** total respuestas **51**

$$CONFIANZAPONDERADA = \frac{CONFIANZAX100}{TOTALPONDERACIÓN}$$

$$CONFIANZAPONDERADA = \frac{38X100}{51}$$

$$CONFIANZAPONDERADA = 74,51\% \quad \checkmark$$

**Determinación del nivel de riesgo**

(Confianza)

BAJA	MODERADA	ALTA
------	----------	------

15%-50%

51%-75%

76%-95%

Alto

Moderado

Bajo

(Riesgo)

**RESULTADO**

**CONFIANZA** Moderada

**RIESGO** Alto

✓ Cálculo verificado

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 14-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

**“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN  
CUMANDÁ”**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**PROGRAMA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**Período: de Enero a Diciembre de 2015**

**COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - PT/ECI-2**

**Tabla N°. 22: Resultados cuestionarios aplicados**

N	ALCANCE	SI	NO	VALOR RIESGO
1	Información Interna, externa y comunicación	19	11	36.67%
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 19</b>	<b>Σ 11</b>	<b>36.67%</b>

**Confianza:** Total respuestas positivas **19**

**Total ponderación:** total respuestas **30**

$$CONFIANZAPONDERADA = \frac{CONFIANZAX100}{TOTALPONDERACIÓN}$$

$$CONFIANZAPONDERADA = \frac{19X100}{30}$$

$$CONFIANZAPONDERADA = 63,33\% \quad \checkmark$$

**Determinación del nivel de riesgo**

(Confianza)

BAJA	MODERADA	ALTA
------	----------	------

15%-50%

51%-75%

76%-95%

Alto

Moderado

Bajo

(Riesgo)

**RESULTADO**

**CONFIANZA** Moderada

**RIESGO** Alto

✓ Cálculo verificado

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 14-03-2016
Revisado por: N.H.M.M	Fecha: 18-07-2016

**“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”**

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**PROGRAMA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**Período: de Enero a Diciembre de 2015**

**COMPONENTE: SUPERVISIÓN - PT/ECI-2**

**Tabla N°. 23: Resultados cuestionarios aplicados**

N	ALCANCE	SI	NO	VALOR RIESGO
1	Actividdes de supervisión	14	10	41,67%
<b>TOTAL</b>		<b>Σ 14</b>	<b>Σ 10</b>	<b>41,67%</b>

**Confianza:** Total respuestas positivas **14**

**Total ponderación:** total respuestas **24**

$$CONFIANZAPONDERADA = \frac{CONFIANZAX100}{TOTALPONDERACIÓN}$$

$$CONFIANZAPONDERADA = \frac{14X100}{24}$$

$$CONFIANZAPONDERADA = 58,33\% \quad \checkmark$$

**Determinación del nivel de riesgo**

(Confianza)

BAJA	MODERADA	ALTA
------	----------	------

15%-50%

51%-75%

76%-95%

Alto

Moderado

Bajo

(Riesgo)

**RESULTADO**

**CONFIANZA** Moderada

**RIESGO** Alto

✓ Cálculo verificado

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 14-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

#### **4.4.5 INFORME DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Cumandá, 24 de marzo del 2015

Señor

Pedro Olivo

**GERENTE GENERAL – COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“LUCHA CAMPESINA” LTDA. DEL CANTÓN CUMANDÁ**

Presente.-

De nuestra consideración:

Se realizó la revisión al Sistema de Control Interno de los procesos de la Cooperativa de ahorro y crédito “Lucha Campesina del cantón Cumandá” por el periodo comprendido entre 01 de enero y 31 de diciembre 2015.

El trabajo fue realizado en base a las NAGAS y las NEA, además se ha tomado en cuenta la normativa legal vigente relacionada con los procesos auditados y se aplicaron Cuestionarios de Control Interno.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la evaluación del Sistema de Control Interno de los procesos de la COAC “Lucha Campesina” se presentan en el primer informe que contiene las principales observaciones y debilidades encontradas. Los resultados obtenidos pongo a su consideración con el fin de que las recomendaciones sean consideradas.

**EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LAS UNIDADES Y PROCESOS DE LA COAC “LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”.**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 24-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

## 1. AMBIENTE DE CONTROL

PT/ECI-4  
2/10

La evaluación del componente AMBIENTE DE CONTROL se encuentra compuesto por: Administración Estratégica, Estructura Organizativa, Políticas y Prácticas de Talento Humano, Competencia Profesional y Filosofía administrativa y estilo operativo de dirección; presentó un resultado del 63,73% de confianza con un riesgo del 36.27%, reflejando así una confianza moderada y un riesgo alto.

Las debilidades encontradas dentro de este componente son:

- La COAC no cuenta con una planificación estratégica actualizada misma que servirá como instrumento de gestión, guía para el correcto cumplimiento de los objetivos y metas a alcanzarse a corto, mediano y largo plazo.
- La institución cuenta con planes operativos anuales sin tomar como base la misión y visión institucional para el planteamiento de los mismos, ocasionando una débil control y evaluación de los objetivos planteados alcanzados y ejecutados del plan operativo anual establecido.
- La institución no ha establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión.
- La COAC cuenta con una estructura organizativa – funcional pero no es difundida a todo el personal para familiarizar sobre la importancia de contar con este instrumento de gestión.
- No se ha establecido un documento formal que contenga políticas necesarias para asegurar un apropiado cumplimiento de los procesos que se efectúan en la institución.
- En la cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina el Gerente General no comunica de forma adecuada Plan Estratégico y Operativo vigente a los miembros de los departamentos (nivel Administrativo y Nivel Operativo). Esta situación se debe a que la máxima autoridad no ha definido una política de comunicación que permita que todos los empleados conozcan los objetivos de la organización así como también su Misión, Visión, Organigrama he
- rramientas de gestión que sirven de guía para el normal funcionamiento de la COA

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 24-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07- 2016

- Esta inobservancia ha ocasionado que los empleados realicen sus actividades diarias en forma repetitiva y por costumbre.
- No se han implementado canales de comunicación adecuados con los socios, a los que se les debe mantener informados, acerca de las promociones, cambios e innovaciones que éste realizando la Cooperativa, además de prevenir al socio sus fechas de vencimiento, su cuentas en mora o como está establecida la normativa en caso de vencimientos repetitivos.
- En la cooperativa no existe una adecuada comunicación interna y externa lo cual hace que los empleados no conozcan las metas y objetivos y realicen su trabajo por costumbre, además de que los socios no mantienen contacto permanente con la cooperativa y por tanto no se sienten identificados con la institución.

## RECOMENDACIONES

Al Gerente General y Directores Departamentales:

- Actualizar la Planificación estratégica de la COAC misma que permitirá conocer el medio interno y externo en el que se desenvuelve y con ello planificar estrategias de gestión que permitan eliminar las debilidades encontradas y aprovechar las oportunidades y fortalezas con las que cuenta la cooperativa, hacer partícipe de este proceso a todo el personal que conforma la COAC “Lucha Campesina” a fin de familiarizar y receptar sugerencias de todas las áreas.
- Comunicar a todo el personal de la COAC el plan estratégico y operativo vigente para lo cual deberá realizar una reunión de trabajo en la que permita el aporte de ideas nuevas, recomendaciones de los empleados si las hubiera. Esto servirá como herramienta y guía para la consecución de objetivos planteados.
- Implementar un Sistema de Información con el socio, de manera que exista una permanente comunicación y conocimiento entre las actividades que realiza la cooperativa en beneficio de los socios y todos sus asociados.
- Reestructurar el orgánico funcional, recopilando información necesaria sobre las áreas, departamentos, niveles jerárquicos, líneas de comunicación entre departamentos, etc.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 24-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

- Elaborar una lista de indicadores de gestión de acuerdo a las necesidades de la COAC, que permitan determinar el grado de cumplimiento de los fines, objetivos institucionales, etc., además obtener resultados de lo planificado.
- Elaborar indicadores de gestión departamentales a fin de establecer mecanismos de control de cumplimiento de objetivos y metas departamentales establecidas.
- Aplicar evaluaciones de desempeño al personal para determinar el nivel de cumplimiento de sus actividades.
- Elaborar e implementar un manual de políticas que sirva como guía en la realización de las actividades en la institución.

**Criterio: REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE COOPERATIVAS. TÍTULO VI ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRACIÓN, ART. 24 ESTABLECE LO SIGUIENTE.**

“**ART. 24.-** Corresponde a la asamblea general de la Cooperativa; b) Aprobar el plan de Trabajo de la Cooperativa. **ART: 33.-** además de lo previsto en el art. 33 de la ley, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración.- i). Elaborar la proforma presupuestaria y el plan de trabajo de la cooperativa y someterlos a consideración de la Asamblea General. En lo que corresponde al plan operativo y el presupuesto estos deberán ser aprobados antes del 15 de diciembre del año anterior a planificar.”

**Criterio: 200-04 TITULO.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

“La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.” Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores.

**2. EVALUACION DE RIESGOS**

La evaluación del componente EVALUACIÓN DE RIESGOS compuesto por: Objetivos de la Institución y Riesgo, presenta un resultado del 68,42% de confianza con un riesgo del 31.58%, es decir la confianza es Moderada y el riesgo Alto.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 24-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016



Las debilidades encontradas dentro de este componente son:

- La institución no realiza una evaluación del cumplimiento de las actividades que realiza el personal.
- No se han establecido mecanismos que ayude a anticipar cambios que puedan afectar a la institución.
- No se identifican los riesgos que tiene la institución en el ámbito interno y externo.
- No se aplica un sistema periódico de evaluación del desempeño.
- No se realizan correctivos a los objetivos planteados.
- Desconocimiento de los objetivos planteados por parte del personal de la COAC.
- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina” no existe un adecuado control del cumplimiento de objetivos generales y específicos. Esto se debe a que no existen políticas que incentiven el trabajo en equipo y con un fin estratégico común. Además de que no existe un plan estratégico bien definido, los objetivos son de conocimiento solo de los directivos, los cuales no han impartido entre sus subalternos la importancia del cumplimiento de objetivos.
- Al no existir control sobre el cumplimiento de objetivos, no se pudo implementar medidas correctivas que permitan el crecimiento esperado de la Cooperativa.

## **RECOMENDACIONES**

Al Gerente General y Directores Departamentales:

- Establecer un Plan Estratégico y Operativo por año y en el primer mes de cada año realizar una reunión con todo el personal e informar sobre los objetivos generales y específicos que debe cumplir la cooperativa, las políticas y estrategias que se aplicaran y los métodos de evaluación que se implementaran para medir el cumplimiento.
- Comunicar a los Jefes de cada área, la forma de evaluación y establecer reuniones mensuales para el control de cumplimiento de objetivos.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 24-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

- Determinar mecanismos y medidas que puedan afectar a la institución.
- Elaborar el FODA y evaluar los posibles riesgos a los que la institución se enfrenta.
- Una vez que los directivos de la institución elaboren el FODA de la misma, deberán elaborar planes para mitigar las debilidades a la vez establecer indicadores que les permita evaluar cada uno de los riesgos.
- Los jefes departamentales conjuntamente con el Sr. Gerente deberán comunicar sobre los riesgos que pueden afectar a la institución, la planificación para mitigarlos y poder tomar medidas precautelarias con el personal.

**Criterio: 300– 01 IDENTIFICAR EL RIESGO**

“Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.”

**Criterio: 110– 05 TITULO: ACTITUD HACIA EL CAMBIO**

Toda entidad dispondrá de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, con las posibilidades de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

A continuación se señalan algunas condiciones que merecen particular atención:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos, programas de ajuste, tecnología, cambios de autoridades, entre otros.

**3. ACTIVIDADES DE CONTROL**

La evaluación del componente Actividades de Control presenta un resultado del 74,51% de confianza con un riesgo del 25.49%, es decir la confianza es moderada y el riesgo alto.

Las debilidades encontradas dentro de este componente son:

- La COAC no cuenta con indicadores que le permitan evaluar la eficiencia, eficacia y economía con la que se desarrolla su gestión.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 24-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

- No se realizan monitoreos permanentes durante el desarrollo de las operaciones.
- Dentro de los sistemas informáticos utilizados no se detectan rápidamente los errores para corregirlos inmediatamente.
- No se realizan monitoreos a las funciones cumplidas por los empleados de créditos y cobranzas.
- No existen registros de la cartera por vencer de forma ordenada y codificada.
- No se evalúan los niveles de reclamo por los saldos o descuentos que realiza la COAC.
- El Consejo de Administración de la COAC no supervisa de manera adecuada las actividades realizadas por el Gerente General, permitiéndole que este tome decisiones que por obligación de acuerdo al momento debe realizar; pero que no son de su competencia, además que se atribuya decisiones que no están permitidas. Esto se debe a que por dificultades de sesionar el Consejo de Administración no se ha reunido el número de veces necesarias para controlar las labores realizadas por el Gerente General.

## **RECOMENDACIONES**

Al Gerente General y Consejo de Administración.

- El Sr. Gerente juntamente con los jefes de unidad, deberán establecer indicadores que les permita realizar una evaluación de su gestión, el grado de cumplimiento de los objetivos y ayuden tomar las medidas correctivas.
- Llevar un control contable de las inspecciones realizadas por la institución.
- Diseñar un plan anual de mantenimiento de los activos de la institución para evitar daños.
- Implementar monitoreo periódicos sobre las actividades y procesos desarrollados en la institución.
- Sesionar una vez a la semana.
- Solicitar un informe semanal a la Gerencia General y tratarlo en reunión semanal del Consejo.
- Disponer al Gerente General que al momento de tomar decisiones de gran nivel, se elabore un informe y en reunión con el Consejo de Administración se tome una decisión conjunta.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 24-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

**Criterio: 400 ACTIVIDADES DE CONTROL**

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

**Criterio: 401-01 SEPARACIÓN DE FUNCIONES Y ROTACIÓN DE LABORES**

“La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus servidoras y servidores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.”

**4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La evaluación del componente información y comunicación presenta un resultado del 63.33% de confianza con un riesgo del 36.67%, es decir la Confianza es Moderada y el Riesgo Alto.

Las debilidades encontradas dentro de este componente son:

- Los canales de comunicación no son adecuados para que el personal conozca los procedimientos y sus responsabilidades frente a los controles internos.
- La comunicación es inherente al proceso de información. En ocasiones se presentan debilidades en el sistema de información por cuanto no se comunica al personal de manera oportuna los cambios relevantes que suceden en la institución.
- Existen demoras y retrasos en los procesos realizados dentro de los departamentos que gestionan los proyectos debido a la falta de información oportuna y confiable.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 24-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

## RECOMENDACIONES:

PT/ECI-4  
9/10

A los jefes departamentales, Gerente General:

- La comunicación debe ser eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la misma.
- Establecer canales de comunicación más efectivos que simplifiquen el envío y recibo de la información.
- Utilizar los canales de comunicación internas y externas adecuadamente.

### **Criterio: 500-01 CONTROLES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

“Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles”.

### **Criterio: 130-04 TITULO: HERRAMIENTAS PARA EVALUAR EL SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

La comunicación es inherente al proceso de información, también se lleva a cabo en un sentido más amplio en relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación será eficaz en todos los niveles de la organización (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la misma.

### **CRITERIO: 500-02 CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS**

“Se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución. Una política de comunicación interna debe permitir las diferentes interacciones entre las servidoras y servidores, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución. La entidad dispondrá de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información de gran valor sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, para que responda a los cambios en las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva”.

## **5. SUPERVISIÓN**

La evaluación del componente supervisión y verificación presenta un resultado del 58,33% de confianza con un riesgo del 41,67%, es decir la confianza es Moderada y el riesgo alto.

Las debilidades encontradas dentro de este componente son:

- No se realizan reuniones periódicas para evaluar resultados obtenidos.
- No se realizan supervisiones periódicas por los jefes departamentales a fin de verificar el cumplimiento de ordenanzas y delegación de funciones.
- No se verifica el avance de operaciones y actividades a fin de realizar una mejora continua del control interno.
- No se toman acciones correctivas en base a las debilidades encontradas.
- No se supervisan aleatoriamente las actividades realizadas por el personal.

### **RECOMENDACIONES:**

Al Gerente General y Jefes Departamentales:

- Implementar un plan de supervisión y verificación permanente que permita identificar debilidades en los procesos que se ejecutan diariamente a fin de mejorar y agilizar los mismos aprovechando las oportunidades que se presenten.

### **CRITERIO: 600-01 SEGUIMIENTO CONTINUO O EN OPERACIÓN**

“La máxima autoridad, los niveles directivos y de jefatura de la entidad, efectuarán un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos”.

Atentamente;

Srta. María Mercedes Lema Gavidía  
**AUTORA TESIS**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 24-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

#### 4.4.6 MEMORANDO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

**Entidad:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA” DEL CANTÓN CUMANDÁ

**Período:** del 01 de enero al 31 de diciembre de 2015

❖ REQUERIMIENTOS DE LA AUDITORÍA

- ❖ Memorando de antecedentes
- ❖ Informe Final de Auditoría

❖ FECHA DE INTERVENCIÓN	Fecha estimada
❖ Inicio del trabajo de campo	05 enero del 2016
❖ Finalización del trabajo de campo	10 marzo del 2016
❖ Presentación del informe	24 marzo del 2016
❖ Emisión del informe final de Auditoría	18 julio del 2016

❖ DÍAS PRESUPUESTADOS

FASE I	Análisis y diagnóstico general	4 semanas
FASE II	Planificación Específica	2 semanas
FASE III	Ejecución de la Auditoría	4 semanas
FASE IV	Comunicación de Resultados	2 semanas

#### ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

❖ Enfoque a:

Auditoría Administrativa orientada hacia la evaluación de los procesos de la COAC LUCHA CAMPESINA DEL CANTON CUMANÁ, en cuanto a su eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la situación global tanto financiera como administrativa de la institución lo que ayudará a conocer el estado en el que se encuentra la misma, es decir mediante esta auditoría la COAC puede mejorar las operaciones a través de las conclusiones y recomendaciones que da el auditor.

❖ OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar una Auditoría Administrativa a los procesos internos y externos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina”, del Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo, en el año 2015, a fin de evaluar el cumplimiento de objetivos y metas, observando que sus recursos sean utilizados con criterios de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

Objetivos específicos

- ❖ Determinar el grado en el que la COAC “Lucha Campesina” del Cantón Cumandá ejecuta sus actividades y cumple con sus metas.
- ❖ Establecer las áreas críticas que impiden el adecuado desarrollo de las actividades desarrolladas por la COAC.
- ❖ Verificar que los procesos que se efectúan en la institución sean los adecuados.
- ❖ Estudiar la normatividad, misión, visión, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- ❖ Desarrollar el programa de trabajo de auditoría.
- ❖ Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados dentro de la COAC.
- ❖ Analizar las deficiencias encontradas en la institución y sobre todo las causas de la falencia.

❖ ALCANCE

La Auditoría Administrativa comprende el examen de los procesos y mecanismos que se llevan a cabo en la Cooperativa, por el período comprendido desde el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 25-03-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016



**4.5. FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DESARROLLO DE HALLAZGOS (EXAMEN PROFUNDO DE ÁREAS CRÍTICAS).**

**4.5.1 Programa Ejecución de Auditoría Administrativa.**

<p align="center"><b>“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”</b>  <b>AUDITORÍA ADMINISTRATIVA</b>  <b>Período: del 01 enero a diciembre de 2015</b>  <b>PROGRAMA EJECUCIÓN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA</b></p>				
<p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis y evaluación de los procedimientos de las unidades de la COAC.</li> <li>• Emitir criterio técnico sobre los procesos.</li> <li>• Aplicar indicadores de gestión.</li> </ul>				
N.	Procedimiento	REF/PT	Fecha	Observación
1	Seguimiento a los procesos que se realizan en la COAC.	EA 1	05/04/2016	
2	Análisis del cumplimiento a los procesos	EA 2	15/04/2016	
3	Flujogramas de los procesos	EA 3	20/04/2016	
4	Análisis de Indicadores de eficiencia, eficacia, economía, ecología, equidad y ética	EA 4	25/04/2016	
5	Elaborar Hoja de Hallazgos	EA 5	02/05/2016	

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

4.5.2 Seguimiento a los procesos que se realizan en la COAC.

PT/EA-1  
1/15

“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL  
CANTÓN CHUNCHI”

PROGRAMA- EJECUCIÓN AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Período: de Enero a Diciembre de 2015

**I. OBJETIVO**

Definir los pasos a seguirse en las diferentes actividades que efectúan el área de cajas de la Institución.

**II. ALCANCE**

El presente manual es de uso exclusivo del personal de Cajas de la Oficina Matriz de las Oficinas Operativas de la COAC.

**III. DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

- Política de cajas

**IV. RESPONSABLES**

- Director ejecutivo
- Jefe de Cajas

Este procedimiento será revisado, aprobado y distribuido según lo establecido en el procedimiento para control de documentos de datos.

**V. PROCEDIMIENTOS.**

**PROCESO DEL ÁREA DE CAJAS**

**1.- RETIRO DINERO PROPIETARIO DE LA CUENTA:**

- a) EL cliente llena la papeleta de retiro de crédito y se acerca a caja.
- b) La persona de Caja solicita.
  - Papeleta
  - Cedula Original
  - Libreta

**Control:**

- El cajero verifica que la papeleta esté debidamente llenada con toda la información adecuada y legible; si no lo está, se debe solicitar al cliente llenar otra papeleta.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

- En el caso de que el cliente no presente la libreta y/o la cedula, no se efectúa la transacción. Tan solo si el monto a retirar es menor a 50 dólares y el socio no presenta la cedula, se aceptara otro documento que contenga el número de cedula, la firma y foto.
- c) El cajero ingresa al sistema y registra:
- Numero de Cliente
  - Numero de Libreta
  - Numero de Papeleta
  - Cantidad a Retirar

**Control:**

El cajero verifica que el cliente tenga los fondos suficientes para efectuar el retiro solicitado; si no los tiene, se debe informar al cliente la cantidad disponible; si el cliente desea retirar el monto indicado, debe llenar otra papeleta.

Graba la transacción en el sistema.

- d) Cuenta el dinero.
- e) Imprime la transacción en el sistema.
- f) Entrega el dinero, la papeleta, y la cedula al cliente.
- g) Fin.

**2.- RETIRO NO PERSONAL DEL CLIENTE**

- a) La persona enviada por el cliente llena la papeleta de retiro y se acerca a caja.
- b) La persona de caja solicita:
  - Papeleta
  - Cedula original del cliente y de quien retira
  - Libreta

**Control:**

- El cajero verifica que la papeleta esté debidamente llenada con toda la información adecuada y legible; si no lo está, se debe solicitar al cliente llenar otra papeleta.

- El cajero debe revisar que la papeleta contenga la autorización del cliente debidamente firmada, en el caso de que no contenga la autorización, no se efectúa la transacción, la persona de caja debe verificar la firma del cliente con la cedula, si se registra alguna anomalía con la firma, no se efectúa la transacción.
  - En caso de que la persona enviada por el cliente no presente la libreta y/o cédulas originales, no se efectúa la transacción.
- c) El cajero ingresa al sistema y registra:
- Numero de Cliente Numero de Libreta
  - Numero de papeleta Cantidad
  - Retirar

**Control:**

El cajero verifica que el cliente tenga los fondos suficientes para efectuar el retiro solicitado; si no los tiene, se debe informar al cliente la cantidad disponible; si el cliente desea retirar el monto indicado, debe llenar otra papeleta.

- d) Graba la transacción en el sistema.
- e) Cuenta el dinero.
- f) Imprime la transacción en el sistema.
- g) Entrega el dinero, la papeleta, y la cedula al cliente.
- h) Fin.

**3.- DEPOSITO PARA CRÉDITO**

- a) EL cliente llena la papeleta de retiro de crédito y se acerca a caja.
- b) La persona de Caja solicita:
  - Papeleta
  - Libreta
  - Dinero

**Control:**

- El cajero verifica que la papeleta esté debidamente llenada con toda la información adecuada y legible; si no lo está, se debe solicitar al cliente llenar otra.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

- En el caso de que el cliente no presente la libreta, se le debe solicitar llenar otra papeleta de depósito para que sea el comprobante de la transacción.
- c) Cuenta el dinero, compruebe que este la cantidad acorde a la papeleta y que no exista billetes falsos; si es cheque, se debe verificar que la cantidad este acorde a la papeleta.

**Control:**

- Si la cantidad en efectivo es mayor, se devuelve el sobrante; si es menor pide el faltante, si no lo tiene, el cliente debe hacer una nueva papeleta.
  - Si se detectan billetes falsos, se debe seguir el proceso “Billetes Falsos”.
  - Si el cheque y la cantidad está mal se debe hacer otra papeleta.
  - Si se registra un doble endoso en el cheque, el cajero registra que el monto máximo sea de 500 dólares, si el monto es mayor no se efectúa la transacción.
- d) El cajero, ingresa al sistema y registra:
- Numero de Cliente
  - Numero de Libreta
  - Numero de Papeleta
  - Cantidad a Depositar
- e) Graba la transacción el sistema.
- f) Imprime la transacción en la libreta. Si no presento la libreta se debe sellar la papeleta del depósito adicional que se le solicito llenar al cliente.
- g) Entrega la libreta al cliente.
- h) Fin.

**4.- PAGO DE DIVIDENDOS**

- a) El cliente se acerca a caja.
- b) La persona de caja solicita el número de cuenta y consulta en el sistema.

**Control:**

El cajero verifica que la cuenta sea correcta, preguntando al cliente; si no lo es, se debe reingresar el número de la cuenta.

- c) Se solicita la forma de pago.
- Efectivo.
  - Debito de la Cuenta.

Elaborado por: <b>M.</b> <b>M. L. G</b>	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

**Control:**

- Si el cliente no tiene completo el pago en efectivo, se efectúa la transacción y el faltante en el sistema automáticamente lo divide para el resto de cuotas por pagar.
  - Si el cliente no tiene la cantidad suficiente en la cuenta para efectuar el débito puede completar en efectivo, si no dispone se efectúa la transacción y el faltante en el sistema automáticamente lo divide para el resto de cuotas por pagar.
- d)** Se cuenta el dinero si es en efectivo (se verifica que no se registren billetes falsos) o se efectúa la transacción si es débito.

**Control:**

- **Si se detectan billetes falsos, se debe seguir el proceso “Billetes Falsos”.**
- e)** Graba la transacción el sistema.
- f)** Imprime el Comprobante de Pago de Dividendos. (Si es débito, se imprime la transacción en la libreta
- g)** Entrega el Comprobante y/o la libreta al cliente.
- h)** Fin.

**5.- CIERRE Y ARQUEO DE CAJA.**

- a)** La persona de Caja, ingresa al sistema.
- b)** Definición Control.
- c)** Reportes.
- d)** Resumen Movimiento de Cajas.
- e)** Observa Saldos.
- f)** Efectúa el conteo físico del dinero.
- g)** Verifica si cuadra el conteo con el Reporte.

**Control:**

En el caso que no cuadra el conteo con el reporte, se debe revisar el Movimiento Diario y revisar el error, si lo encuentra debe informar a sistemas para efectuar la corrección, si no se detecta el error y registra un faltante o un sobrante se debe seguir el procedimiento de “Faltantes y Sobrantes”.

- h)** Se imprime el Movimiento de Cajas.
- i)** Se ingresa el arqueo en el Sistema.
- j)** Notifica ingresos y egresos.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

- k) Efectúa el control de Efectivo, detallando la cantidad de billetes por denominación y monedas.
- l) Efectúa el control de cheques.
- m) Calcula el saldo a entregar en efectivo y cheques.
- n) Calcula el saldo final.(Ingresos Menos Egresos)
- o) Imprime el arqueo.
- p) Entrega el Movimiento Diario, el Arqueo y el Dinero al Tesorero.
- q) Fin.

#### 4.5.2.2 PROCESO DE CRÉDITO

##### **INTRODUCCIÓN**

Dentro del proceso de Gestión de Operaciones de Crédito de la cooperativa para el Desarrollo Social y Financiero “LUCHA CAMPESINA” y en el marco de normativa vigente, la entidad requiere instrumentar un esquema de clasificación de cartera, considerando los criterios y elementos regulatorios que permitan visualizar la estructura, composición de las operaciones crediticias y el nivel de riesgo asumido, para lo cual se procede con la definición de los parámetros de reclasificación de la cartera de crédito de acuerdo al esquema planteado en el presente procedimiento.

Mediante Circular N° SBS-INIF-2005-067 del 6 de enero del 2005, la Superintendencia de Bancos y seguros los criterios que deben considerar las Instituciones Financieras al momento de clasificar cada una de las operaciones crediticias, destacándose, que estas se dividen en Comerciales o Corporativos, Consumo, Vivienda y Micro Crédito.

Cada Asesor de Crédito que instrumenta una operación es responsable de las siguientes actividades vinculadas con la administración de su cartera.

##### **a) Promoción**

- Comprende el conjunto de actividades encaminadas a:
- Difundir las características y ventajas de los productos/servicios disponibles de la corporación
- Identificar las necesidades financieras de los potenciales clientes.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

**b) Solicitud**

- Corresponde a la recepción de la solicitud de crédito, en los formatos aprobados por la Corporación, la que deberá estar debidamente suscrita por el cliente que requiere el crédito.

**Control:**

- Para recibir la solicitud se verifica que el TIEMPO Y MONTO (5 X1) de garantía para que el crédito sea el requerido por la Corporación. En caso de que el tiempo y monto no sea cumplido, no se recibirá la solicitud de crédito.
- Verificar que la solicitud de crédito este completa y firmada por el cliente con similar rúbrica a la cédula de identidad.
- En el caso de requerir garante, verificar que se haya incluido el nombre y dirección del garante.

**HISTORICO**

- I.** Si un cliente tubo calificación C o D en los últimos doce meses, la solicitud requiérela aprobación obligatoria del Jefe de Crédito y/o Jefe Operativo para proceder al trámite (histórico).
- II.** Si el cliente tubo una calificación E en los últimos doce meses, la solicitud se negara (histórico)

**CONTROL**

El formato impreso del Buró de Crédito (ACTUAL e HISTORICO) deberá ser incluido en la carpeta del cliente.

**2. Sistema de Autoridades Indígenas**

- El asesor viaja al lugar de residencia (comunidad, caserío, barrio) y se contacta con la autoridad (Cabildo, Comisión, Presidente) de ese lugar y procede a recabar la información sobre como a manejado los créditos recibidos.
- Si el cliente tiene una información negativa de las personas informantes, el asesor recomienda que el monto de crédito sea aprobado en su totalidad.
- Si por medio de la información recabada, el cliente tiene una mala referencia de las autoridades, la solicitud será negada.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18/-07-2016



#### **d. Inspección**

- El asesor de Crédito analiza la solicitud y verifica que el cliente tenga la CAPACIDAD DE PAGO necesaria para cubrir las cuotas de crédito, la VOLUNTAD DE PAGO que asegure la recuperación de la obligación y que la información que consta en la solicitud sea VERDADERA.

#### **CONTROL.**

- El oficial deberá visitar la casa, negocio o lugar de trabajo del CLIENTE Y GARANTE.
- En la inspección levantara la información necesaria para completar el informe de la inspección.

#### **e. Aprobación.**

- I. De acuerdo a las condiciones del crédito, en particular el monto, el Asesor solicita la aprobación de la operación a la Jefatura de Crédito y/o jefe operativo.
- II. El Jefe de crédito y/o Jefe Operativo aprueba la operación de acuerdo a la tabla de autorizaciones, el Asesor se encuentra facultado a instrumentar el crédito.

#### **Control.**

- No se puede tramitar la operación si no se cuenta con la instancia de aprobación correspondiente.

### **DOCUMENTOS A LA CARPETA DE CREDITO DE CONSUMO**

#### **Información general:**

- fotografía
- cedula de ciudadanía de cliente, garantes (conyugues).
- La información debe ser actualizada en cada operación.
- Solicitud debidamente firmada por el cliente.
- Formulario de inspección.
- Pagare suscrito por el cliente y garantes con sus respectivos conyugues. La firma del pagare deberá ser la misma que en la cedula y del titular de la cuenta en la que se depositara el dinero.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

Relación de dependencia:

- ROL DE PAGOS O CERTIFICADOS DE TRABAJO INCLUIDO INGRESO MENSUAL, actualizado máximo 30 días a la fecha de solicitud del cliente o garante.
- Honorarios: PAGO DDEL IMPUESTTO A LA RENTA y RUC del último año del cliente y/o garante
- Reporte del Buró de crédito (sistema o autoridad indígena).

En caso de Garantía Real (comunidades):

- ✓ Primero: Acta Compromiso Pago a favor de la Cooperación que debe ser registrado ante la autoridades de lugar.
- ✓ El bien inmueble de la garantía se registra y se embodega en las bóvedas de la corporación.
- Copia de la tabla de amortización.
- Copia de orden de pago.
- Resolución del comité de crédito.

Crédito de vivienda (remodelación):

Se entiende como crédito de vivienda las que van a ser destinados a la adquisición de materiales para la remodelación y/o adecuación de las viviendas propias de los clientes y que contemplen los siguientes parámetros:

Fuente de Pago: Sueldos, salarios, honorarios, ingresos de negocios propios debidamente justificados:

- ✓ Relación de dependencia: ROL DE PAGOS o CERTIFICADO DE TRABAJO
- ✓ INCLUIDO INGRESO MENSUAL actualizado máximo 30 días a la fecha de solicitud del cliente y garante.
- ✓ Honorarios, PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA y RUC del último año.
- ✓ Otros ingresos: Justificativos de los ingresos adicionales (Contrato de arriendos, pólizas, certificados de ingresos, Facturas de compras. Recibos)

Elaborado por: M. M. L. G	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: N.H.M.M.	Fecha: 18-07-2016

Destino: Remodelación y mejoramiento de VIVIENDA (CASA) PROPIA

**PT/EA-1  
10/15**

Garantía:

- Fotografía
- Cedula de ciudadanía de cliente, garante (conyugues).
- La información debe ser actualizada en cada operación.
- Solicitud debidamente firmada por el cliente.
- Formulario de inspección.
- Pagare suscrito por el cliente y garantes, con sus respectivos conyugues. La firma del pagare deberá ser la misma que en la cédula y del titular de la cuenta en la que se depositará el dinero.

Relación de dependencia:

- ROL DE PAGOS O CERTIFICADOS DE TRABAJO INCLUIDO INGRESO MENSUAL, actualizado máximo 30 días a la fecha de solicitud del cliente o garante.
- Honorarios: PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA y RUC del último año del cliente y/o garante.
- Reporte del Buró de crédito (Sistema o Autoridad indígena)

En caso de Garantía Real (comunidades):

- ✓ Primero: Acta Compromiso Pago a Favor de la Corporación que debe ser registrado ante las autoridades del lugar.
- ✓ El bien inmueble de la garantía se registra y se embodega en las bodegas de la corporación.
- Copia de la tabla de amortización.
- Copia de la orden de pago.
- Resolución del Comité de Crédito.

### **Crédito estudiantil:**

Se entiende como crédito estudiantil las que van a ser destinados a la adquisición de útiles escolares, uniformes, pago de pensiones, los clientes y que contemplen los siguientes parámetros:

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

- Persona natural

**PT/EA-1**  
**11/15**

Fuente de pago: Sueldos, salarios, honorarios, ingresos de negocios propios debidamente justificados de los representantes legales:

- ✓ Relación de dependencia: ROL DE PAGOS o CERTIFICADO DE TRABAJO INCLUIDO INGRESO MENSUAL actualizado máximo 30 días a la fecha de solicitud del cliente y del representante legal.
- ✓ Honorarios, PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA y RUC del último año.
- ✓ Otros ingresos: Justificativos de los ingresos adicionales (Contrato de arriendos, pólizas, certificados de ingresos, Facturas de compras, Recibos)

Destino: Compra de útiles escolares, uniformes, pago de pensiones.

Garantía:

- Sobre firmas
- Garantías reales (equipos de oficina, productos, joyas)

## DOCUMENTOS A LA CARPETA DE CREDITO ESTUDIANTIL

Información General:

- Fotografía
- Cédula de ciudadanía de cliente, representante legal (conyugues).
- La información debe ser actualizada en cada operación.
- Solicitud debidamente firmada por el cliente o representante legal.
- Formulario de inspección.
- Pagare suscrito por el cliente y representante legal con sus respectivos conyugues. La firma del pagare deberá ser la misma que en cédulas y del titular de la cuenta que se depositará el dinero.

Relación de dependencia:

- ROL DE PAGOSO CERTIFICADOS DE TRABAJO INCLUIDO INGRESO MENSUAL, actualizado máximo 30 días a la fecha de solicitud del cliente o garante.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

- Honorarios: PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA y RUC del último año del cliente y/o garante.
- Reporte del Buró de Crédito (Sistema o Autoridad Indígena).

En caso de Garantía Real (comunidades):

- ✓ Primero: Acta Compromiso Pago a favor de la Corporación que debe ser registrado ante la Autoridades del lugar.
- ✓ El bien inmueble de las garantías se registra y se embodega en las bodegas de la corporación.
- Copia de la tabla de amortización.
- Copia de la orden de pago.
- Resolución del comité de crédito.

### **MICRO CRÉDITO**

Se entiende como micro crédito, aquellas operaciones que contemplen los siguientes parámetros:

- Persona natural NO ASALARIADA, usualmente informales.

Fuente de pago:

- ✓ Ventas o ingresos brutos generados por la actividad financiada o por los ingresos de la unidad microempresaria.

Destino: Actividades de producción, comercio o servicios.

Garantía:

- Sobre firmas
- Garantías reales (equipos de oficina, productos , joyas)

### **DOCUMENTOS A LA CARPETA MICRO CREDITOS**

Información General:

- Fotografía
- Cedula de ciudadanía de cliente (conyugues).
- La información debe ser actualizada en cada operación.

- Solicitud debidamente firmada por el cliente.
- Formulario de inspección.
- Pagare suscrito por el cliente con sus respectivos conyugues. La firma del pagare deberá ser la misma que en las cédulas y del titular de la cuenta en la que se depositara el dinero.

**PT/EA-1**  
**13/15**

Relación de dependencia:

- ROL DE PAGOS O CERTIFICADOS DE TRABAJO INCLUIDO INGRESO MENSUAL, actualizado máximo 30 días a la fecha de solicitud de cliente o garante.
- Honorarios: PAGO DEL IMPUESTO A LA RENTA y RUC del último año del cliente y/o garante.
- Reporte del Buró de Crédito (Sistema o Autoridad Indígena).

En caso de Garantía Real (comunidades):

- ✓ Primero: Acta Compromiso Pago a favor de la Corporación que debe ser registrado ante las Autoridades del lugar.
- ✓ El bien inmueble de la garantía se registra y se embodega en las bodegas de la corporación.
- Copia de la tabla de amortización.
- Copia de orden de pago.
- Resolución del comité de crédito.

## **PROCESO DE RECUPERACION DE CRÉDITO**

### **Introducción**

Con la finalidad de ejercer un control eficiente sobre la calidad de la cartera, específicamente en las operaciones que representan un riesgo de pérdida por incumplimiento de los clientes, es necesario estructurar un procedimiento, a nivel de detalle, que guie los procesos de recuperación extrajudicial y judicial de la cartera comprometida, sobre la base de las mejores prácticas de Gestión de Crédito y Cobranzas.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

El presente instructivo implicara para las operaciones de CONSUMO, VIVIENDA, ESTUDIANTIL Y MICROREDITO.

### **Normatividad**

El numeral 1.1.3 de la sección II, del Capítulo I, del Subtitulo II, del Título VII, de la Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, califica como créditos deficientes a aquellos que “corresponden a clientes con fuertes debilidades financieras, que determinan que la utilidad operacional o los ingresos disponibles sean insuficientes para cubrir con el pago de intereses y el servicio de capital en la condiciones pactadas. Esta situación se refleja en atrasos continuos, cancelaciones parciales y renovaciones sucesivas.

El proceso de recuperación de la cartera de aquellos créditos que poseen una calificación de deficiente o inferior debe completar la gestión activa en base a procedimientos de gestión de Cobranzas, en los que se requiere profundizar acciones de carácter inmediato y con seguimiento de un funcionario especializado que disminuya los saldos de cartera en riesgo, los cuales pueden comprometer la integridad financiera de la corporación.

Definiciones:

- Créditos de Alto Riesgo; Son aquellos que presentan un periodo de mora superior a30 días.
- Gestión Extrajudicial; Comprende el conjunto de procedimientos de recuperación de cartera en la que participa el Representante Legal y/o Jefe Operativo de la Corporación.
- Gestión Judicial; Corresponde al conjunto de procedimientos de recuperación de cartera a través de instancias legales.

### **PROCEDIMIENTOS/NOTIFICACION**

Los Asesores de crédito serán los responsables de ejecutar las acciones de cobranza de aquellas operaciones que representan mayor riesgo de crédito en la Institución, de acuerdo a su zona de influencia.

## PRIMERA NOTIFICACION

PT/EA-1  
14/15

Los clientes que se encuentren con 3 días de mora recibirán la primera notificación de pago, la cual será suscrita por el Asesor de Crédito de la respectiva zona de influencia, otorgándole 3 días hábiles para que se acerque a CANCELAR los saldos vencidos.

- El asesor debe personalmente visitar a los deudores morosos, procediendo a entregar la notificación la que se realizara en el domicilio o trabajo del cliente, de preferencia de forma personal el mismo, caso contrario se entregara el documento a un allegado el cliente, dejando constancia con las respectivas firmas.
- Si el cliente se acerca a la corporación a negociar los valores en mora, para que se proceda a otorgarle un plazo adicional sin que se pase a recuperación extrajudicial, el cliente deberá pagar por lo menos el total de los intereses (normales y mora), más el 20% del saldo del capital vencido, como mínimo.

## SEGUNDA NOTIFICACION

1. En el caso de no acatar la disposición de PAGO hasta 15 días calendario de mora, el Asesor procederá a entregar la segunda notificación al deudor y garantes, en forma personal, otorgándole un plazo máximo de dos días laborables para que se acerque a PAGAR las cuotas en mora.
2. Si el cliente se acerca a la corporación a negociar los valores en mora, para que se proceda a otorgarle un plazo adicional sin que se pase a recuperación extrajudicial, el cliente deberá pagar por lo menos el total de los intereses (normales y mora), más el 20% del saldo del capital vencido, como mínimo.

## RECUPERACION EXTRAJUDICIAL

1. De no acatar la disposición de pago en las primeras dos notificaciones, se procederá con la NOTIFICACION de carácter EXTRAJUDICIAL, ello es con firma y sello del Representante Legal (Director Ejecutivo y/o Jefe Operativo) de acuerdo al caso.
2. Los créditos que cumplan las siguientes condiciones deberán ser notificados con la firma del Representante Legal:
  - ✓ Se encuentran en mora por más de treinta días y no haya existido respuesta a las notificaciones realizadas por el Área de Crédito.
  - ✓ Aquellos clientes que se encuentren 15 días de mora que hayan recibido en cuotas anteriores alguna

Elaborado por: M. M. L. G	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: N.H.M.M.	Fecha: 18-07-2016



notificación de Recuperación Extrajudicial.

3. En la notificación se les comunicara que tienen la obligación de acercarse en un plazo máximo de 24 horas laborables a las oficinas de la Corporación a CANCELAR los saldos pendientes de pago.
4. En el caso de no acatar la disposición de PAGO en plazo previsto de 48 horas el Asesor deberá informar inmediatamente al Jefe de Crédito y/o jefe Operativo el incumplimiento por parte del cliente, presentándose dos posibles opciones.
  - ✓ Si el cliente no se acerca a la Corporación, el Jefe de Crédito remitirá la documentación necesaria a la Autoridad Comunitaria y/o al abogado para que inicie el cobro por parte de las Autoridades y/o trámite judicial pertinente.
  - ✓ Si el cliente se acerca a la corporación a negociar los valores en mora, para que se proceda a otorgarle un plazo adicional sin que se pase a recuperación extrajudicial, el cliente deberá pagar por lo menos el total de los intereses (normales y mora), más el 20% del saldo del capital vencido, más los gastos extrajudiciales de recuperación como mínimo.
5. La autoridad comunitaria y/o el abogado deberá informar en forma diaria si se presenta alguna negociación con un deudor moroso.

#### **RECUPERACION JUDICIAL**

1. De no acatar la disposición de pago en la notificación extrajudicial, se procederá con el trámite judicial pertinente, ello es la ejecución de las garantías o el cobro a los garantes, declarando de plazo vencido la operación.
2. Para declarar de plazo vencido un crédito, se esperara 90 días de mora.
3. El proceso de recuperación judicial se ajustara a los plazos y condiciones de avance del juicio, de acuerdo al reporte mensual sobre la gestión de recuperación que deberá remitir el abogado al Jefe de Crédito o al Jefe Operativo.
4. Si el cliente se acerca a la corporación a negociar los valores en mora, para que se proceda a otorgarle un plazo adicional sin que se pase a recuperación extrajudicial, el cliente deberá pagar por lo menos el total de los intereses (normales y mora), más el 20% del saldo del capital vencido, más los gastos extrajudiciales de recuperación como mínimo.
5. La recuperación judicial ira hasta las últimas instancias pertinentes, ello es el secuestro de bienes muebles, embargo y remate de bienes inmuebles, y

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

la declaración de insolvencia, de ser el caso.

### **RECUPERACION EMERGENTE**

1. Con la finalidad de ejecutar un proceso de recuperación emergente de los 100 mayores deudores a partir de treinta días, se considerara el siguiente esquema:
  - Todos los clientes en mora a partir de treinta días recibirán una notificación emergente por parte del asesor en el que se establezca un plazo máximo de dos días hábiles para que se acerque a pagar los saldos vencidos.
  - De no acatar la disposición de pago en la notificación emergente se procederá el siguiente esquema:
    - a. Todos los créditos vencidos hasta los sesenta días se procederá con recuperación extrajudicial.
    - b. Todos los créditos vencidos a partir de sesenta días se iniciara el trámite judicial correspondiente, procediéndose con el juicio de cobro.
  - Si el cliente se acerca a la corporación a negociar los valores en mora, para que se proceda a otorgarle un plazo adicional sin que se pase a recuperación extrajudicial, el cliente deberá pagar por lo menos el total de los intereses (normales y mora), más el 20% del saldo del capital vencido, más los gastos extrajudiciales de recuperación, como mínimo.

#### **4.5.3. Análisis del cumplimiento a los procesos de la COAC.**

Un proceso es un conjunto de pasos o actividades que se realizan en forma sucesiva para alcanzar un fin. En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina del Cantón Cumandá se identifican los siguientes procesos:

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 05-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

**“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”**

**PROGRAMA- EJECUCIÓN AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

<b>PT/EA-2 1/1</b>
------------------------

≠

**Período: de Enero a Diciembre de 2015**

**TABLA N° 28 ANÁLISIS CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA COAC**

N°	PROCESOS DE LA COAC	CONOCIMIENTO DEL PERSONAL	CUMPLIMIENTO Y VERIFICACIÓN		CONTROL	OBSERVACIÓN n/e
			SI CUMPLE	NO CUMPLE		
1	Retiro propietario de la cuenta	Si conocen	√		√	Los procesos no se encuentran documentado.
2	Retiro no personal de la cuenta	Si conocen	√		√	Los procesos no se encuentran documentado.
3	Depósitos	Si conocen	√		√	Los procesos no se encuentran documentado.
4	Pago de dividendos	Si conocen	√		√	Los procesos no se encuentran documentado.
5	Cierre de arqueos de caja	Si conocen	√		√	Los procesos no se encuentran documentado.
6	Custodia de dinero	Desconocen	√		√	Los procesos no se encuentran documentado.
7	Faltantes y sobrantes	Desconocen		√	x	Procedimiento no aplicado
8	Procesos para crédito	Si conocen	√		√	Los procesos no se encuentran documentado.
9	Proceso de cobranzas	Si conocen	√		√	Los procesos no se encuentran documentado.
10	Servicio al cliente	Si conocen	√		√	Los procesos no se encuentran documentado.
11	Captaciones	Si conocen	√		√	Los procesos no se encuentran documentado.

√ Procesos verificados

≠ Analizado

**n/e** nota explicativa

**NOTA:** Al realizar el análisis de la aplicación, conocimiento y verificación de los procesos que se desarrollan en la COAC “Lucha Campesina” en cada unidad se pudo determinar que en su mayoría se cumplen ya que el personal

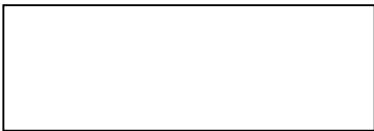
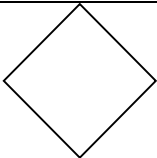
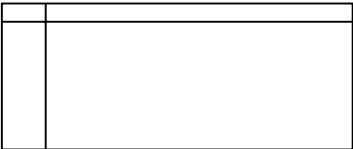



Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

del nivel operativo es el responsable de ejecutar las actividades de cada proceso.

**PT/EA-3**  
**1/27**

No se conoce a cabalidad el manual de Procesos existente puesto que no ha sido socializado sin embargo se encuentran documentados los procesos; (manual de procesos “flujogramas”) lo que provoca un desconocimiento del control que existe en cada etapa de cada proceso, y no permite mejorar los procesos establecidos gracias a la falta de la herramienta de control que maneje el personal y jefes departamentales. Se debilita también la evaluación del desempeño del personal.

**4.5.4. Flujogramas de procesos de la coac referencia del flujograma**

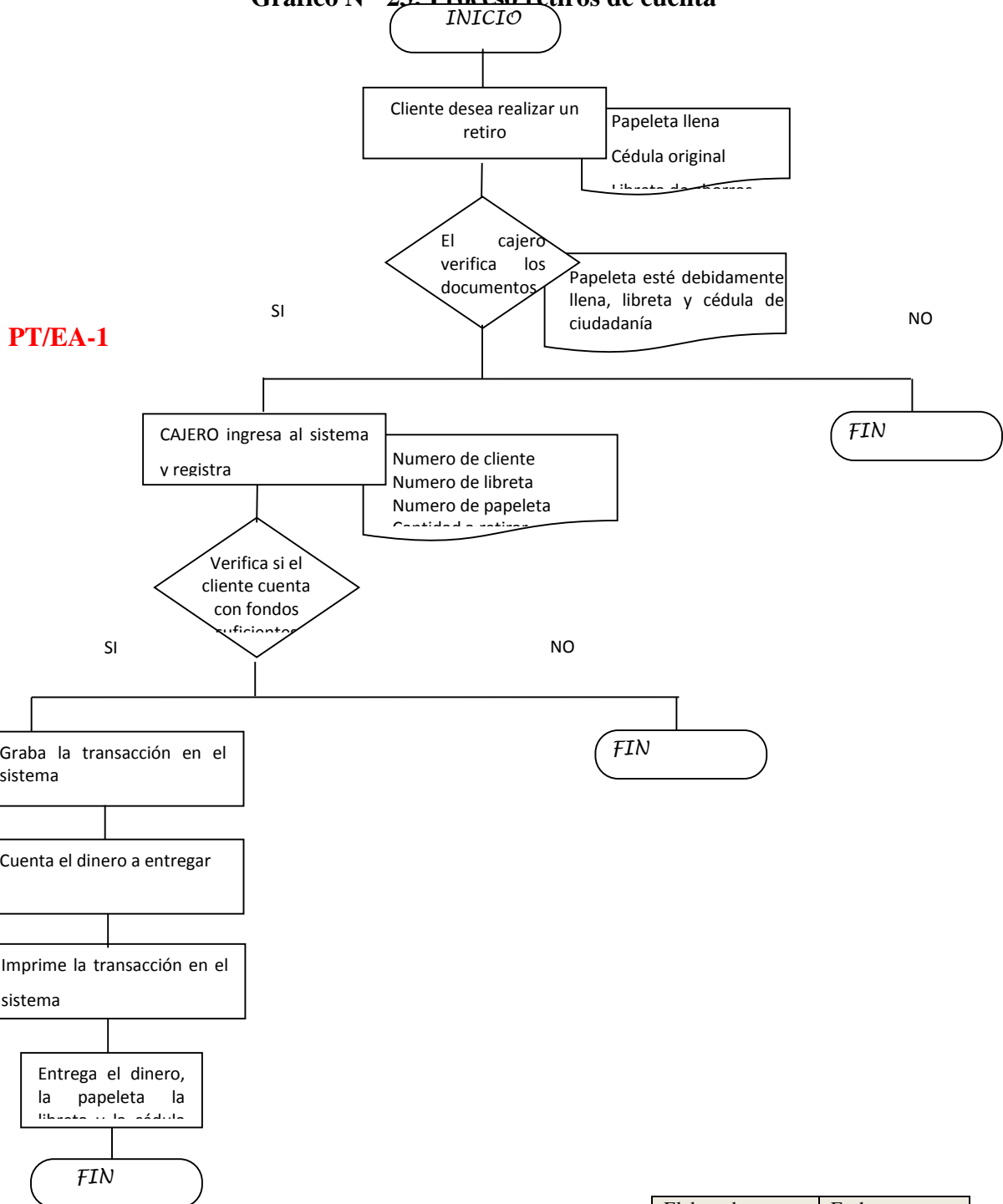
GRÁFICO	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	CONTROL
	ALMACENAMIENTO INTERNO
	DOCUMENTO
	MULTIDOCUMENTO
	INICIO O FIN

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 15-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

4.5.4.1. PROCESOS QUE MANTIENE LA COAC LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ.

4.5.4.1.1 FLUJOGRAMA RETIRO DE LA CUENTA (PROPIETARIO Y/O AJENO A LA CUENTA)

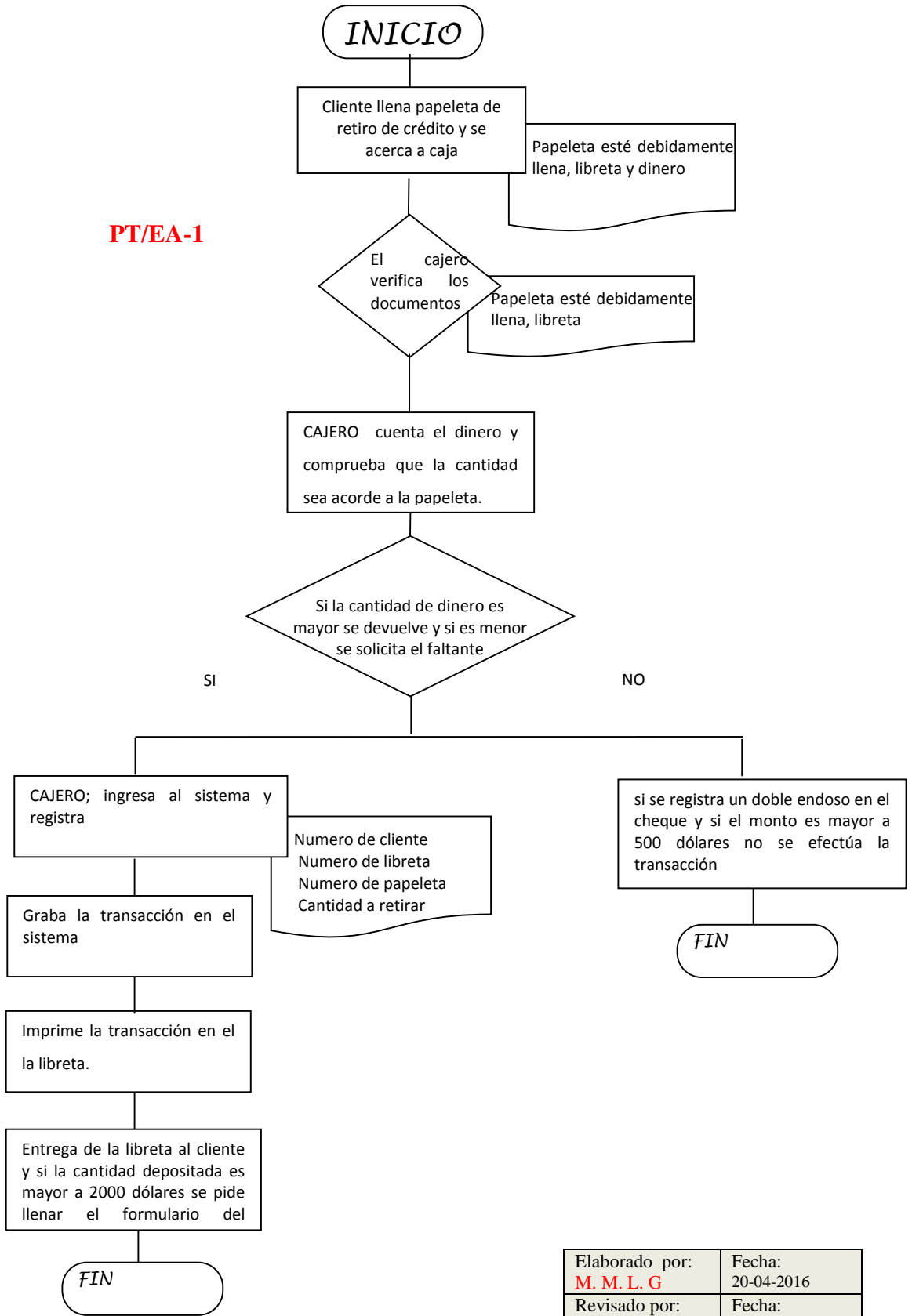
Gráfico N° 23: Proceso retiros de cuenta



Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: N.H.M.M.	Fecha: 18-07-2016

4.5.4.1.2 FLUJOGRAMA DEPÓSITOS PARA CRÉDITO

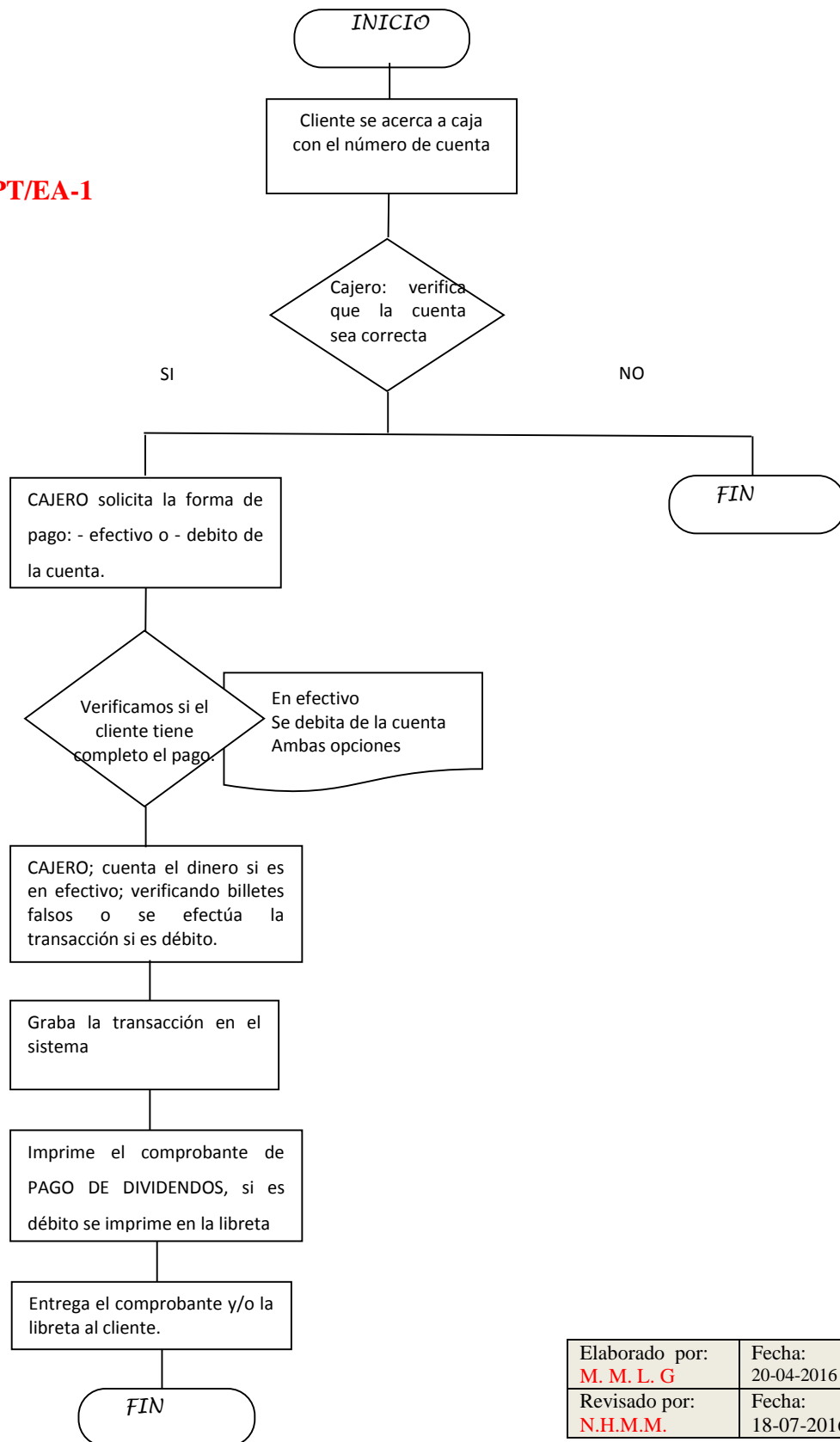
**Gráfico N° 24: Proceso de depósitos**



Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

**Gráfico N° 25: Proceso pago de dividendos**

**PT/EA-1**



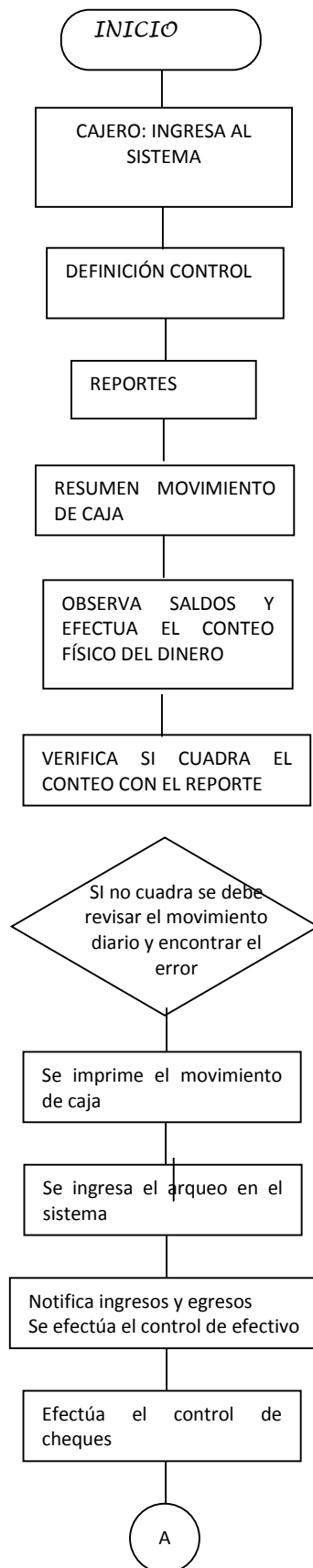
Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

4.5.4.1.4 FLUJOGRAMA CIERRE Y ARQUEO DE CAJA

PT/EA-3  
5/27

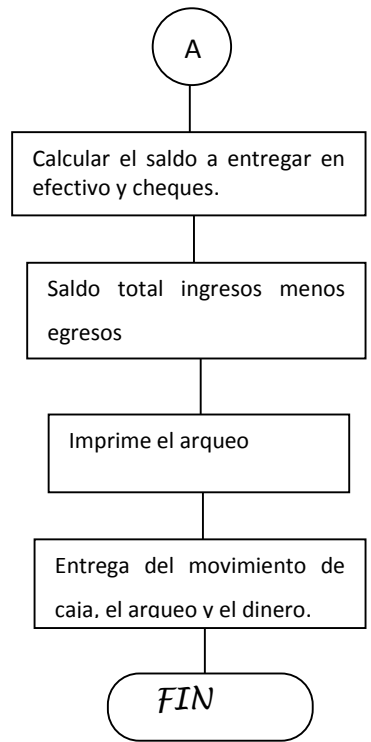
Gráfico N° 26: Proceso cierre y arqueo de caja

PT/EA-1





**PT/EA-3**  
**6/27**

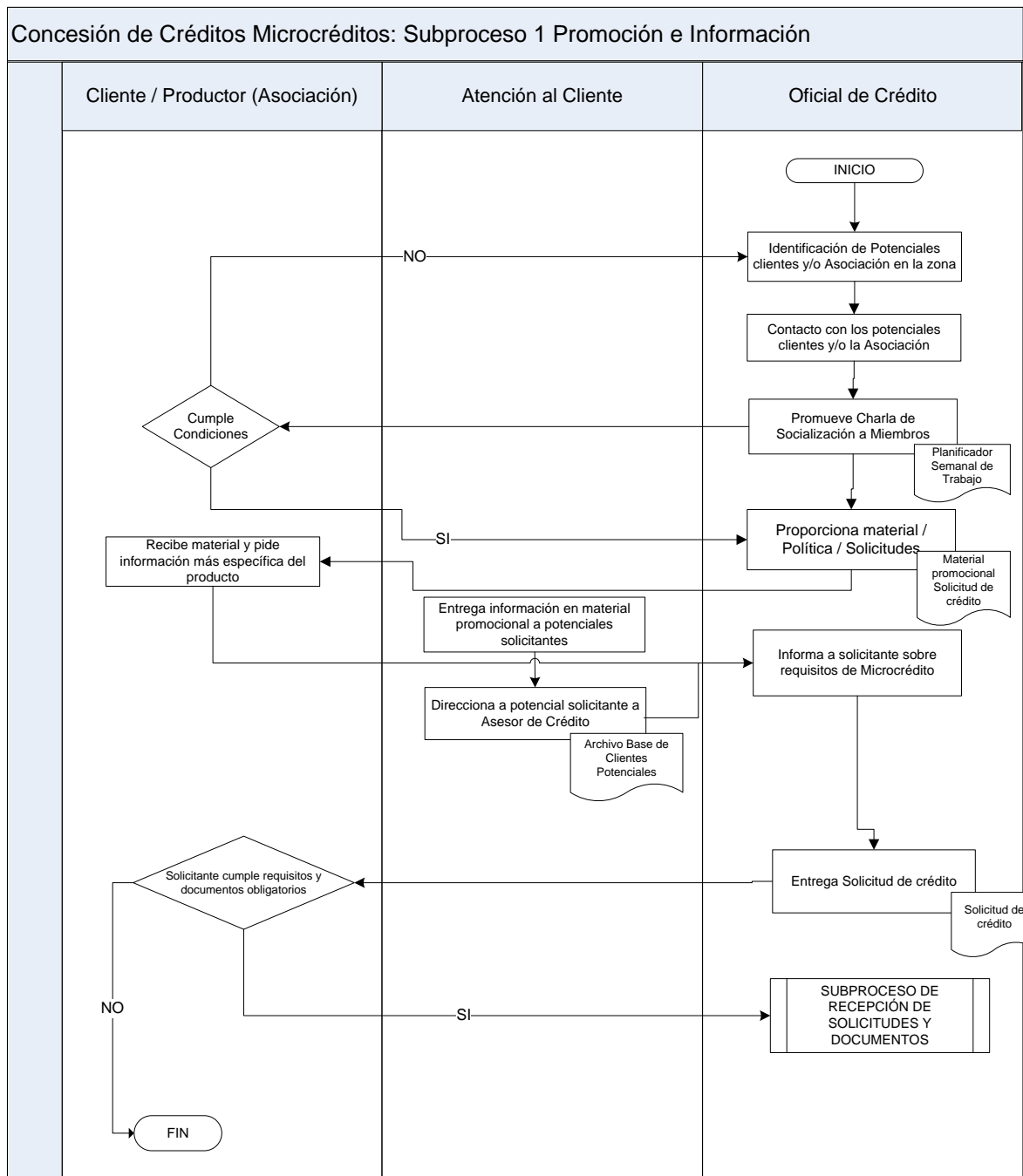


Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

4.5.4.1.5 FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE MICROCRÉDITO  
 4.5.4.1.5.1 PROCESO DE PROMOCION E INFORMACIÓN

**PT/EA-3**  
**7/27**

**Gráfico N° 27: Proceso de promoción e información - microcrédito**

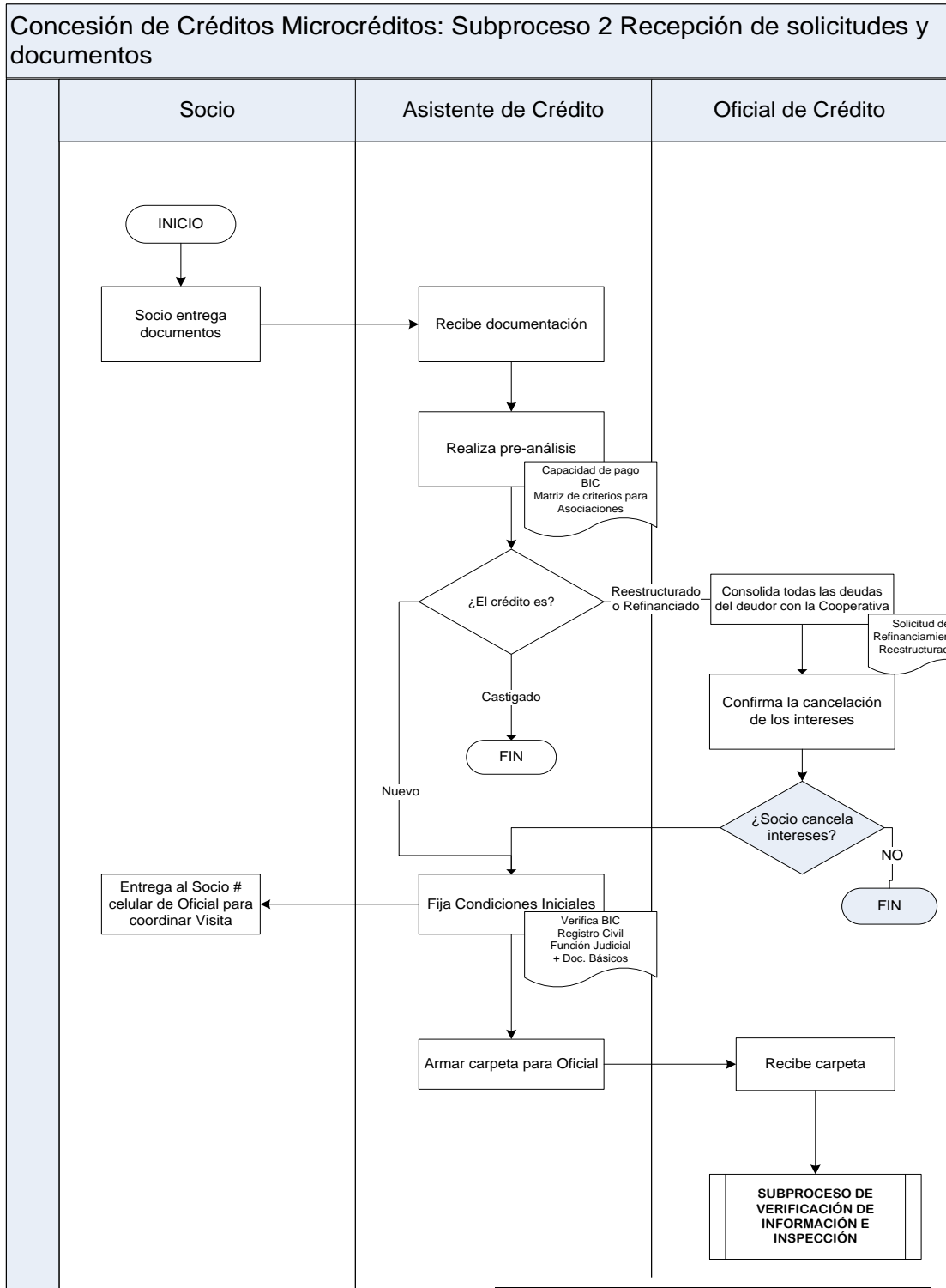


PT/EA-1

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

**4.5.4.1.5.2 PROCESO DE RECEPCION DE SOLICITUDES Y DOCUMENTACIÓN**

**Gráfico N° 28: Proceso de solicitudes y documentación**

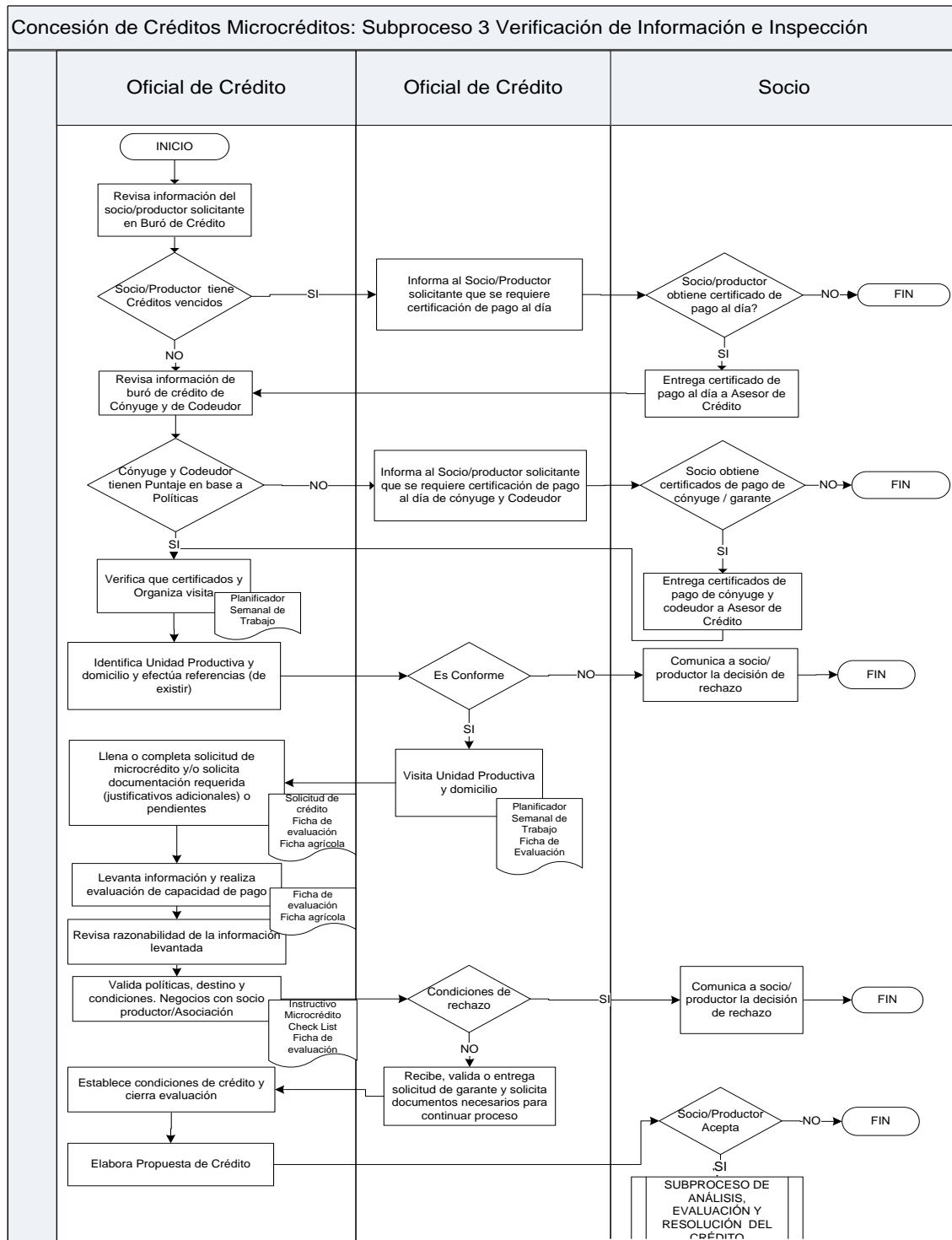


**PT/EA-1**

Elaborado por: <b>M.</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

### 4.5.4.1.5.3 PROCESO DE RECEPCION DE SOLICITUDES Y DOCUMENTACIÓN

**Gráfico N° 29: Proceso de recepción de solicitudes y documentación**

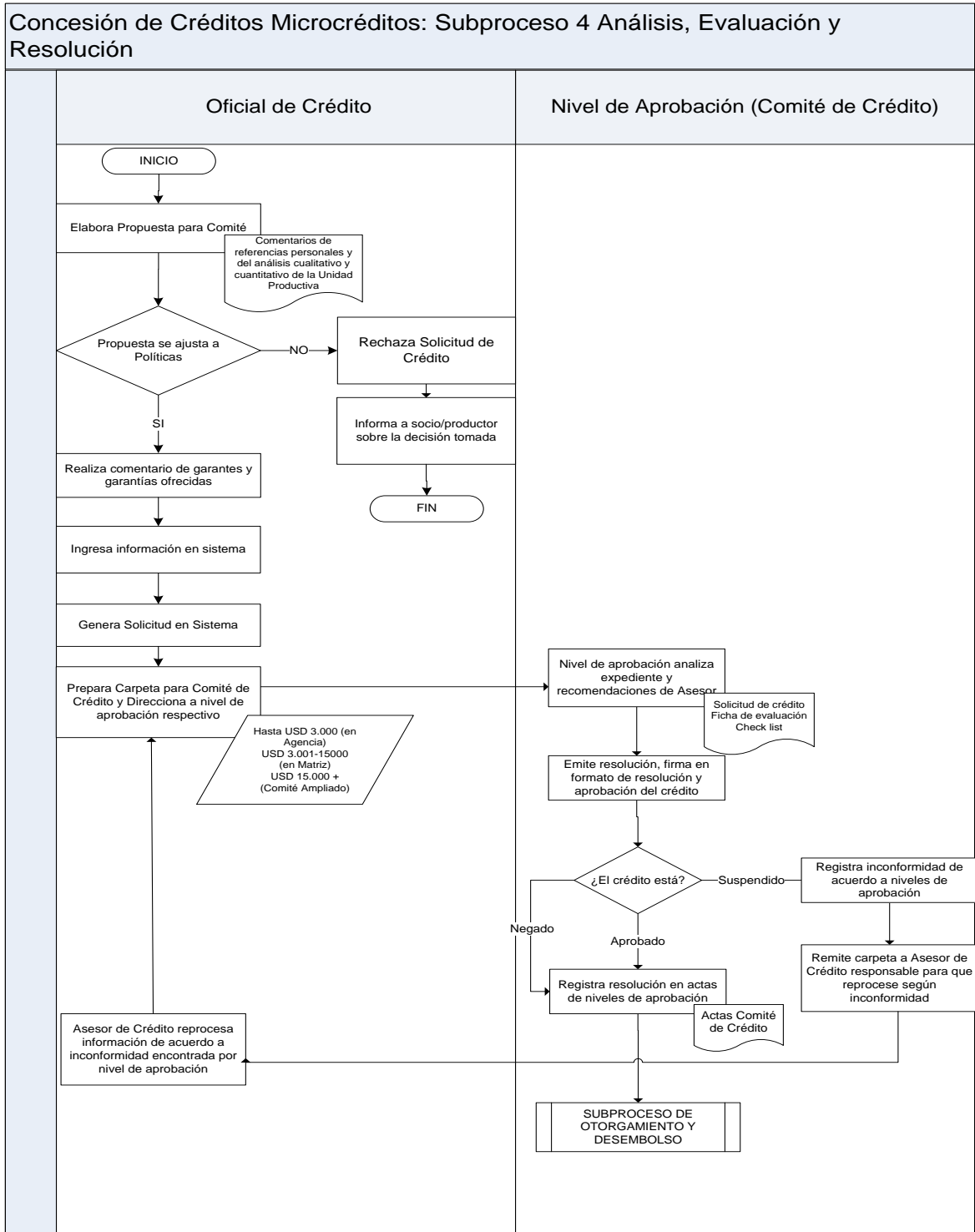


PT/EA-1

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

#### 4.5.4.1.5.4 PROCESO DE ANALISIS, EVALUACION Y RESOLUCIÓN

**Gráfico N° 30: Proceso de análisis, evaluación y resolución**



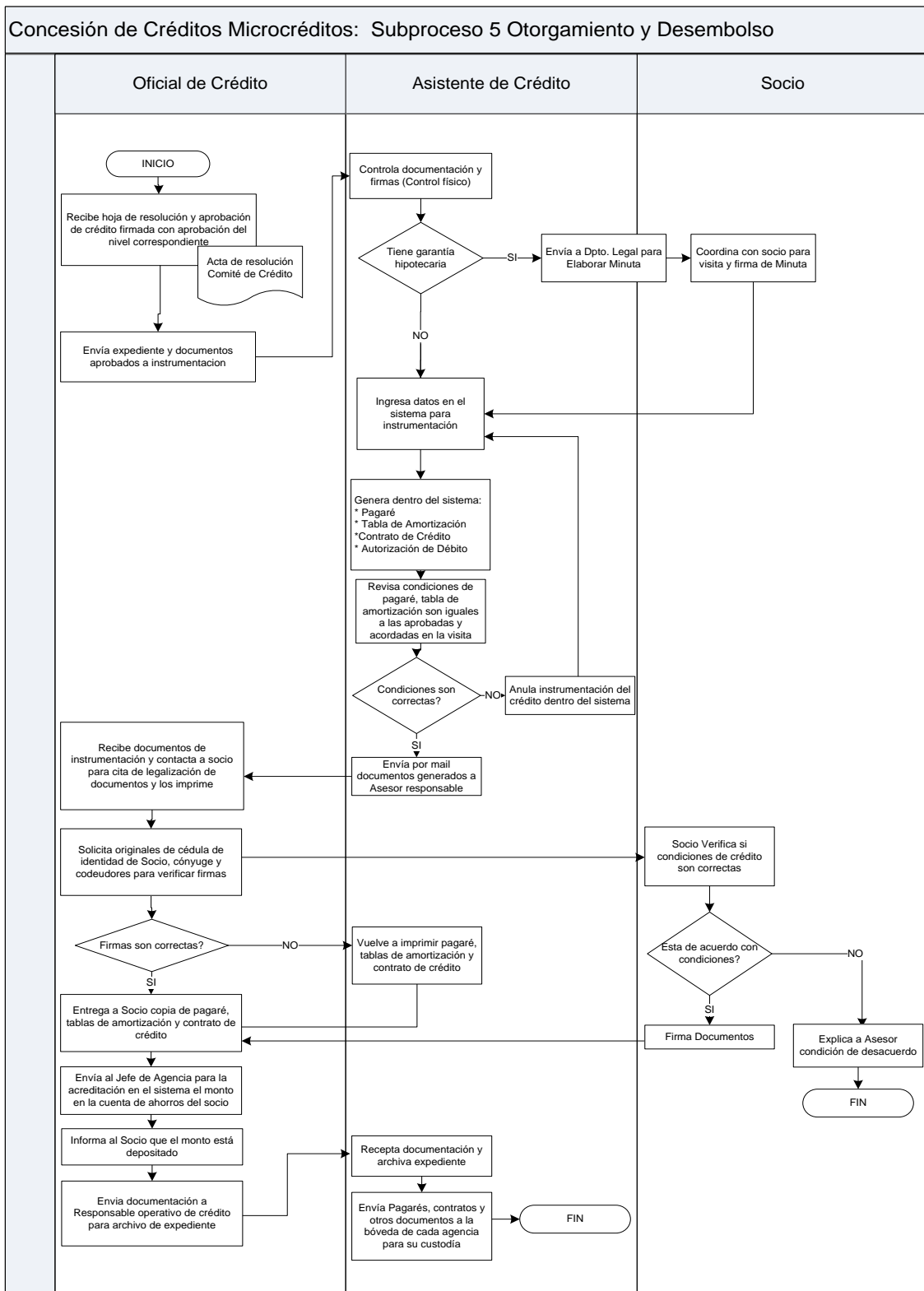
**PT/EA-1**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

4.5.4.1.5.5 PROCESO DE OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSO

**PT/EA-3**  
**11/27**

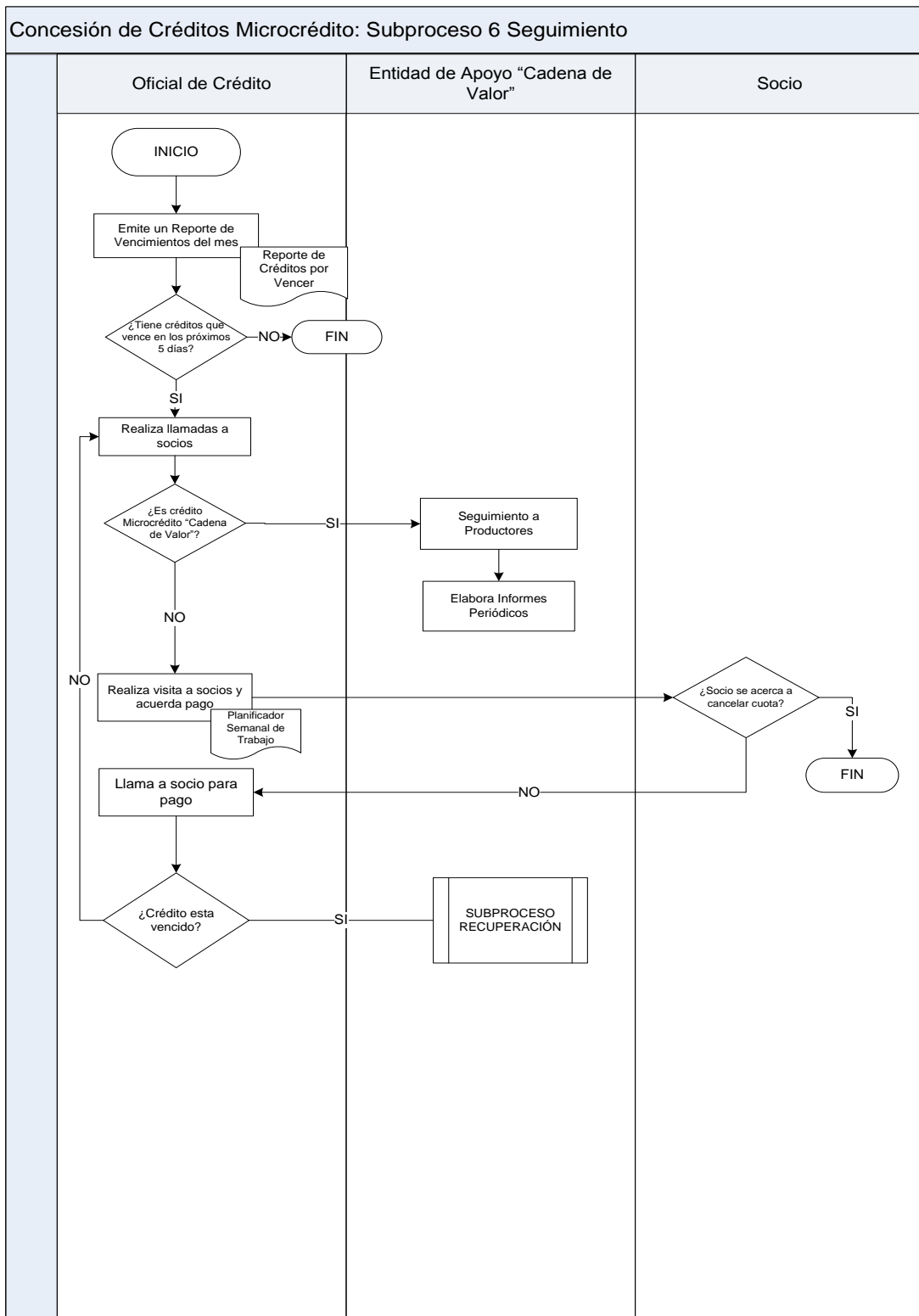
**Gráfico N° 31: Proceso de otorgamiento y desembolso**



PT/EA-1

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

Gráfico N° 32: Proceso de seguimiento

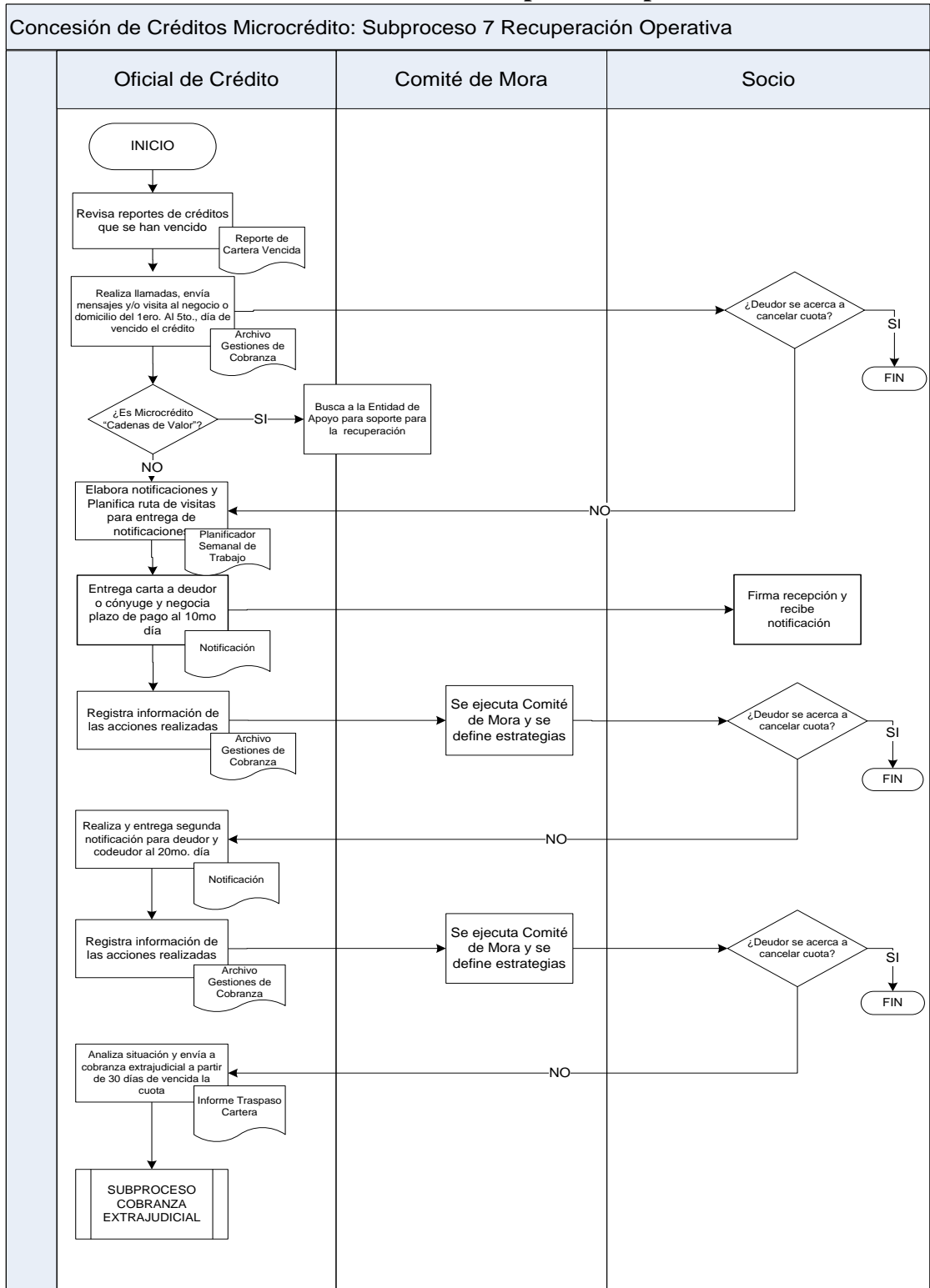


PT/EA-1

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

**4.5.4.1.5.7 PROCESO DE RECUPERACIÓN OPERATIVA**

**Gráfico N° 33: Proceso recuperación operativa**



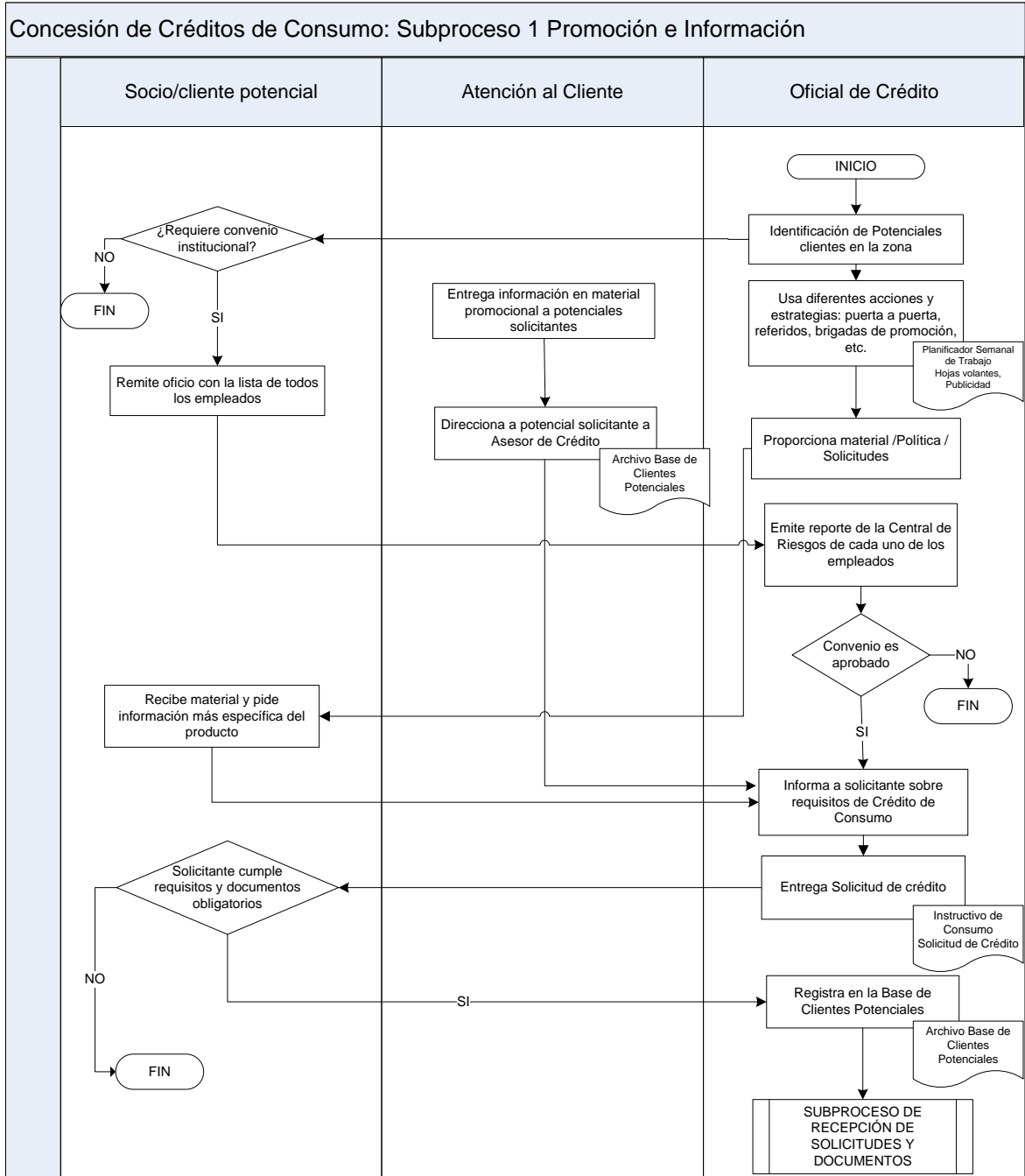
**PT/EA-1**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18/07/2016



**4.5.4.1.6 FLUJOS DE PROCESOS DE CRÉDITOS DE CONSUMO**  
**4.5.4.1.6.1 PROCESO PROMOCION E INFORMACIÓN**

**Gráfico N° 34: Proceso Promoción e Información - Consumo**

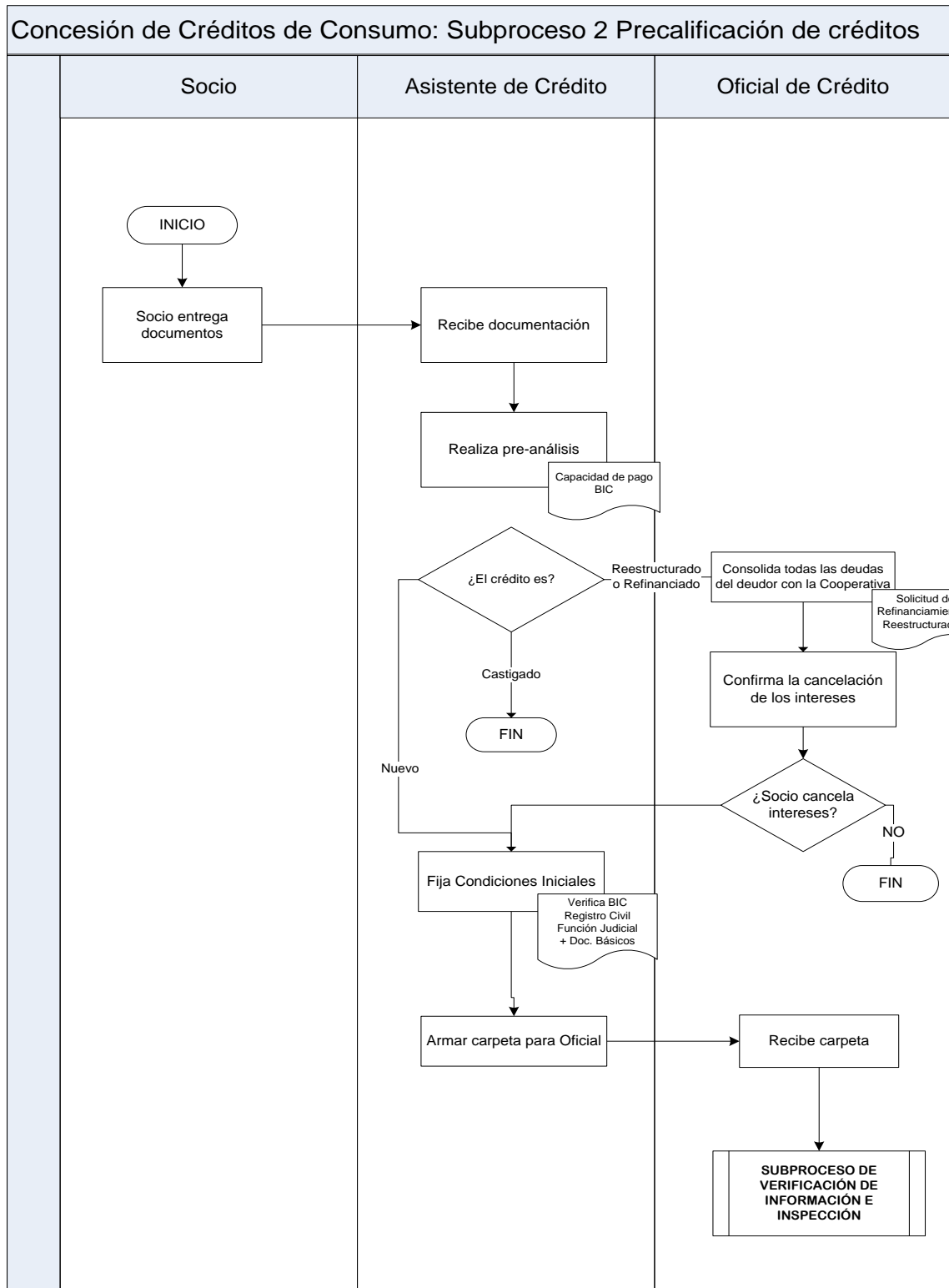


**PT/EA-1**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

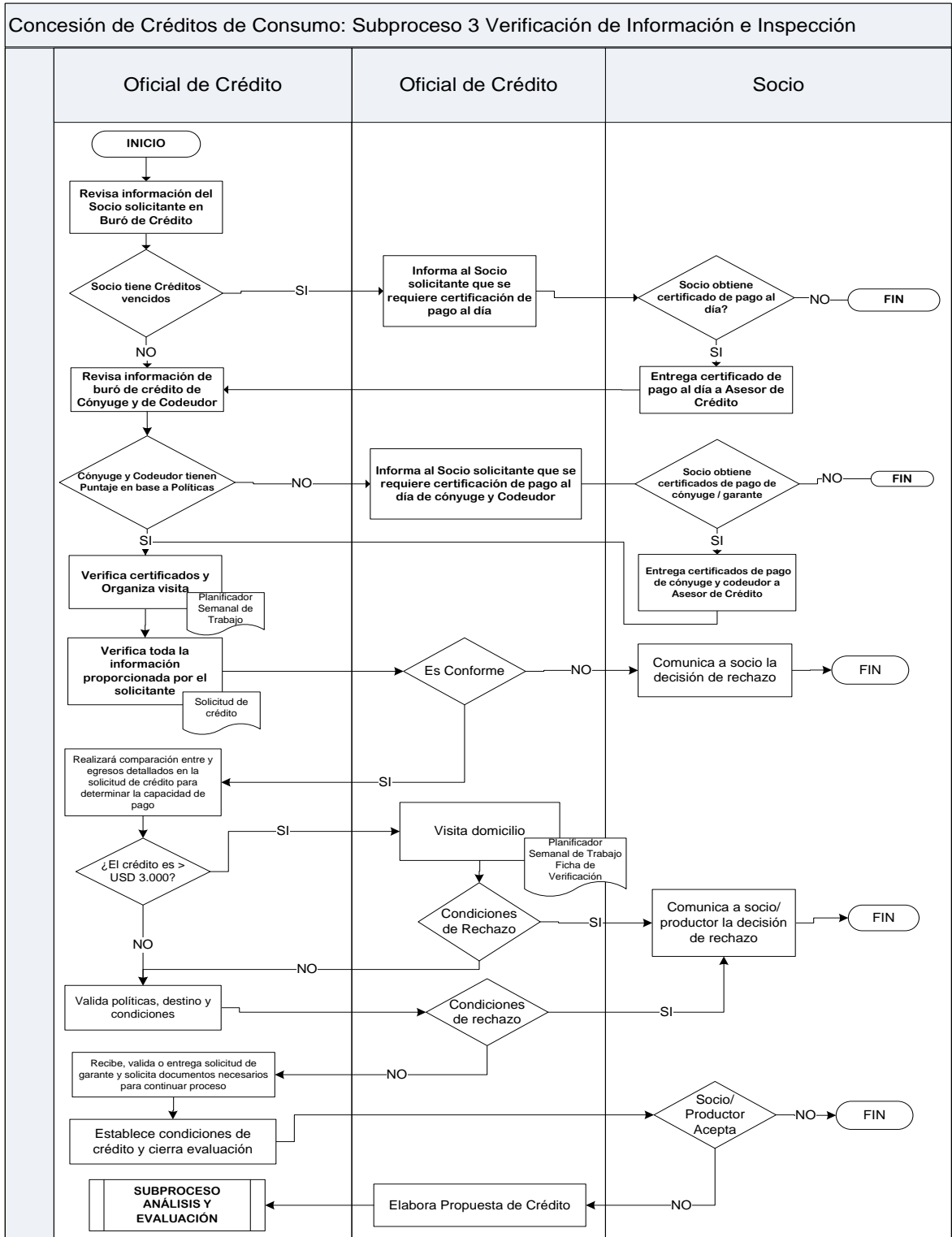
**4.5.4.1.6.2 PROCESO PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITOS DE CONSUMO**

**Gráfico N° 35: Proceso Precalificación de Créditos de Consumo**



**4.5.4.1.6.3 PROCESO VERIFICACION DE INFORMACIÓN**

**Gráfico N° 36: Proceso verificación de información**



**PT/EA-1**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

**4.5.4.1.6.4 PROCESO ANALISIS, EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN**

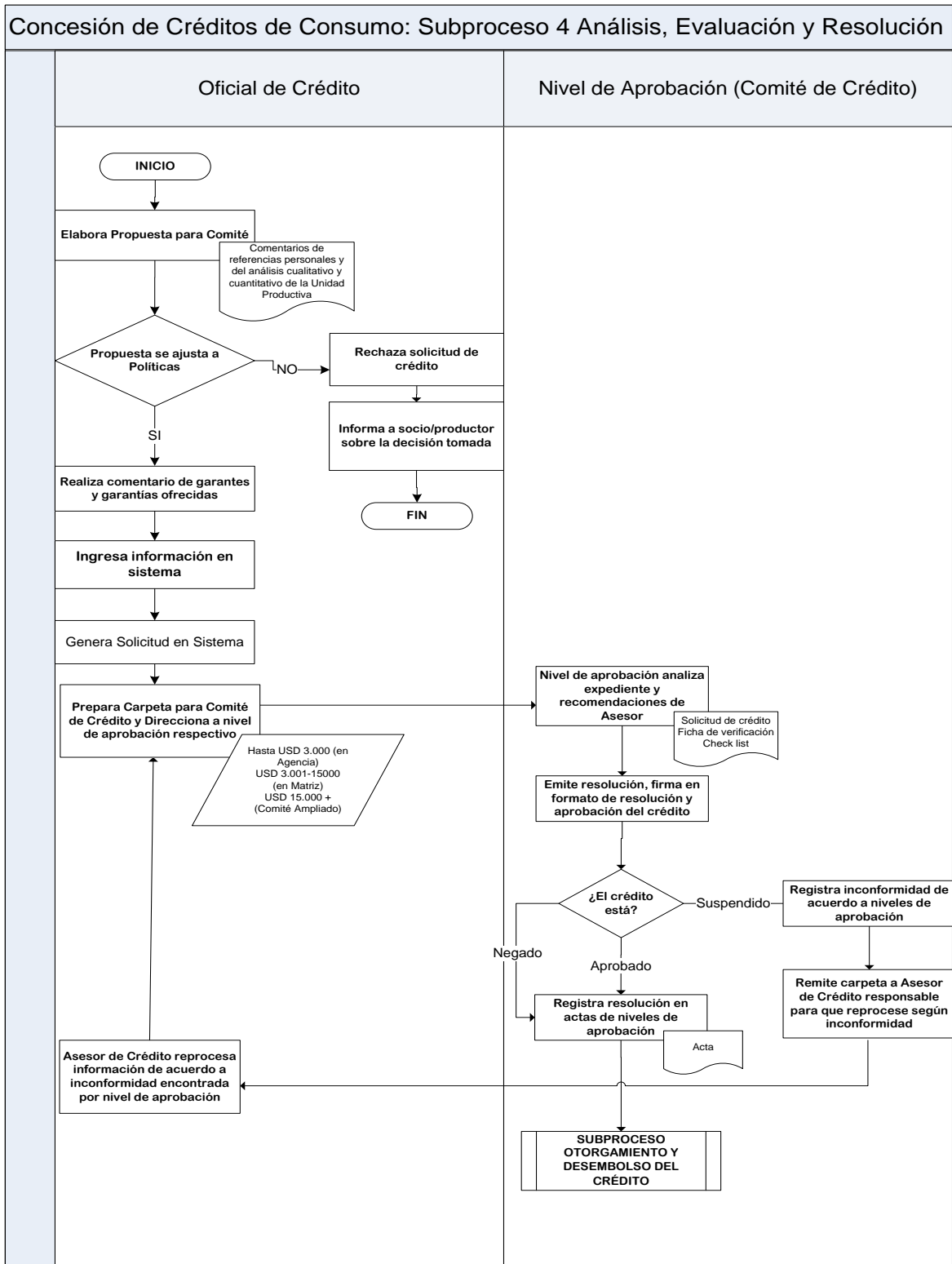


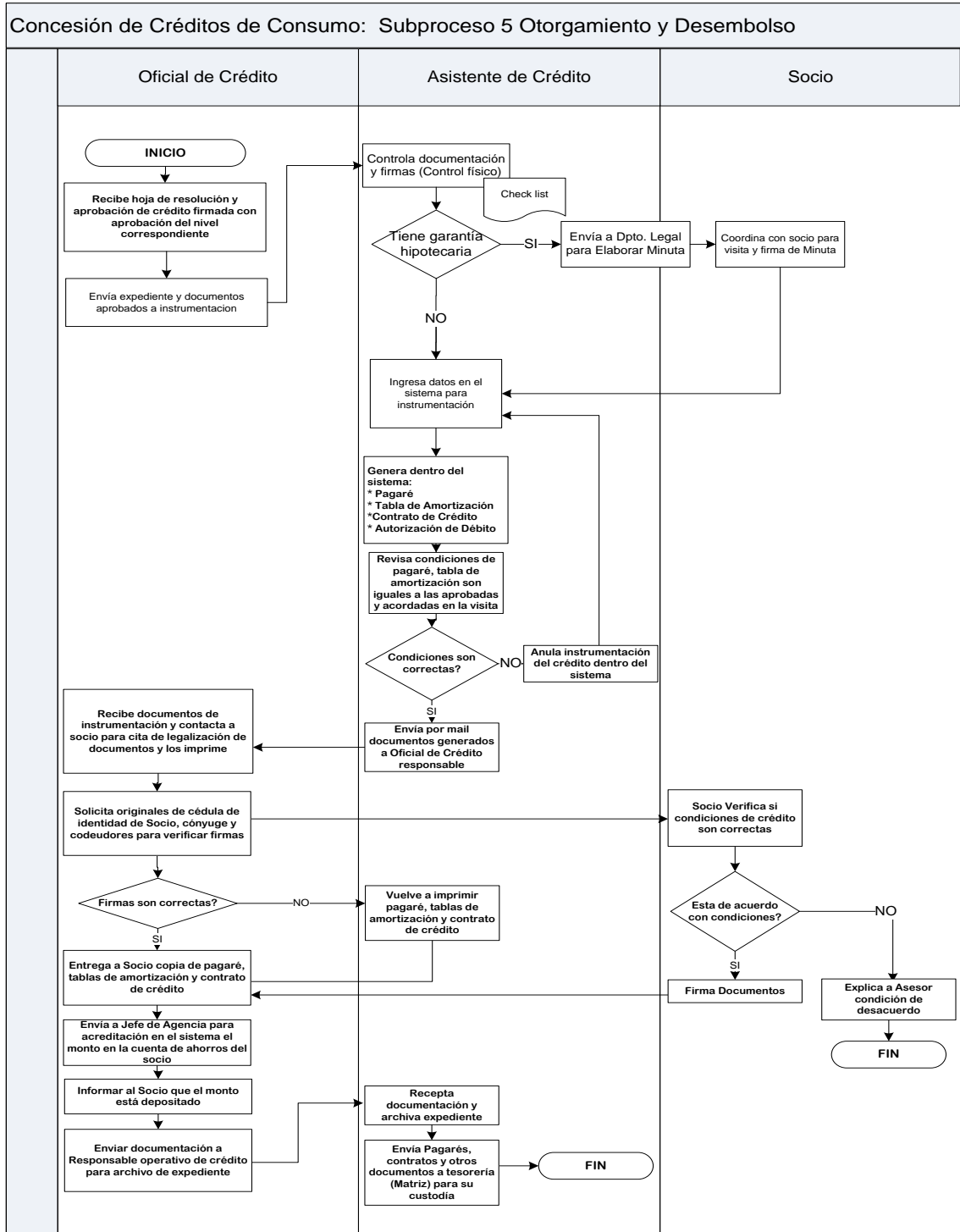
GRÁFICO 33 PROCESO ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN

**PT/EA-1**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

**4.5.4.1.6.5 PROCESO OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSO**

**Gráfico N° 37: Proceso otorgamiento y desembolso**



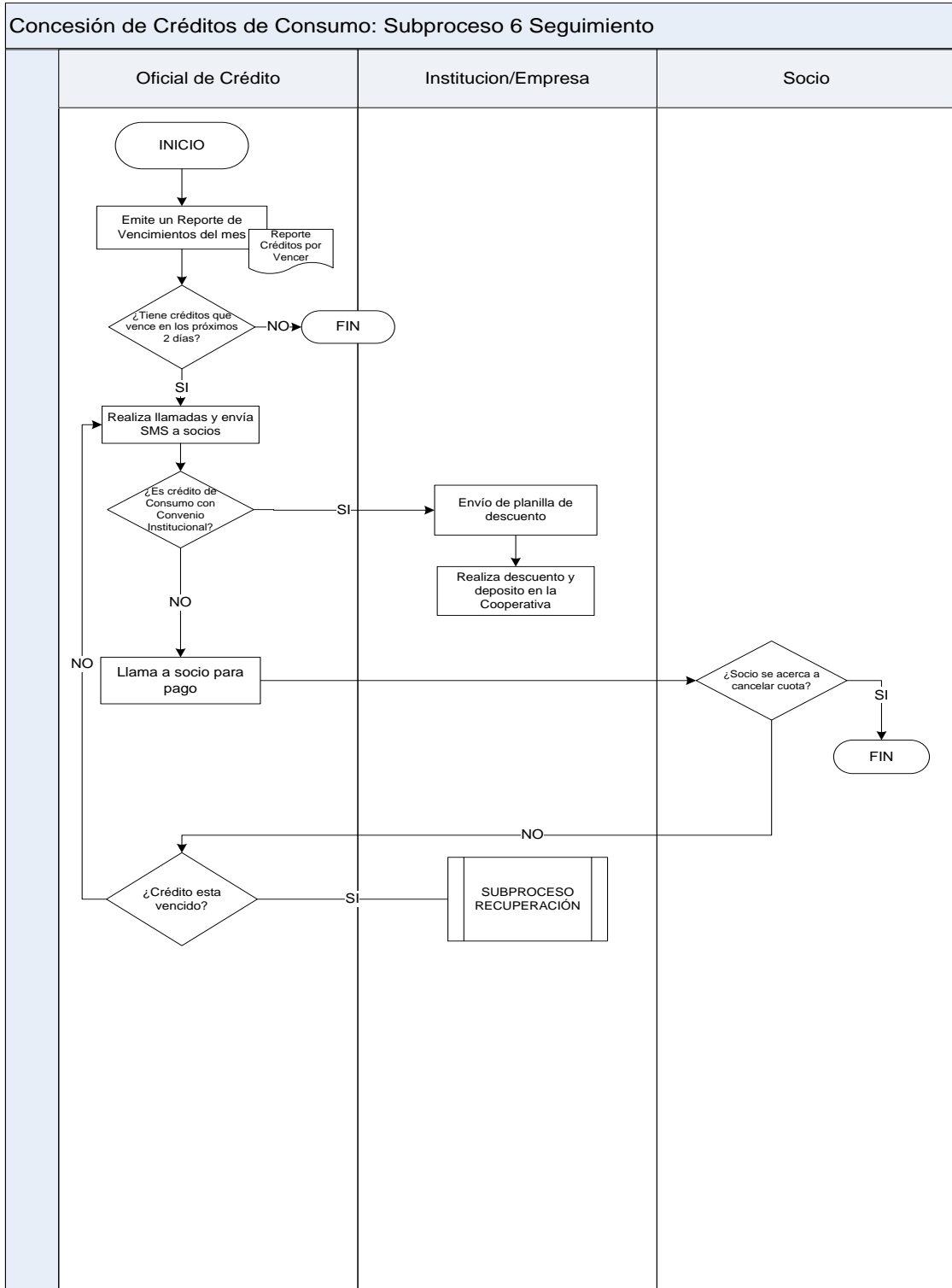
**PT/EA-1**

Elaborado por: <b>M. L. G.</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

4.5.4.1.6.6 PROCESO DE SEGUIMIENTO

**PT/EA-3**  
**19/27**

**Gráfico N° 38: Proceso de seguimiento**



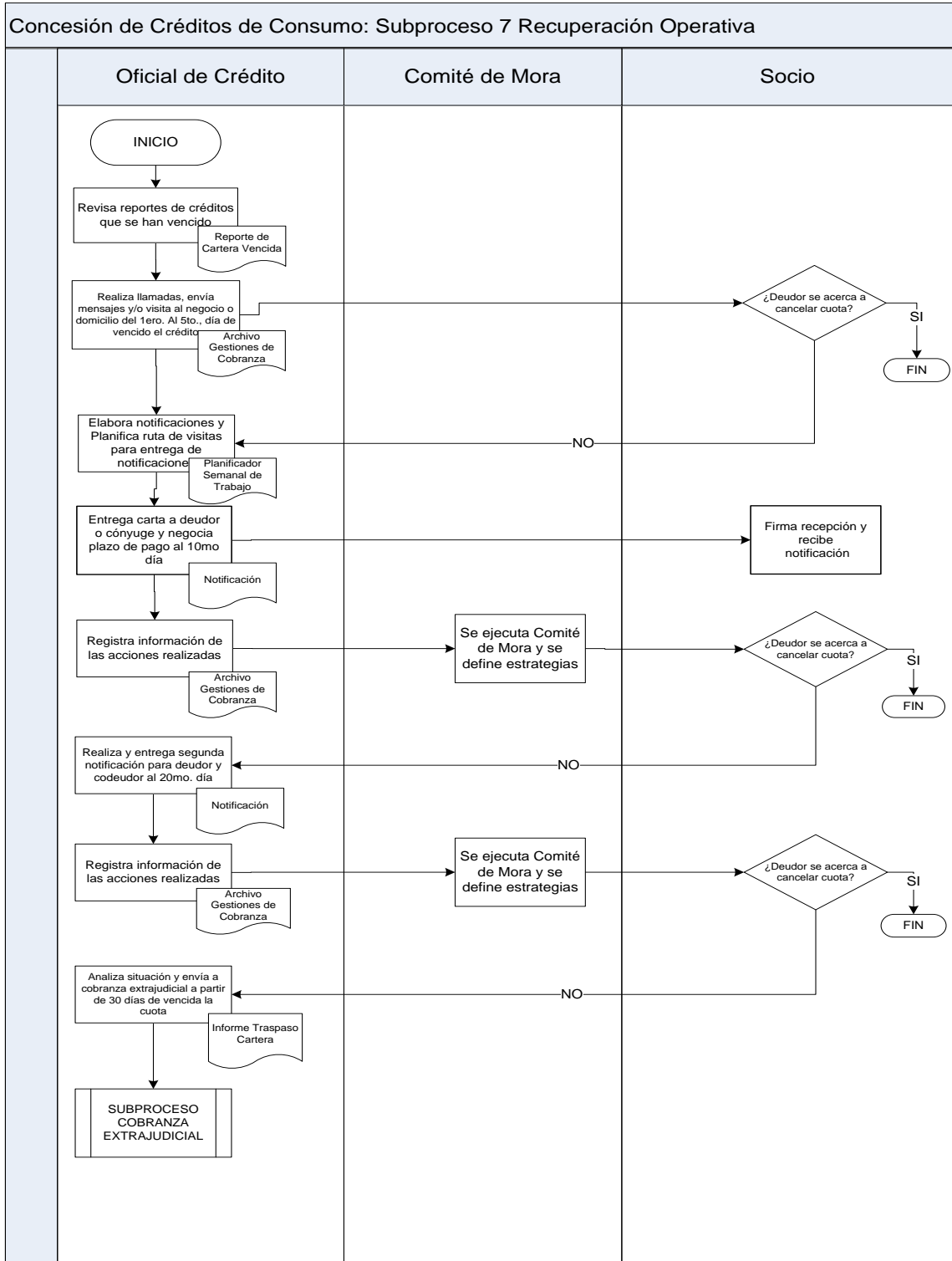
**PT/EA-1**

Elaborado por: <b>M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

4.5.4.1.6.7 PROCESO RECUPERACIÓN OPERATIVA

**PT/EA-3**  
**20/27**

**Gráfico N° 39: Proceso recuperación operativa**



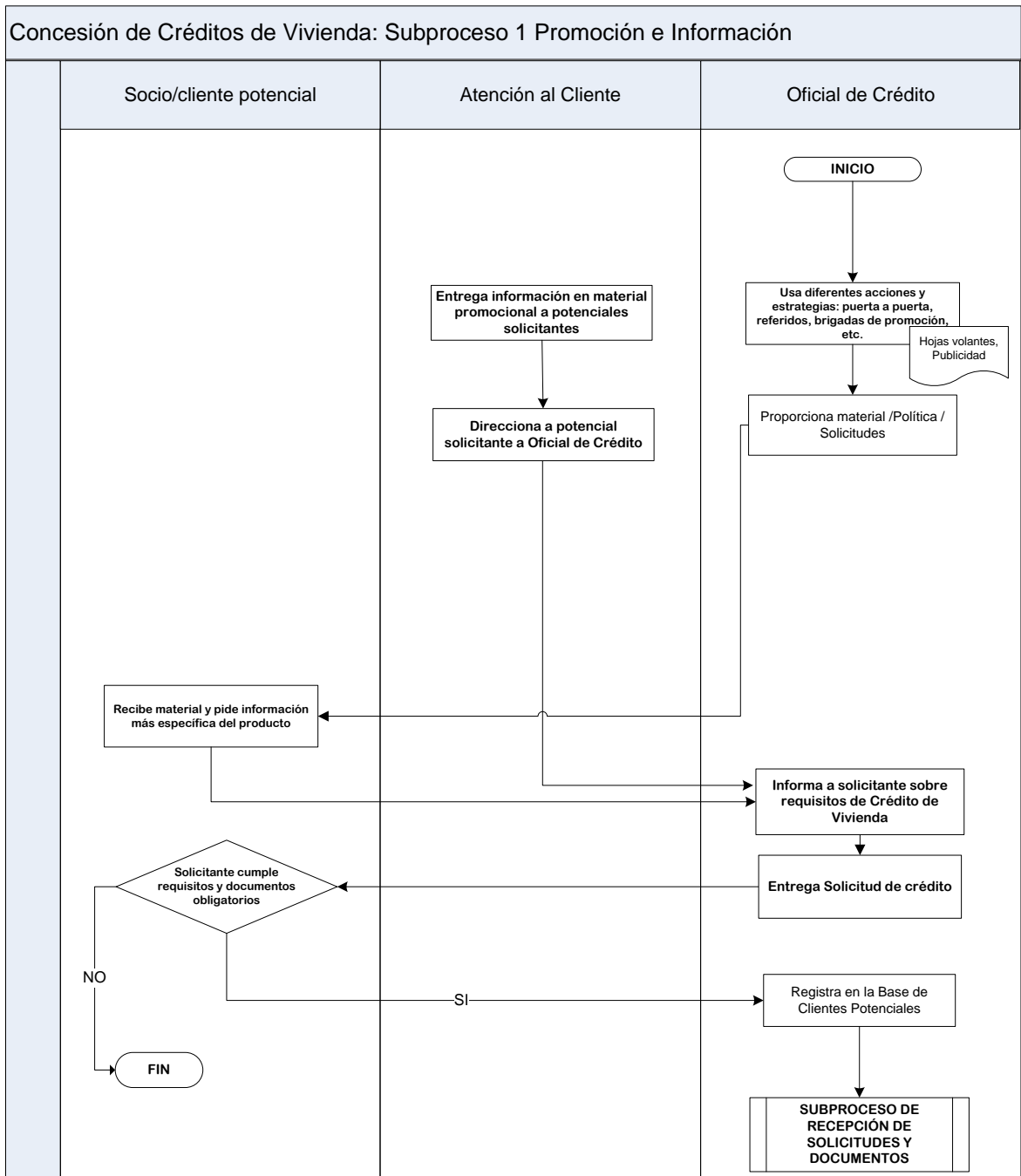
**PT/EA-1**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

4.5.4.1.7 FLUJOS DE PROCESOS DE CRÉDITOS DE VIVIENDA  
 4.5.4.1.7.1 PROCESO PROMOCION E INFORMACIÓN

**PT/EA-3**  
**21/27**

**Gráfico N° 40: Proceso promoción e innovación**



**PT/EA-1**

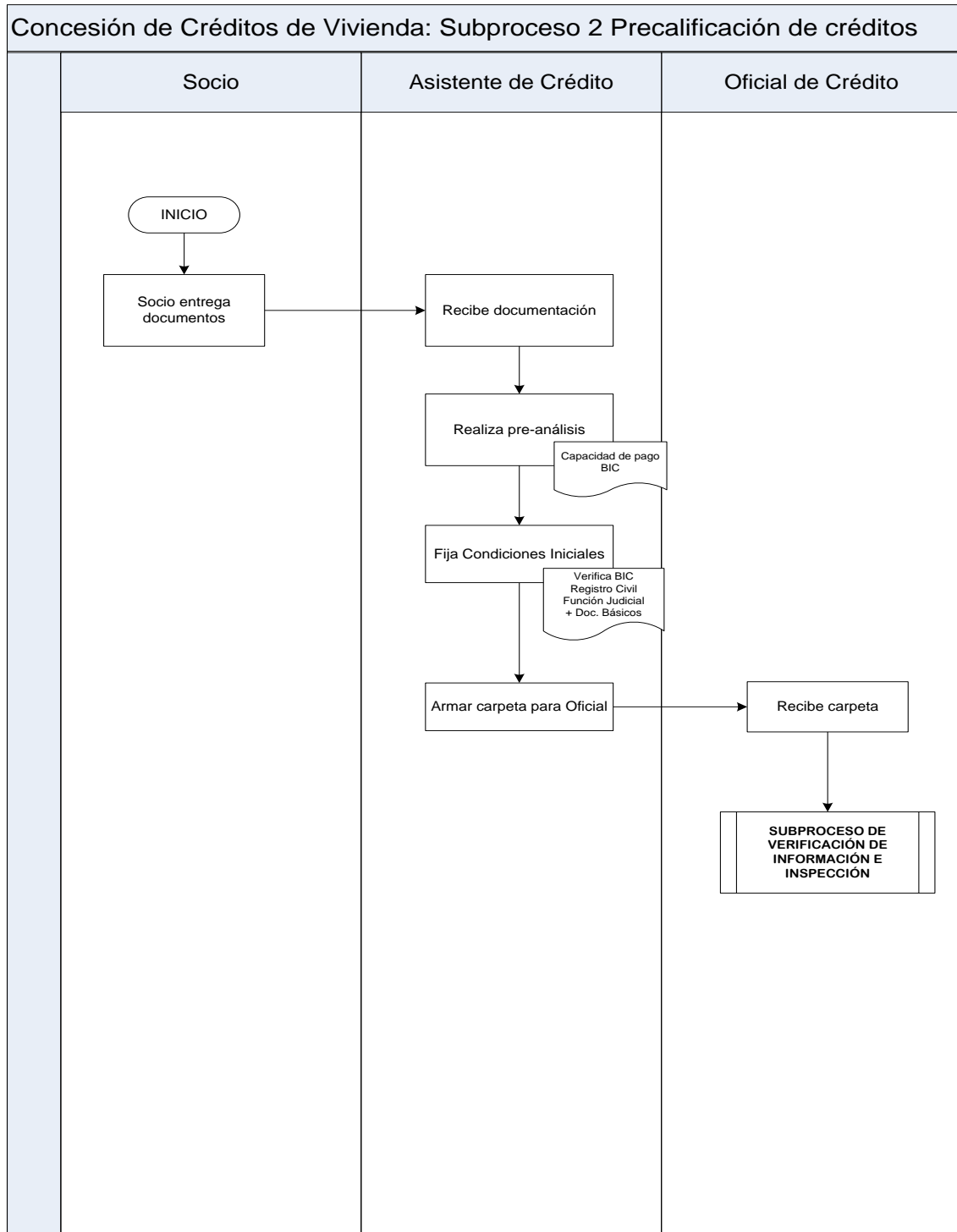
Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016



4.5.4.1.7.2 PROCESO PRECALIFICACIÓN DE CRÉDITOS DE VIVIENDA

**PT/EA-3**  
**22/27**

**Gráfico N° 41: Proceso precalificación de créditos de vivienda**

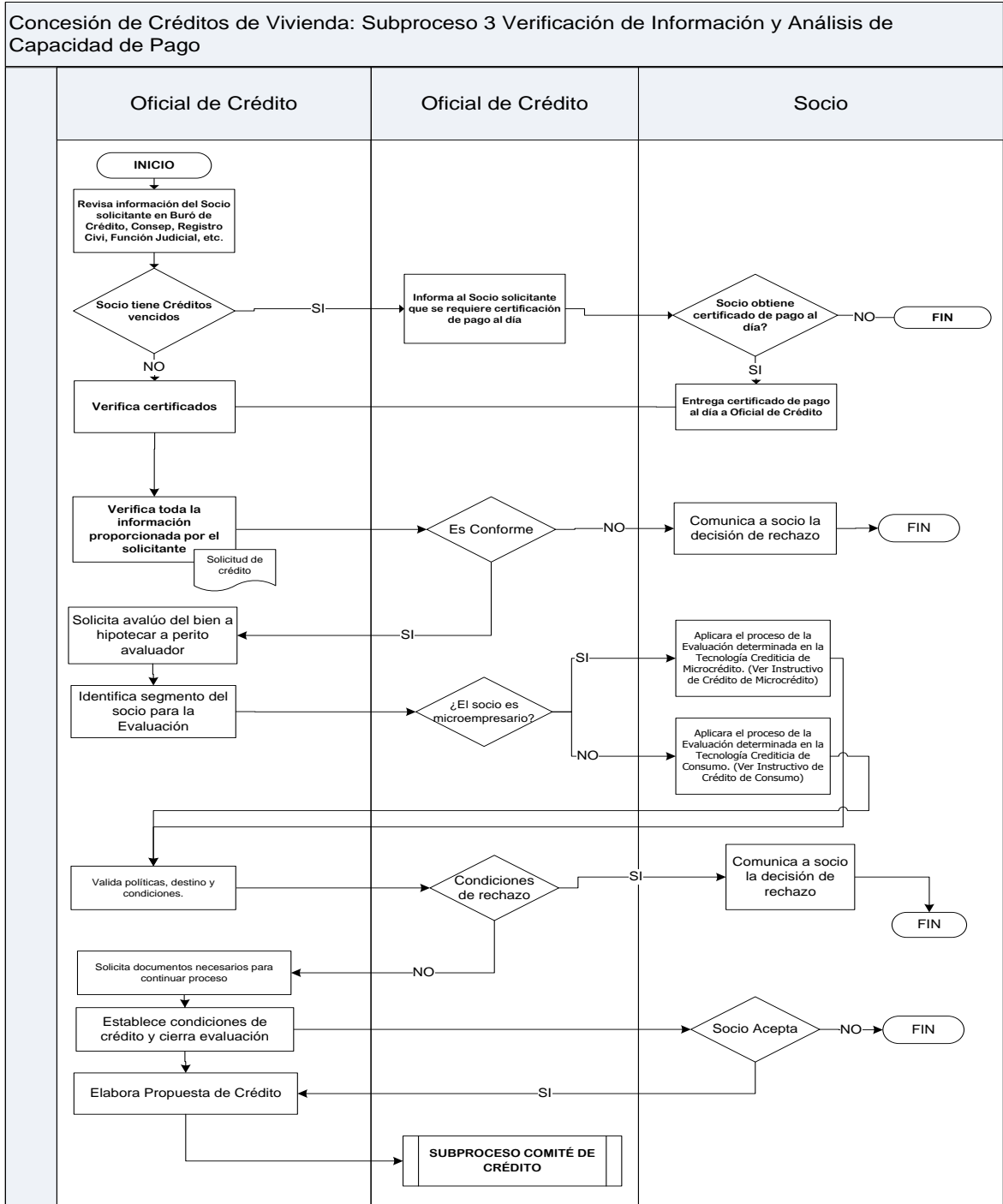


**PT/EA-1**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

4.5.4.1.7.3 PROCESO VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN Y ANALISIS

Gráfico N° 42: Proceso verificación de información y análisis

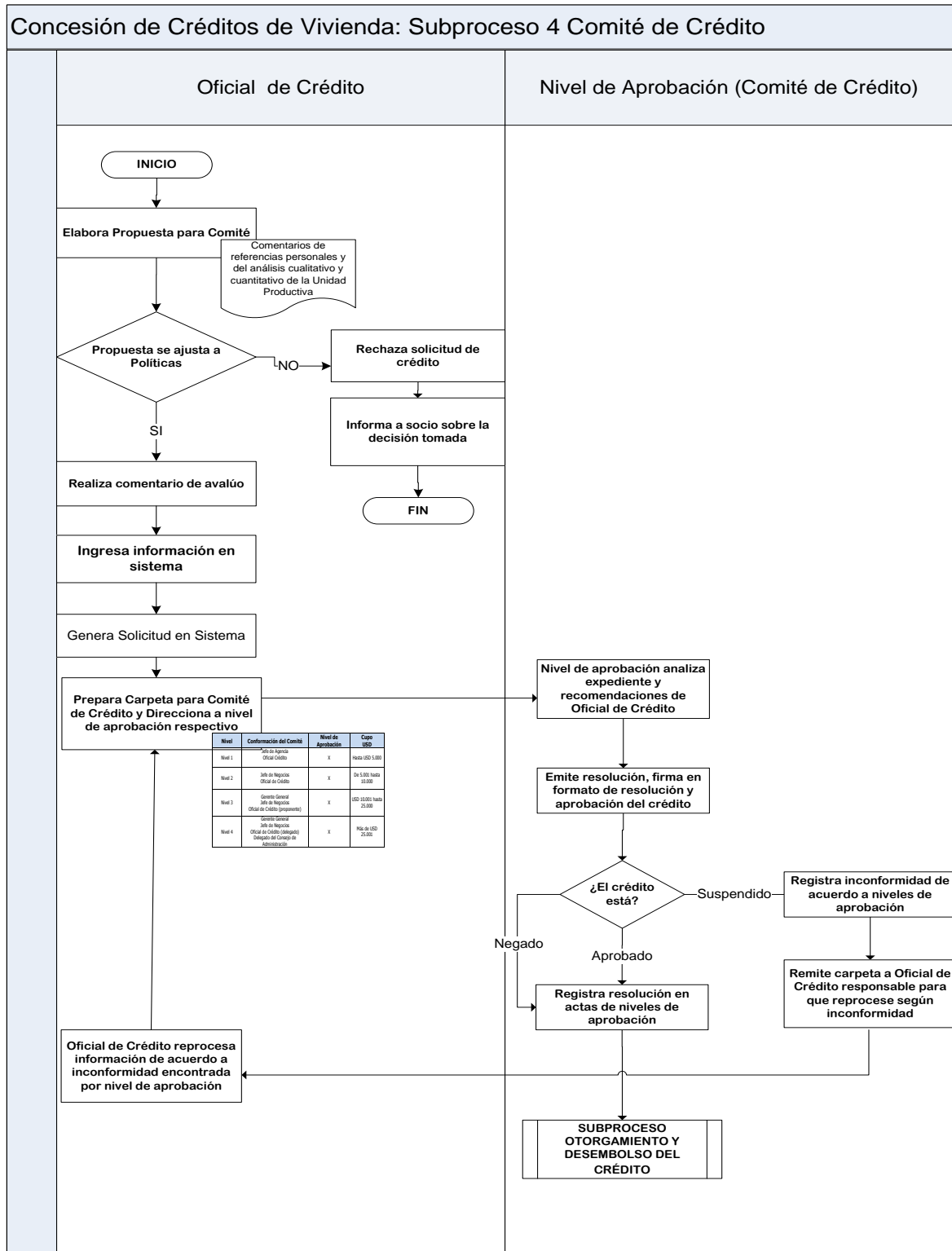


PT/EA-1

Elaborado por: M. M. L. G	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: N.H.M.M.	Fecha: 18-07-2016

4.5.4.1.7.4 PROCESO COMITÉ DE CRÉDITO

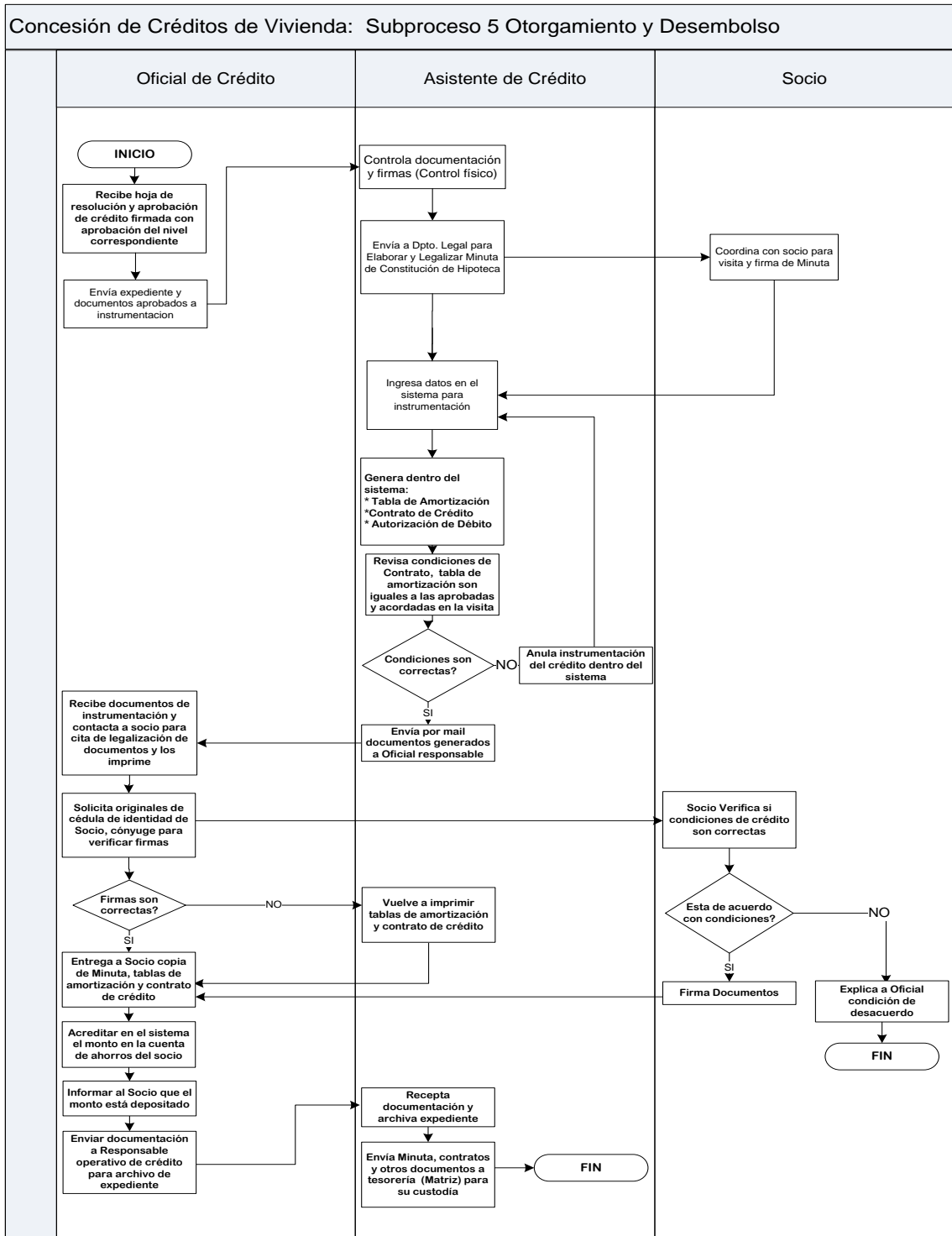
Gráfico N° 43: Proceso comité de crédito



4.5.4.1.7.5 PROCESO OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSO

PT/EA-3  
25/27

Gráfico N° 44: Proceso otorgamiento y desembolso

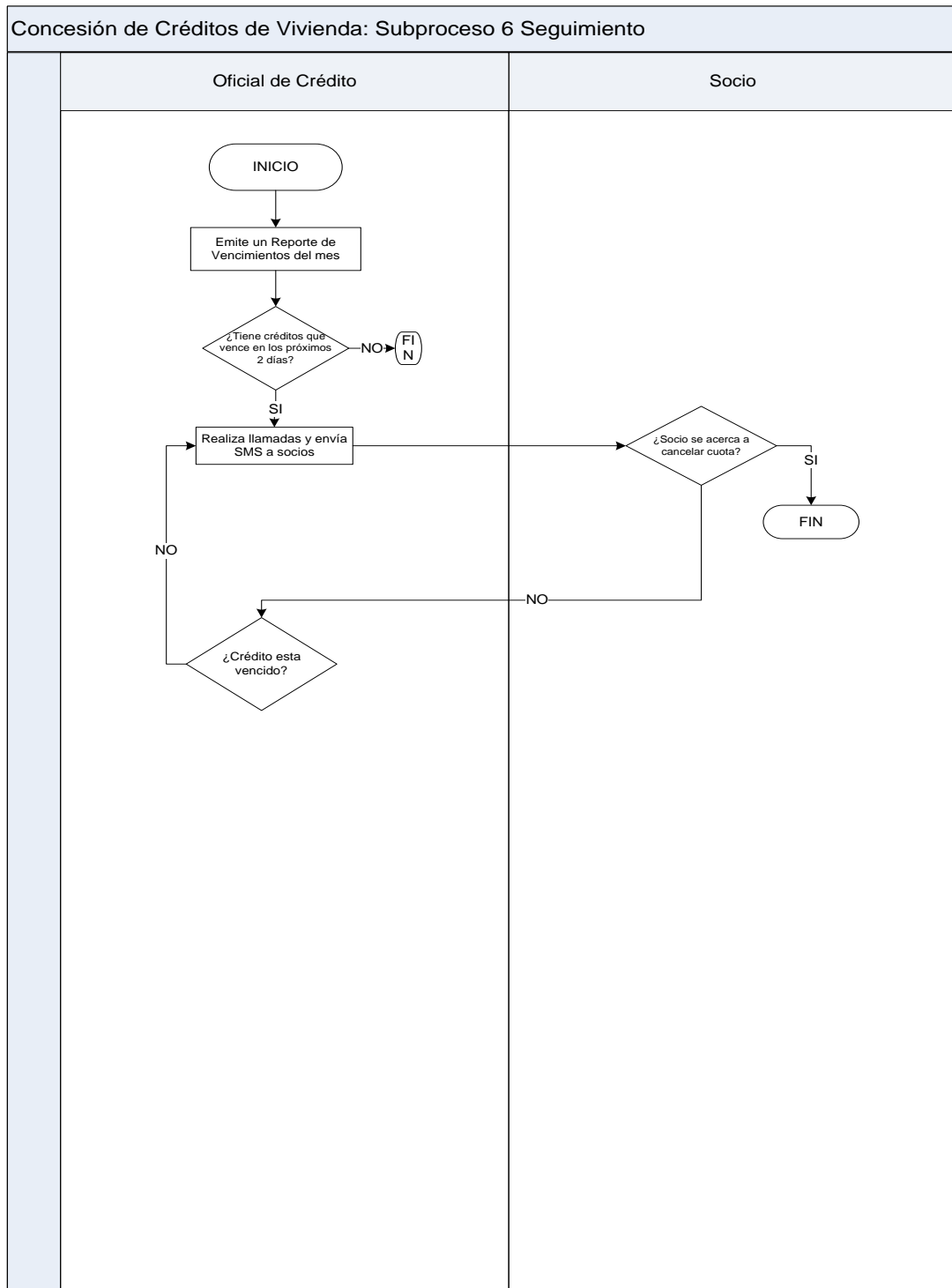


PT/EA-1

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

**4.5.4.1.7.6 PROCESO DE SEGUIMIENTO**

**Gráfico N° 45: Proceso de seguimiento**

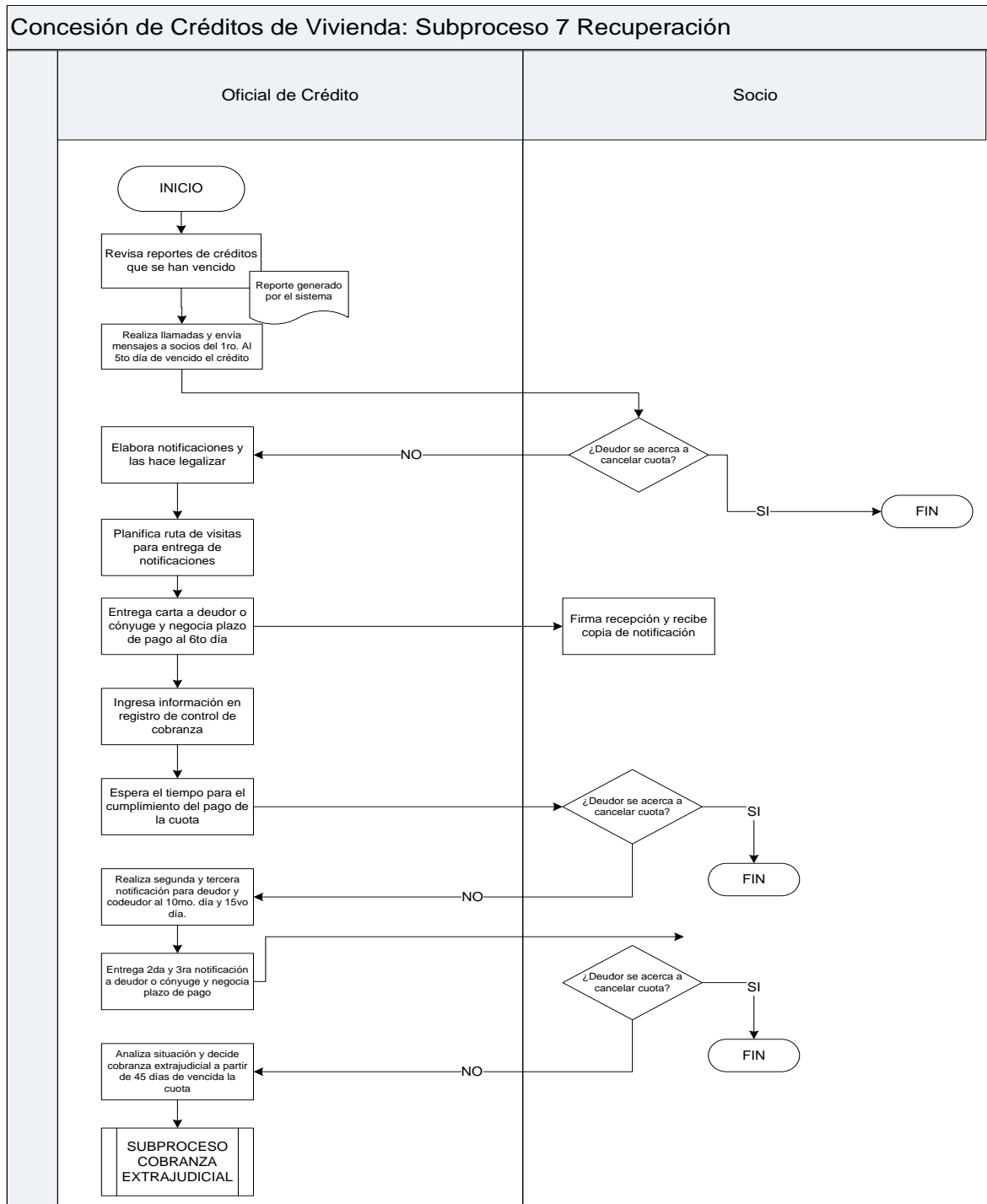


**PT/EA-1**

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

4.5.4.1.7.7 PROCESO DE RECUPERACIÓN

Gráfico N° 46: Proceso de recuperación



PT/EA-1

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 20-04-2016
Revisado por: <b>M.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

#### 4.5.5. Análisis de indicadores de eficiencia, eficacia, economía.

**“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL  
CANTÓN CUMANDÁ”  
PROGRAMA- EJECUCIÓN AUDITORIA ADMINISTRATIVA  
Período: de Enero a Diciembre de 2015**

**OBJETIVO:** Evaluar el cumplimiento de objetivos y metas propuestas de las actividades de la COAC, mediante indicadores de gestión.

**4.5.5.1 Indicadores de eficacia.**- Se define como la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados.

##### 1. CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN

$$CM = \frac{\text{Numer de servidores que conocen la misión y visión}}{\text{Total servidores de la institución}}$$

$$CM = \frac{5}{15}$$

$$CM = 33.33\% \quad \text{¥}$$

Este indicador permite determinar el grado de conocimiento de los servidores, en cuanto a la misión y visión de la cooperativa, es decir conocen la razón principal de ser de la institución.

Al aplicar este indicador se puede determinar que el 67% de servidores no conoce la misión y visión, por lo tanto se puede determinar que la administración no ha difundido de forma adecuada la misión y visión entre los colaboradores, así como también se desconoce el cumplimiento de metas y objetivos trazados dentro de la misión y visión.

##### 2. EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES

$$E = \frac{\text{Numero de usuarios respuesta positiva}}{\text{Total usuarios encuestados}}$$

$$E = \frac{8}{15}$$

$$E = 53\% \quad \text{¥}$$

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 25-04-2016
Revisado por: <b>M.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

Al igual que el personal de la COAC la población de Cumandá (usuarios externos) considera que la Institución no cuenta con el equipamiento necesario para atender a los clientes ya que los espacios y equipos se los considera como obsoletos, y recomiendan actualizarse en cuanto a equipos y tecnologías para mejorar la atención al usuario externo y las necesidades para un mejor desempeño del usuario interno.

### 3. CONCESIÓN DE CRÉDITOS

$$E = \frac{\text{Numero total de créditos concedidos}}{\text{Numero de créditos estimados en el periodo}}$$

$$E = \frac{63}{100}$$

$$E = 63\% \text{ ¥}$$

Este indicador demuestra que el número de créditos concedidos no alcanza el valor que se había estimado para el periodo (planificación año 2015), lo cual genera el incumplimiento de las metas establecidas en la cooperativa y que no se aprovecha al máximo la capacidad de colocación; provocando falta de liquidez para solventar compromisos establecidos en el año 2015, esto provoca que la COAC tenga que programar y reestructurar constantemente su presupuesto a fin de ajustar los ingresos que se desea percibir dentro del periodo así como estancar algunos egresos o gastos que se pretendían comprometer.

### 4. RECUPERACIÓN DE CARTERA

$$E = \frac{\text{Monto real recuperado en el periodo}}{\text{Monto presupuestado para recuperar}}$$

$$E = \frac{157148.99}{298115.87}$$

$$E = 53\% \text{ ¥}$$

Este indicador nos muestra que no se ha recuperado en su totalidad la cartera que se había presupuestado y apenas este ha sido recuperado en un 53%, generando una débil gestión, puesto que no existen políticas, estrategias que permitan mejorar los procesos de recuperación de cartera, permitiendo así la existencia de un nivel alto de mora en la COAC y dejando de percibir recursos financieros para su normal desenvolvimiento.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 25-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016



## 5. VALORES DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS

$$E = \frac{\text{Total de cartera colocada en el mes}}{\text{total cartera presupuestada}}$$

$$E = \frac{120000.00}{350000.00}$$

$$E = 34\% \quad \text{¥}$$

Este indicador evalúa la gestión del área de negocios, nos permite conocer y medir el cumplimiento de los presupuestos de colocación anual que mantiene la cooperativa como objetivo; es decir son los valores de colocación en el mercado dentro de un periodo establecido mismos que no se encuentran en concordancia con los valores presupuestados, demostrando que se cumple en un 34% las colocaciones efectuadas en el periodo lo que genera menor cantidad de recursos económicos para la COAC y que existe una baja gestión al no conceder mayores créditos de acuerdo a la meta establecida.

**4.5.5.2. Indicadores de eficiencia.-** Se define como el grado de eficiencia a aquel que viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, por un lado; y, el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención, por otro; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades.

## 1. SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES QUE SOLICITARON CRÉDITOS EN LA INSTITUCIÓN

$$E = \frac{\text{Número de solicitantes de credito satisfechos}}{\text{Total de solicitantes de créditos}}$$

$$E = \frac{40}{71}$$

$$E = 56.34\% \quad \text{¥}$$

Este indicador nos demuestra que un 56% de los clientes que solicitan un crédito en la COAC, terminan satisfechos al ser atendidos con agilidad, amabilidad, en poco tiempo de tramitación y sin muchos inconvenientes y a la vez los resultados que se obtienen son satisfactorios pues cumplen con sus expectativas y sus necesidades.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 25-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-08-2016

## 2. TIEMPO DE DEMORA EN APROBACIÓN DE CREDITOS

$$E = \frac{\text{Tiempo establecido en el reglamento}}{\text{Tiempo en que se aprueban créditos}}$$

$$E = \frac{5 \text{ días}}{10 \text{ días}}$$

$$E = 50\% \quad \text{¥}$$

Este indicador nos enseña que el tiempo establecido para la concesión de créditos; demostrando que se está tardando el 50% más de su tiempo establecido en el reglamento de la COAC, generando incomodidad entre los usuarios, pérdidas de productividad para la institución, clientes no satisfechos, baja demanda de solicitudes para créditos. Esto se debe a que el personal que atiende créditos desconoce de los procesos establecidos, débil comunicación entre departamentos quienes dan el seguimiento respectivo para la aprobación de los mismos.

## 3. MOROSIDAD

$$E = \frac{\text{Cartera que no devenga intereses} + \text{Cartera Vencida}}{\text{Total cartera}}$$

$$E = \frac{12.756,02 + 99.897,00}{120.000,00}$$

$$E = 1\% \quad \text{¥}$$

Este indicador mide el porcentaje de créditos concedidos, cuyo pago sufre un retraso, de acuerdo al cálculo establecido nos indica que el 1% de los créditos concedidos generan morosidad. Se deben establecer medidas de control en base a los procesos establecidos para el seguimiento y recuperación de los mismos.

**4.5.5.3. Indicadores de economía.-** El indicador de economía, evalúa la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 25-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

### 1. GASTO TOTAL NÓMINA

PT/EA-4  
5/7

$$E = \frac{\text{Gastos Nómina en el periodo}}{\text{Total personal de la COAC}}$$

$$E = \frac{103.135,17}{60}$$

$$E = \$ 1718,91 \text{ ¥}$$

Este indicador demuestra que para la economía de la COAC cada empleador le representa \$ 1.718,91 por un periodo.

### 2. GASTOS EN CAPACITACIÓN

$$E = \frac{\text{Gastos de capacitación}}{\text{Total persola COAC}}$$

$$E = \frac{35.000,00}{11}$$

$$E = \$ 583,33 \text{ ¥}$$

Este indicador demuestra que por cada trabajador de la COAC, se ha invertido \$ 583,33 dólares en el rubro de capacitación, sin embargo este valor no se ha ocupado de acuerdo a las encuestas aplicadas al personal en las cuales nos indicaban que no han recibido capacitación durante algún tiempo por lo que este rubro no se encuentra ejecutado.

### 3. LIQUIDEZ

$$E = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio}}$$

$$E = \frac{595297,54}{1551798,66 + 85362,15}$$

$$E = \$ 0,93 \text{ ¥}$$

Este indicador nos muestra que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina” por cada dólar que tiene de obligaciones a corto plazo tiene menos de 1 dólar para cubrirlos, es decir no cuenta con suficiente liquidez la COAC para seguir operando luego de cubrir sus obligaciones menores a un año.

Elaborado por: M. M. L. G	Fecha: 25-04-2016
Revisado por: N.H.M.M	Fecha: 18-07-2016

**4.5.5.4. Indicadores de ética.-** Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre; dentro de la cooperativa hemos establecido dos indicadores de ética que permiten medir cumplimiento del código de ética, sus buenas costumbres, la conducta.

### 1. Formación Profesional

$$E = \frac{N^{\circ} \text{ de empleados de la COAC con título de 3er nivel}}{\text{Total número de empleados de la COAC}}$$

$$E = \frac{22}{60}$$

$$E = \$ 0.36\% \text{ ¥}$$

Este indicador demuestra que el 36% de los empleados que laboran en la COAC cuentan al menos con título de Tercer nivel, considerando esta debilidad es necesario tomar en cuenta que más de la mitad del personal no se encuentra preparado para ejecutar las tareas y no tienen la suficiente capacidad para hacerlas.

### 2. Cumplimiento de Valores Éticos

$$E = \frac{N^{\circ} \text{ de empleados con llamados de atención}}{\text{Total número de empleados de la COAC}}$$

$$E = \frac{5}{60}$$

$$E = \$ 0.08\% \text{ ¥}$$

Este indicador demuestra que el 8% de los empleados que laboran en la COAC ha sido multado, sancionado o llamado la atención por alguna situación anómala ocurrida; se deberá tomar en cuenta este aspecto y propender a crear ambientes de trabajo más óptimos para evitar cualquier tipo de discordia que pudieren generar pérdidas para la institución.

**4.5.5.5. Indicadores de ecología.-** Miden la condición de las características ambientales claves. Las características seleccionadas deben ser significativas en términos del nivel de impacto o escasez o deben ser indicativas de que representan una medida global de calidad o tendencias básicas. La meta más importante que define el contexto de los indicadores es el desarrollo sostenible.

Elaborado por: M.M.L.G	Fecha: 25-04-2016
Revisado por: N.H.M.M.	Fecha: 18-07-2016

Esta se conceptúa de la siguiente manera: "para asegurar la vialidad del ecosistema; la protección, mantenimiento y sostenibilidad de los recursos naturales; y la protección y realización de la salud y bienestar del ser humano".

Según el manual de auditoría de gestión de la contraloría general del Estado uno de los indicadores ambientales de ejecución es la opinión pública, por lo que dentro de este estudio es necesario considerar que los usuarios y población en general son fuente trascendental de percepción, sobre el nivel de importancia y factibilidad de las actividades que la cooperativa de Ahorro y Crédito "Lucha Campesina" del Cantón Cumandá desarrolla para el cuidado del medio ambiente.

### 1. Actividades Desarrolladas para el Cuidado del Medio Ambiente

$$E = \frac{\text{Nº de personas que aplican cero papeles en la Institución}}{\text{Total personas encuestadas}}$$

$$E = \frac{15}{60}$$

$$E = 0.25\% \quad \text{¥}$$

Este indicador nos permitió conocer la opinión del personal acerca del cuidado del medio ambiente que genera la COAC, obteniendo el 25% del personal realizan ahorro de papel y tóner realizando impresiones en papel reciclado. Las empresas se encuentran inmiscuidas dentro de la Ley y las normas legales del Ministerio del Ambiente sobre el cuidado del medio ambiente, hoy en día las se encuentra en auge el aplicar técnicas como la de CERO PAPELES, la FACTURACIÓN ELECTRÓNICA entre otras. En indispensable generar una cultura en el personal sobre el cuidado del medio ambiente lo cual evitará desperdicios materiales y económicos.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 25-04-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

**4.5.6. Elaboración hoja de hallazgos**

**“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL CANTÓN CUMANDÁ”**

**PROGRAMA EJECUCIÓN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**Período: de Enero a Diciembre de 2015**

**PT/EA-5  
1/5**

**DESCONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA COAC. PLANTEADOS**

**PT/ECI-2**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Los empleados no conocen los objetivos de la COAC planteados para un periodo determinado.	La gerencia de la cooperativa no tiene como política el dar a conocer a los colaboradores los objetivos planteados en el plan estratégico. No consta en el Manual Orgánico Funcional de la COAC los objetivos corporativos a fin de guiar es accionar de los empleados.	Falta de coordinación y comunicación entre los altos mandos y el personal de cada estamento, puesto que ellos deberían mentar las situaciones que generen mejoras para la COAC.	El desconocimiento de los objetivos de la COAC, provoca que el personal pierda el sentido de pertinencia a las labores que ejecuta puesto que no les permite enfocarse y comprometerse al cumplimiento de los mismos.	Los empleados de la COAC, desconocen los objetivos planteados y no por lo que las metas propuestas no son cumplidas.	A LA GERENCIA, implementar una política de difusión de los objetivos y metas del plan operativo a todo el personal de la cooperativa, para lograr comprometer a los empleados a la consecución de los mismos.

**PLANIFICACION ESTRATÉGICA**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda. de Cumandá, no ha establecido Planes Operativos tomando en cuenta la Misión y Visión institucional, objetivos, y análisis FODA.	Norma de Control Interno N. 200-02 Administración Estratégica: Las entidades requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales.	Los miembros de la institución no han establecido planes operativos que contengan: objetivos, indicadores, metas, programa, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual, y que dentro del mismo se evalué los posibles riesgos a los que la institución se enfrenta.	La Institución no dispone de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados en el medio interno y externo con la imposibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.	Inexistencia de mecanismos que ayuden a anticipar cambios que pueden afectar a la institución.	Se recomienda diseñar planes operativos de manera anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los Recursos. Además elaborar el FODA el cual permitirá elaborar planes e indicadores para mitigar riesgos.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 02-05-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

**INDICADORES DE GESTIÓN EVALUACIÓN Y CONTROL**

**PT/ECL-2**

**PT/EA-5  
2/5**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
En la COAC, no se han establecido indicadores que permitan medir el cumplimiento de actividades y proyectos en cuanto a su eficiencia, eficacia y economía.	Norma de Control Interno N. 200-02 Administración Estratégica: Las entidades, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional. Art. 76 párrafo segundo de la Ley Orgánica de Servicio Público, Subsistema de evaluación del desempeño: La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión, encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público prestado por todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley.	Falta de evaluaciones de eficiencia y eficacia dentro del desarrollo de la gestión.	El personal realiza sus actividades pero desconoce en qué medida las cumple.  Desconocimiento de los objetivos y metas cumplidas durante el periodo.	No existen indicadores de gestión.	Se recomienda diseñar indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 02-05-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

**INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**PT/ECI-2**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
En la COAC, no se han establecido adecuados canales de comunicación que permitan obtener una información veraz y oportuna para la toma de decisiones.	La comunicación es inherente al proceso de información, también se lleva a cabo una importante relación con las expectativas y responsabilidades de individuos y grupos. La comunicación será eficaz en todos los niveles de la institución (tanto hacia abajo como hacia arriba y a lo largo de la misma) y con personas ajenas a la misma.	Los canales de comunicación establecidos en la institución no son adecuados ya que el personal desconoce las responsabilidades en el momento de generar información oportuna y confiable para evitar demoras en los procesos. Además desconocen la importancia de contar con una herramienta de gestión y trabajo (Organigrama Estructural – Funcional de la COAC Lucha Campesina), que permita guiar sus actividades y mejorar la comunicación entre unidades.	Demoras y retrasos innecesarios en los procesos realizados dentro de la institución. Como por ejemplo la demora que genera el estudio y aprobación de créditos, pagos, recuperación etc.	Demoras en los procesos de créditos, pagos, aprobación y ejecución de proyectos, demoras en pago de obligaciones, etc.	Establecer canales de comunicación, internas y externas (tanto de abajo hacia arriba y viceversa), con un adecuado estudio de necesidades, conociendo los procesos que se realizan y la información que se requiere a tiempo.

**CONTROL, INSPECCIONES Y SUPERVISIONES**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
La COAC, no se realizan inspecciones periódicas con los jefes de área.	Manual de funciones y procedimientos de la COAC, desactualizado y no socializado.	Los departamentos de Planificación, Financiero y Técnico no verifican el avance de operaciones y actividades a fin de mejorar el control interno. Falta de indicadores de gestión.	Dentro de la delegación de ordenanzas y funciones no existe la inspección a fin de verificar el cumplimiento de las mismas e identificar debilidades.	Desconocimiento del avance de actividades encomendadas al personal.	Se recomienda llevar un registro para estar al tanto de los avances de trabajos delegados y obtener resultados dentro de los periodos establecidos.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 02-05-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016



**INEXISTENCIA DE UN ÁREA ESPECÍFICA ENCARGADA DE LA RECUPERACIÓN DE CARTERA PT/ECI-2**

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
En la COAC, no existe un área específica encargada de la recuperación de cartera, labor corresponde al responsable de Créditos. (Persona quien concedió el crédito).	FUNCIONES; La máxima autoridad y los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus colaboradores y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares.	Falta de coordinación y comunicación entre los altos mandos y el personal de la COAC, ya que si debería existir esta área primordial en la institución. Falta de manual de funciones para la verificación de la carga de tareas encomendadas a los colaboradores.	El personal de la COAC, no se concentra en su labor principal de colocación y pierde productividad al estar al tanto de la recuperación de cartera, generando pérdidas para la institución. - Existe una mala distribución de actividades a desarrollar por el personal.	La COAC no posee un área específica encargada de la recuperación de Cartera, dejando esta actividad y tarea al mismo responsable de otorgar créditos.	AL GERENTE GENERAL. Se debería crear el departamento de RECUPERACIÓN DE CARTERA, de tal manera que el Jefe de Crédito dedique sus esfuerzos a la colocación y sea otro el encargado de la recuperación, lo que generaría a la COAC mayor rentabilidad ya que se concentrarían más esfuerzos en una tarea específica.

## DIFICULTAD Y DEMORA EN LOS TRÁMITES PARA OTORGAR UN CRÉDITO

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
La dificultad en los trámites y la demora en la atención para acceder a un crédito generan inconformidad y desacuerdo en los usuarios y socios de la institución	MANUAL DE CRÉDITO INSTITUCIONAL. El proceso para la concesión de un crédito desde la información hasta el desembolso no deberá llevar más de 5 días, colaborando con el cliente para agilizar con todos sus trámites.	Por la falta de capacitación que tiene el personal de créditos, por falta de desembolso de dinero con autorización y por el estancamiento de expedientes en algún escritorio de funcionamiento del personal de crédito.	La institución no da a conocer los productos y servicios que ofrece a la localidad, generando pérdidas económicas para la institución. Clientes insatisfechos al acceder a un crédito, poca credibilidad por parte de los clientes.	La dificultad en los trámites y la demora en la atención es un aspecto que los clientes consideran relevante para poder acceder a un crédito en la COAC.	A LA GERENCIA Y JEFE UNIDAD DE CRÉDITO. Se debería planificar, coordinar que el proceso de concesión de crédito se realice de manera ágil y oportuna, reduciendo así todas las deficiencias que ocurren, permitiendo de ésta manera satisfacer a los clientes que son usuarios de la COAC. Socializar los flujogramas existentes, a fin de que sirva como herramienta de gestión y ayuda a fin de evitar demoras.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 02-05-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M.</b>	Fecha: 18-07-2016

**FALTA DE DIFUSIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS QUE OFERTA LA COAC**

**PT/ECI-2**

<b>PT/EA-5</b>
<b>5/5</b>

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Falta de publicidad de los productos financieros que oferta la COAC; para mejorar y elevar la imagen corporativa que necesita la institución.	Reglamento Interno de la COAC. La institución fomentará el desarrollo y promoción de los productos y servicios financieros que se oferten, de tal manera que se generen partidas presupuestarias acorde a las necesidades de cada reglamento.	Falta de asignación presupuestaria para difundir los productos y servicios que se ofrece la cooperativa. Mala decisión al escoger los canales de difusión por los que se ejecuta la publicidad.	La institución no da a conocer los productos y servicios que ofrece a la localidad, generando pérdidas económicas a la COAC ya que se queda al margen de la competencia quienes se anuncian de diversas maneras y se dan a conocer captando una mayor cantidad de clientes.	Falta de publicidad de los productos y servicios que ofrece la COAC; lo cual genera pérdidas. Débil imagen corporativa.	A LA GERENCIA Y DIRECTORES. Se debe destinar una asignación presupuestaria para la difusión de los productos y servicios que oferta la institución además se debería seleccionar los canales de difusión adecuados para la publicidad de tal manera que se pueda llegar primero y mejor a la comunidad.

Elaborado por: <b>M. M. L. G</b>	Fecha: 02-05-2016
Revisado por: <b>N.H.M.M</b>	Fecha: 18-07-2016

#### **4.6. Fase IV: REDACCIÓN DE INFORME Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Cumandá, 16 de mayo del 2016

Señor

Pedro Olivo

**GERENTE GENERAL – COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“LUCHA CAMPESINA” LTDA. DEL CANTÓN CUMANDÁ**

Presente.-

En su despacho

REF: Informe confidencial a la administración por la auditoría Administrativa a los procesos de la COAC “Lucha Campesina” del cantón Cumandá en el periodo comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2015.

Se ha efectuado la Auditoría Administrativa a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “LUCHA CAMPESINA” DEL CANTON CUMANDÁ, EN EL PERIODO COMPRENDIDO DESDE EL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015. El desarrollo del presente trabajo tiene como objetivo identificar debilidades, las causas y consecuencias de las mismas y desarrollar alternativas de mejora y cambio.

La presente Auditoría Administrativa fue realizada en base a las Normas Ecuatorianas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y demás normas vigentes.

Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener una certeza razonable de que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la entidad. La responsabilidad como auditor es la de expresar una

opinión sobre, si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados por el talento humano se los cumple y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoría.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en comentarios, conclusiones y recomendaciones los cuales constan en el presente informe. De conformidad con el Art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con carácter de obligatorio.

La ejecución del trabajo de auditoría se sometió a una revisión y se determinó que ha sido realizado en forma satisfactoria y que los resultados obtenidos son consistentes con las conclusiones y recomendaciones que se presentan a continuación.

La supervisión se basa en la revisión de documentos de trabajo de auditoría, integrando en cada área y nivel de ejecución de trabajo.

El Gerente General, Asesor de Crédito y demás colaboradores que conforman la COAC, nos han entregado toda la información necesaria para cumplir con las actividades planificadas dentro del desarrollo de la Auditoría.

Basado en la revisión de ciertas áreas seleccionadas, detallamos las principales debilidades encontradas y las recomendaciones tendientes a mejorar cada área. Para facilitar el análisis de nuestras recomendaciones, éstas se agruparon en siete grupos importantes:

1. Objetivos de la COAC
2. Planificación estratégica
3. Indicadores de gestión
4. Información y comunicación
5. Control, inspecciones y supervisiones
6. Filosofía administrativa
7. Inexistencia de un Área específica para recuperación de cartera
8. Dificultad y demora en los trámites para otorgar un crédito

9. Falta de difusión de los productos y servicios financieros que oferta la COAC.

Aprovechamos la oportunidad para expresar nuestro agradecimiento por la cooperación que nos ha sido dispensada por parte del personal de la Institución durante la evaluación.

Quedamos atentos para cualquier aclaración adicional que pueda desear sobre el presente informe.

Cordialmente;

Srta. María Mercedes Lema Gavidia  
**AUTORA TESIS**

**RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**  
**“COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA DEL**  
**CANTÓN CUMANDÁ”**  
**PROGRAMA EJECUCIÓN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**  
**Período: de Enero a Diciembre de 2015**

**1. DESCONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA COAC.**

**Observaciones:**

- En la cooperativa los empleados manifiestan que desconocen los objetivos y metas planteadas dentro de la planificación del periodo en estudio, debido a que la Gerencia General no cuenta con una política específica que ayude en la familiarización de los mismos, lo que no permite que los empleados se enfoquen y se comprometan a llegar al cumplimiento de los mismos.
- Existe desconocimiento de la planificación.
- La gerencia no realiza talleres o reuniones para la difusión de los objetivos y metas a alcanzar en un periodo determinado.
- Los colaboradores no saben si han cumplido con las metas establecidas.
- No existen indicadores de gestión que permitan verificar el grado de cumplimiento de los mismos.

**Recomendación:**

Se sugiere a la Gerencia lo siguiente.

- Elaborar y preparar la planificación de la COAC, a corto, mediano o largo plazo incentivando a la participación activa de todos los colaboradores que conforman la cooperativa.
- La máxima autoridad mediante talleres con el personal transmitirá los objetivos y metas proyectadas a cumplir en un periodo determinado.
- Aplicar una política de control y verificación periódica de los avances que se generan en el cumplimiento de lo planificado.
- Lograr el compromiso de los empleados en cumplir con las metas planificadas.

## 2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### **Observaciones:**

Durante la evaluación, se detectó lo siguiente:

- La misión y visión de la COAC no se encuentra actualizada. La aplicación y aceptación de sus receptores no es la más óptima, el personal no manifiesta que su desempeño, sus acciones y forma de pensar este en función de la misión y visión de la institución.
- La gerencia no se ha hecho responsable de identificar las fortalezas y oportunidades que ayudan en el logro de los objetivos, y debilidades y amenazas que provocan vulnerabilidad y desventajas a la Institución.
- Dentro de la planificación estratégica de la Institución, no se presenta el planteamiento de objetivos.
- Existe un organigrama estructural que defina las líneas de autoridad, comunicación y responsabilidad, mismo que no es utilizado ni familiarizado entre el personal; identificando que se ha desarrollado este instrumento sin tomar en cuenta las necesidades de la COAC lo que genera desinformación adecuada y a tiempo, falta de información oportuna, a más de la escasa comunicación entre áreas, etc.
- No todos los procesos que desarrolla la COAC se encuentran documentados, es por ello que dentro del estudio diseñamos los procesos más relevantes de la institución a fin de incentivar a la realización, actualización y mejora de los procesos que desarrolla la institución.

### **Recomendaciones:**

Se sugiere a la administración lo siguiente:

- Es responsabilidad de la Gerencia la re-estructuración de su misión y visión institucional periódicamente, provocando en sus receptores el deseo de cumplirlas y definiendo claramente lo que la COAC desea alcanzar, de tal manera que pueda desarrollarse en el mediano y largo plazo.
- La administración debe mitigar al máximo sus debilidades y amenazas; aprovechar sus oportunidades y procurar mejorar sus fortalezas para ello debe identificar el FODA de la COAC.



- Definir claramente los objetivos a corto, mediano y largo plazo que desean cumplir, y con base a ellos desarrollar el Plan Operativo Anual (POA), el cual incluya indicadores de evaluación permanente.
- Modificar y socializar el organigrama estructural de la Institución el cual determina claramente las líneas de comunicación y responsabilidad, para evitar problemas en el flujo de la información.
- Identificar y describir los procesos más importantes de la COAC, determinar los responsables de aplicarlos, para que de esta manera se logren los objetivos.
- Diseñar conjuntamente con los responsables directos planes operativos de manera anual, documento que deberá estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos.

### **3. INDICADORES DE GESTIÓN**

#### **Observación**

Durante la evaluación, se detectó lo siguiente:

- La Gerencia no ha emitido las directrices ni ha diseñado los instrumentos necesarios, para que las unidades y áreas puedan medir su eficiencia, eficacia, economía y productividad de las actividades desarrolladas.
- Las diferentes áreas no elaboran sus propios planes y programas de trabajo, con los correspondientes cronogramas y determinación de los responsables de su ejecución; dando lugar a que no se trabaje en base a metas y objetivos que permitan su evaluación mediante la aplicación de instrumentos, como indicadores de gestión

#### **Recomendación:**

Se sugiere a la administración lo siguiente.

- Se sugiere que los directivos de la COAC, consideren dentro de su planificación, los indicadores de gestión desarrollados durante esta evaluación, para dar inicio a un seguimiento y vigilancia del cumplimiento de los objetivos y metas.
- Como parte del examen se ha procedido a evaluar la eficiencia, eficacia, economía, y ecología de la gestión institucional, a través de indicadores.

A continuación se presentan los más importantes:

<b>TIPO</b>	<b>REFERENCIA INDICADOR</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>ECONOMIA</b>	<b>LIQUIDEZ</b>	En cuanto a la liquidez de la COAC se verificó que por cada dólar que tiene la institución en obligaciones a corto plazo, la COAC cuenta con menos de un dólar para cubrir, es decir que la COAC en el año 2015 no contó con suficiente liquidez.	La Gerencia debe realizar un estudio periódico de su rentabilidad y liquidez, para tomar decisiones de mejora en beneficio de la COAC, evitando llegar a déficit.
	<b>GASTOS DE NÓMINA</b>	Se ha realizado el análisis de los gastos realizados en el periodo en cuanto a la nómina y se corroboró que para la COAC, cada empleado le representó \$ 1.718,91 dólares el año 2015.	Se evidencia que la Gerencia ha realizado gestión en el año y que se debería continuar con el cumplimiento de objetivos.
	<b>GASTOS EN CAPACITACIÓN</b>	En cuanto a los gastos de capacitación que mantiene la COAC, se ha verificado que este rubro no se ha utilizado en el periodo y se encuentra intacto el valor planificado para el gasto.	La Gerencia deberá organizar capacitaciones periódicas para el personal estudiando las necesidades que tiene la COAC debido al desconocimiento, manejo y actualización de los empleados.
<b>EFICACIA</b>	<b>CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN</b>	Se verificó que el 67% de los colaboradores de la COAC no conocen la misión y visión de la institución lo que provoca un desconocimiento del direccionamiento de la COAC es decir a donde se dirige y cuál es la razón de ser de la misma.	Se debería fomentar desde los altos mandos la creación de una filosofía de la cooperativa, la misma debe ser realizada conjuntamente con el personal para que sientan pertinencia y sean partícipes directos de lograr llegar a la visión desarrollada.

	EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES	Se verificó la opinión de los usuarios externos en cuanto a las instalaciones con las que cuenta la COAC Lucha Campesina y se identificó que el 53% de los usuarios encuestados manifiestan que la cooperativa no cuenta con equipo actualizado y que los espacios son reducidos e incómodos.	Se recomienda a la Gerencia realizar un estudio de necesidades en cuanto a equipos y tecnología y presupuestar para adquirir y mejorar la atención, por otro lado de acuerdo a las necesidades es importante que se analice si las instalaciones de la COAC son adecuadas.
	CONCESIÓN DE CRÉDITOS	Se analizó sobre la proyección del número de créditos que se otorgarían en el año 2015 y se verificó que el 63% de lo planificado se ha otorgado durante el periodo, lo que genera el no cumplimiento total de lo planificado.	Se debería promocionar y captar clientes con el objetivo de generar mejoras económicas para la COAC. Y llegar a las metas propuestas. Además tomar como referencia datos históricos de otorgamiento de créditos a fin de planificar adecuadamente lo esperado.
	RECUPERACIÓN DE CARTERA	Se evidencia que el 53% de la cartera vencida se ha recuperado en el año 2015, observando poca gestión por parte de la COAC para la recuperación de la cartera vencida generando un alto nivel de mora para la COAC.	A la Gerencia que desarrolle estrategias para la recuperación de cartera y se encargue a un equipo específico la responsabilidad de solo generar seguimiento y recuperación de cartera vencida y por vencer a fin de cumplir metas periódicas.

<b>EFICIENCIA</b>	SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES – SOLICITAN CRÉDITOS	De acuerdo a lo verificado el 56% de los clientes que han recibido un crédito de la COAC se encuentran satisfechos por la agilidad en la atención.	Se recomienda continuar con el desempeño para el otorgamiento de los créditos y mejorar en la atención a fin de que el 100% de los usuarios queden satisfechos.
	TIEMPO DE DEMORAS EN APROBACIÓN DE CRÉDITOS	Se evidencia que se está tardando en un 50% más de lo establecido en la aprobación de los créditos esto se debe a que los tramites se estancan en el estudio, calificación e inspección que se realiza al solicitante y al garante.	La Gerencia debería mejorar el proceso de otorgamiento de créditos que se encuentra documentado y verificar el flujo que tiene el mismo para mejorar las actividades desarrolladas y disminuir tiempos para esta gestión.
	MOROSIDAD	De acuerdo al análisis de morosidad se obtuvo que el 1% de los créditos concedidos generen morosidad.	Establecer estrategias de cobro para eliminar morosidad de los usuarios que han obtenido un crédito.
<b>ÉTICA</b>	FORMACIÓN DEL PERSONAL	Se evidenció que menos de la mitad de los empleados que laboran en la COAC no cuentan con título de tercer nivel, esta debilidad genera mayores gastos de capacitaciones.	Se recomienda que dentro del Manual de puestos y funciones que mantenga la COAC se genere requisitos como el optar por profesionales con título de 3er nivel esto mejorará la productividad en la institución.
	CUMPLIMIENTO DE VALORES ÉTICOS	Se verificó que los empleados no conocen la cultura de la institución donde prevalecen valores éticos que sirven de guía para el desenvolvimiento y buenas costumbres dentro de la COAC.	Se recomienda realizar talleres donde se creé un ambiente de trabajo más óptimo evitando discordias y generando una cultura corporativa donde prevalezcan los valores éticos de la

			COAC.
<b>ECOLOGÍA</b>	ACTIVIDADES PARA CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE	Los empleados de la COAC no realizan actividades para el cuidado del medio ambiente, esto se debe a que no se ha generado una norma o política que ayude al reciclaje.	Es recomendable generar una norma de cuidado del medio ambiente fomentando costumbres sobre el reciclaje y optimización de recursos.

#### 4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

##### Observación

- Dentro del estudio de planificación estratégica identificamos que cuentan con un organigrama estructural mismo que no es utilizado por el desconocimiento del mismo lo que ocasiona una débil fluidez de comunicación y conexión entre áreas y jerarquías. No permitiendo generar información oportuna y veraz en la toma de decisiones.
- El personal desconoce de las responsabilidades en el momento de generar información, a fin de cubrir riesgos que se presentan a diario; por el desconocimiento de informar correctamente y oportunamente se han evidenciados debilidades e inconvenientes no superados, a más de las demoras y retrasos que existe innecesariamente en los procesos de la institución.

##### Recomendación

Se sugiere a la gerencia lo siguiente.

- Se sugiere estableces canales de comunicación internas y externas tanto de abajo hacia arriba y viceversa, con un adecuado estudio de necesidades institucionales, conociendo a cabalidad los procesos que se generan en la institución, información sale de cada área y que información necesita cada área.
- Socializar y familiarizarse con el organigrama estructural y funcional a fin de que sirva como guía
- al accionar de las personas.

## **5. CONTROL INSPECCIONES Y SUPERVISIONES**

### **Observación**

- La Gerencia de la COAC no realiza inspecciones periódicas con los jefes departamentales, por lo que no se verifica el avance de las operaciones y actividades a fin de mitigar las debilidades y aprovechar las oportunidades que se presentan.
- Dentro de la delegación de ordenanzas, responsabilidades y funciones no existe la inspección a fin de verificar el cumplimiento de las mismas, además detectar riesgos, amenazas que impiden los avances de trabajos realizados por el personal.

### **Recomendación**

Se sugiere a la administración lo siguiente.

- Se deberá levantar un registro de las inspecciones realizadas a fin de documentar las novedades encontradas y supervisar el mejoramiento o mitigación si fuera necesario de las observaciones encontradas en el proceso de inspección.
- Acorde al control anteriormente descrito se deberá llevar un registro de los avances de trabajos realizados por cada área a fin de obtener resultados deseados en los periodos establecidos y planificados.

## **6. FILOSOFIA ADMINISTRATIVA**

### **Observación**

- Dentro del análisis realizado se detectó que no se realizan rendición de cuentas periódicas lo que ha generado en el personal operativo un desconocimiento del cumplimiento de lo planificado en cuanto al presupuesto del ejercicio fiscal.

### **Recomendación**

Se sugiere a la administración financiera lo siguiente.

- Se deberá planificar periódicamente la documentación necesaria con avances estadísticos y económicos de los ingresos y obligaciones que se generan en la institución en periodos determinados (trimestral, semestral o mensual). A fin de analizarlos y continuar con el cumplimiento de los objetivos planteados y dentro del periodo fiscal.

## CONCLUSIONES

De la presente investigación se han derivado las siguientes conclusiones:

1. La elaboración de una auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina del cantón Cumandá, en el año 2015 es un examen objetivo que ha permitido identificar a tiempo errores humanos, contables o financieros así como la desviación de objetivos y funciones institucionales que impiden la utilización económica y eficiente de los recursos con los que cuenta la COAC, así como también la no consecución de sus objetivos planteados.
2. Con la realización de un diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina del cantón Cumandá, mediante la revisión de documentación, análisis FODA y demás medios que proporcionen información general, fue posible conocer sobre la situación por la que atraviesa la institución.
3. Dentro del análisis realizado a los procesos, procedimientos y operaciones desarrolladas por la COAC podríamos concluir que se desempeñan regularmente en términos generales, sin embargo existe poca evaluación y control mediante indicadores que permitan medir el cumplimiento de actividades desarrolladas en tiempos determinados, así como también la falta de información veraz y oportuna sobre el conocimiento del estado de las tareas y actividades desarrolladas de acuerdo a los objetivos planteados.
4. El contenido detallado de los factores analizados, los hallazgos realizados y las evidencias encontradas, relacionadas con las observaciones y recomendaciones específicas que forman parte del informe final de auditoría, deben permitir a la Cooperativa llevar a cabo una transformación adecuada para mejorar su funcionamiento y productividad.
5. La falta de capacitación así como la no, utilización de los canales de comunicación adecuados hace que el personal desconozca los objetivos, metas, cambios y reformas tanto en la planificación como de la base legal, provocando el incumplimiento de los mismos.

## RECOMENDACIONES

De la presente investigación se han derivados las siguientes recomendaciones:

1. Dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría, para garantizar una eficiente operatividad y satisfacción de los clientes internos y externos.
2. Aplicar las sugerencias emitidas para mejorar la gestión en las áreas encargadas de la operatividad de la Cooperativa, con la finalidad que se cumplan a cabalidad las funciones y tareas con los lineamientos establecidos por la institución y que se cumplan las metas y objetivos propuestos.
3. Las direcciones de los departamentos deberán analizar las debilidades y deficiencias encontradas y tomar las medidas correctivas adecuadas en la marcha de sus actividades diarias.
4. La Gerencia debe toma en consideración los hallazgos encontrados y las recomendaciones sugeridas en el informe final y mejora los procesos y actividades de las áreas de la Cooperativa de ahorro y crédito.
5. La Gerencia y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, deberán mejorar los mecanismos de control interno empezando por analizar las falencias detectadas que permitan proporcionar información fiable en las operaciones y cumplimientos de leyes y normas.



## BIBLIOGRAFÍA

- Blanco, Y. (2012). Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral.
- Briceño Sierra Humberto, (2007) Edición Gasca SISCO Papeles de Trabajo Informes, 2001.
- Campbell, A. & Nash, L. (1992). Un sentido de Misión, EE.UU, Large Corporation.
- CEPEDA, Gustavo. AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO. McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia..
- CGE. (2009). Normas de Control Interno.
- CGE. (2011). Guía Metodológica para Auditoría de Gestión.
- Contraloría General del Estado (2011). Manual de Auditoría de Gestión.
- Cubero, T. (2009). Manual Específico de Auditoría de Gestión. Cuenca.
- Estupiñán, Gaitán Rodrigo. (2006) Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales. Análisis de informe costo I Y II. Ecoe Ediciones. Colombia. Segunda Edición..
- Fonseca, Hugo Seminario de Licenciatura UTA año 2004, Ambato-Ecuador Auditoría de Gestión.
- Franklin Enrique (2007) (Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio), Segunda Edición, Editorial Pearson Educación: México, pag.75.
- Fuente, D. d., & Fernández, I. (2005). Distribución en Planta. Oviedo.
- Ley de Defensa contra Incendios.
- Ley de la Contraloría General del Estado.
- Ley Orgánica de Servicio Público.
- Lozano Niebla Jorge, (2006) Auditoría Interna su enfoque operacional, administrativo, y relaciones humanas.
- Maldonado, E. Milton K. (2007) Auditoría de Gestión. Editora Luz de América. Quito – Ecuador. Segunda Edición.
- Maldonado, M. (2011). Auditoría de Gestión. Ecuador, Quito: Luz de América.

Mantilla, B. Samuel Alberto.(2005) Control interno. informe coso. Ecoe Ediciones. Bucaramanga- Colombia. Cuarta Edición..

Marrero, Blanca. Rodríguez, Marnie. (2008) Compendio bibliográfico de auditoría de gestión. Las Tunas Cuba.

Mira, J. (2006). Apuntes de Auditoría.

Normas National Fire Protection Association (NFPA), 2005.

Ray, W. &Pany, K. (2005). Principios de Auditoría. México, México: McGraw-Hill.

Reglamento a la Ley de Defensa contra Incendios.

Reglamento Orgánico Interno de Disciplina de Bomberos.

Serna, H. (1999). Servicio al Cliente: Métodos de Auditoría y Medición. Colombia, Bogotá. 3R Editores.

Zambrano, A. (2007). Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Caracas: Texto,C.A.

## **WEBGRAFIA**

<http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno2.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos17/auditoria/auditoria.shtml#clasif>

# ANEXOS

Anexo 1 Organigrama COAC

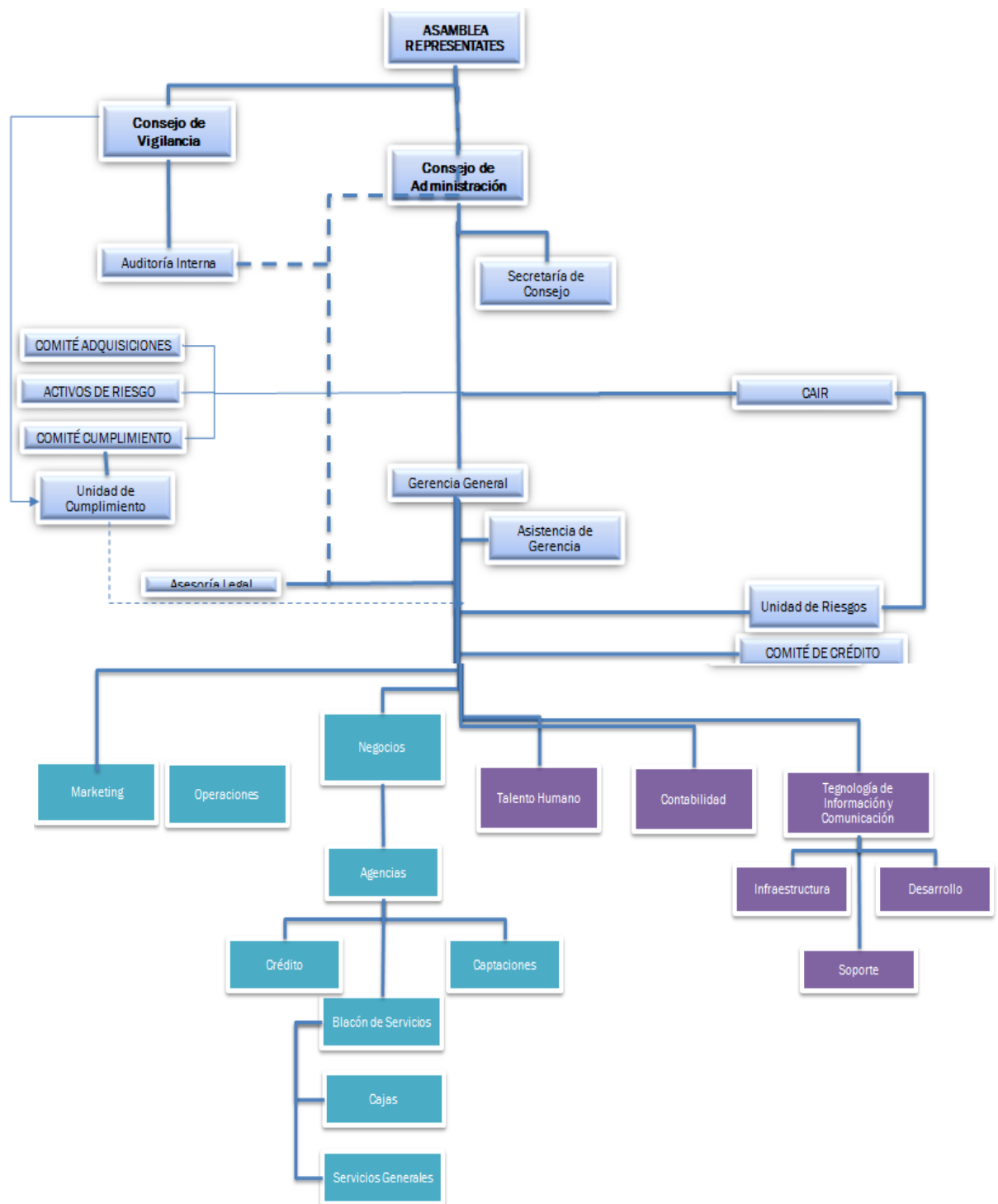
Anexo 2 Estatuto COAC

Anexo 3 Manual de Procedimientos

Anexo 4 Manual de funciones

Anexo 5 Cuestionario Misión y Visión COAC Lucha Campesina

## ANEXO 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



## **ANEXO 2: ESTATUTO DE LE EMPRESA**

### **ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA LTDA.**

#### **TÍTULO PRIMERO: GENERALIDADES Y PRINCIPIOS**

**Artículo 1.- ADECUACIÓN DE ESTATUTOS:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina Ltda, actualmente funcionando en legal y debida forma, adecúa su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en cumplimiento de lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, y de conformidad con la regulación dictada para el efecto.

Para los fines del presente Estatuto, las Cooperativas de Ahorro y Crédito, son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas, que se unen voluntariamente, con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros, con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador.

**Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN:** el Domicilio principal de la Cooperativa, es el Cantón Cumandá, Provincia Chimborazo y, cuando su actividad así lo demande, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la Cooperativa podrá abrir oficinas operativas en cualquier parte del territorio nacional.

La Cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad.

La Cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

**Artículo 3.- OBJETO SOCIAL:** la Cooperativa tendrá como objeto social principal: “Realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios” para mejorar el nivel de vida de sus asociados y de sus zonas de influencia, ofertando productos y servicios financieros existentes en el mercado, con el fin de alcanzar el buen vivir.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, distingue a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Abiertas o Cerradas, entendiéndose que las primeras exigen como requisito a sus socios, únicamente la capacidad de ahorro y el domicilio en una ubicación geográfica determinada; mientras que las segundas aceptan como socios únicamente a quienes se pertenecen a un grupo determinado en razón de un vínculo común como profesión, relación laboral o gremial. Con base en lo anterior, por su gestión, esta Cooperativa de Ahorro y Crédito es abierta, lo que significa que se ceñirá a las disposiciones diferenciadas, que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria emitirá para aquellas.

**Artículo 4.- ACTIVIDADES:** La Cooperativa podrá efectuar todo acto o contrato lícito, tendiente al cumplimiento de su objeto social, especialmente, los siguientes:

1. Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
2. Otorgar préstamos a sus socios;
3. Efectuar servicios de Caja y Tesorería;

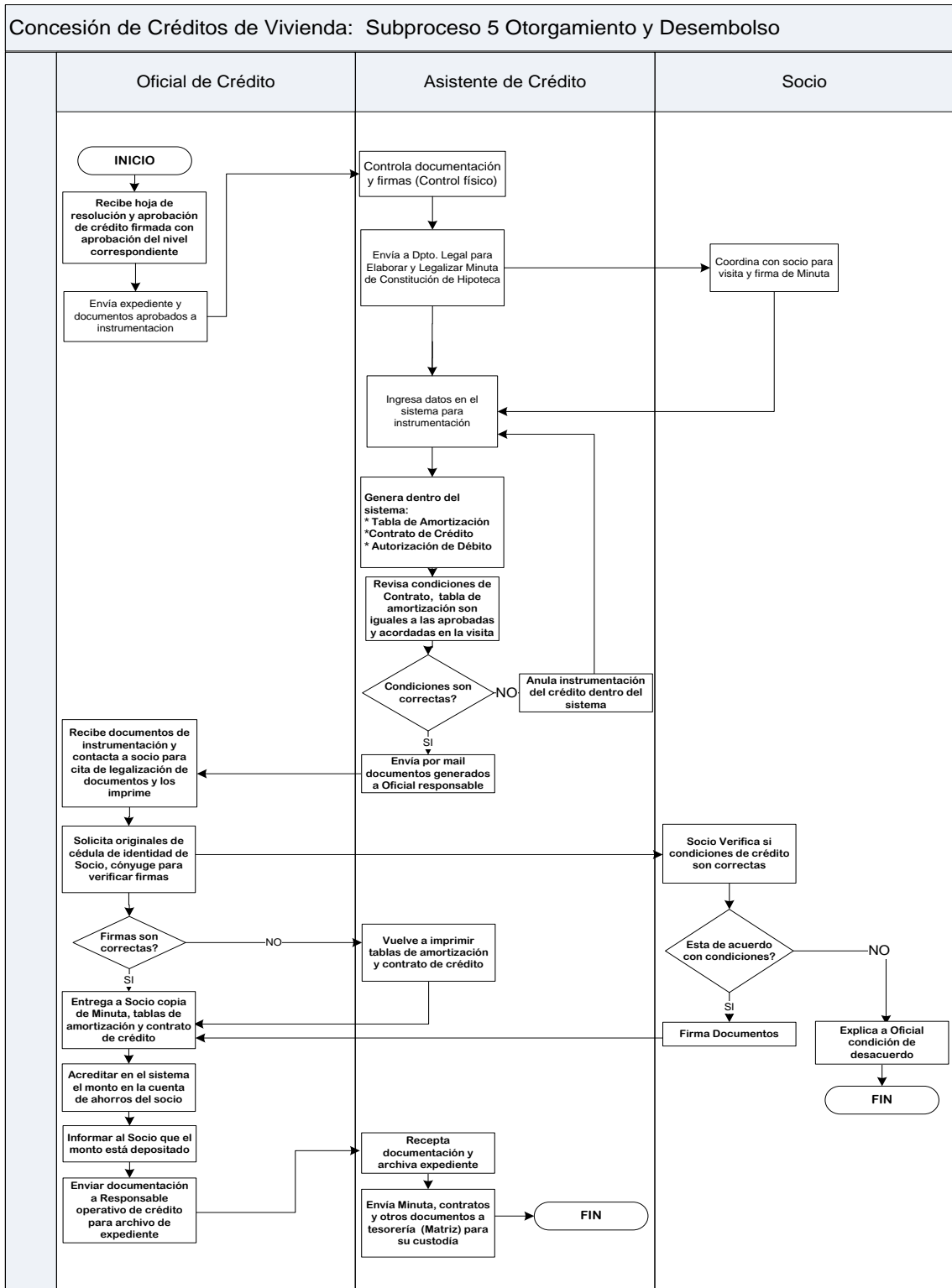
4. Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de Instituciones Financieras Nacionales o Extranjeras;
  5. Recibir y conservar objetos, muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o Cajas de seguridad, para depósitos de valores;
  6. Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
  7. Recibir préstamos de Instituciones Financieras y no financieras del país y del exterior;
  8. 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;
  9. Efectuar inversiones en el capital social de Cajas Centrales;
- Adicionalmente, podrá efectuar las actividades complementarias que le fueren autorizadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Artículo 5.- VALORES Y PRINCIPIOS:** La Cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo, que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del Cooperativismo:

1. Membresía Abierta y Voluntaria.
2. Control democrático de los socios.
3. Participación económica de los socios.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, entrenamiento e información. 3
6. Cooperación entre Cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;

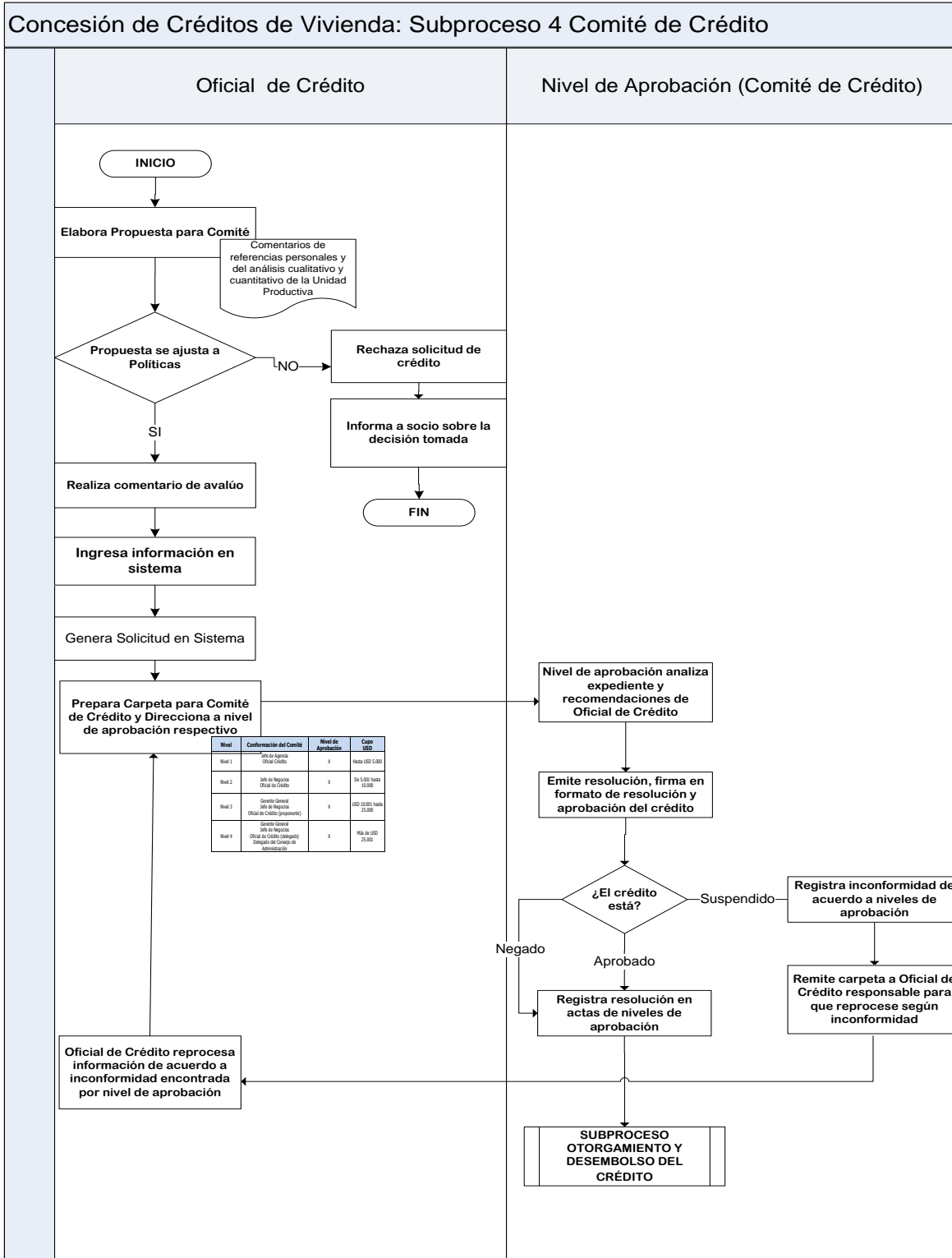
La Cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza.

### ANEXO 3: PROCEDIMIENTOS





## PROCESO COMITÉ DE CRÉDITO



## **ANEXO 4: MANUAL DE FUNCIONES**

### **ANALISTA DE DESARROLLO**

Código: **TEC-AD**

**Reporta a:** Jefatura de Tecnología **Coordina con:** Todas las áreas

**Supervisa a:** Ninguno

**Relaciones Internas:** Auditoría Interna, Riesgos, Cumplimiento, Operaciones, Contabilidad,

Negocios, Captaciones, Marketing, Talento Humano.

**Relaciones Externas:** Proveedores.

#### **MISIÓN**

Atender las necesidades del usuario interno; desarrollar aplicaciones, implementar servicios, gestionar la infraestructura de comunicaciones y seguridades; y administrar las bases de datos y aplicaciones en ejecución, a fin de mantener operativa la gestión tecnológica institucional.

#### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Mantener actualizados los estándares técnicos y procedimientos para el análisis, diseño, desarrollo, e implementación de aplicaciones en la Institución.
2. Planificar la actividad de análisis y/o diseño de Sistemas.
3. Organizar a todos los elementos que intervienen en el proyecto (técnicos de análisis, y diseño, programadores, equipos, y usuarios finales).
4. Escoger, diseñar y utilizar los métodos, técnicas y herramientas más adecuadas para el desarrollo del trabajo del colectivo.
5. Diseñar los nuevos sistemas desde un punto de vista funcional en primera instancia.
6. Representar algorítmicamente los procesos que se realizan en cada tarea funcional integrante del sistema que se diseña.
7. Diseñar la base de datos que utilizará el sistema. Optimizar la misma utilizando las técnicas requeridas para ello.
8. Diseñar los documentos (formularios) de utilización manual o automatizada, que requiera el sistema. Describir el método de llenado.
9. Elaborar las soluciones a los procedimientos manuales que requiera la Institución.

#### **ANALISTA DE RIESGOS**

Código: **C-ANRG**

**Reporta a:** Gerencia General

**Coordina con:** Auditoría Interna, Jefaturas de Áreas y Jefaturas de Agencias.

**Supervisa a:** Todos los cargos de forma indirecta

**Relaciones Internas:** Todos los cargos

**Relaciones Externas:** Organismos de Control, Calificadora de Riesgos.

### **MISIÓN**

Administrar los riesgos de la Organización a fin de identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgo que se está asumiendo. Vigilar y asegurar que las áreas se encuentren ejecutando correctamente la estrategia, políticas, procesos y procedimientos de Administración Integral de Riesgos.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Diseñar y proponer al comité de administración integral de riesgos, estrategias, políticas, procedimientos y manuales respectivos para la gestión integral de riesgos y de cada uno de los riesgos identificados, conforme a lineamientos que fije el Consejo de Administración.
2. Desarrollar y someter a consideración y aprobación del comité de administración integral de riesgos la metodología para identificar, medir, controlar / mitigar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la Organización en sus actividades.
3. Poner en práctica las políticas de gestión de cada uno de los riesgos identificados.
4. Actualizar cuando corresponda los manuales de procedimientos de cada uno de los riesgos identificados.
5. Implementar mecanismos que aseguren la permanente actualización de metodologías desarrolladas.
6. Monitorear el nivel de exposición de cada uno de los riesgos identificados y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones.
7. Calcular y velar por el cumplimiento de los límites de exposición al riesgo, los niveles de autorización dispuestos y proponer mecanismos de mitigación de las posiciones.

### **ASISTENTE DE CONTABILIDAD**

Código: **CTB-AS**

**Reporta a:** Contador General

**Coordina con:** Asistente de Auditoría, Recibidor Pagador.

**Supervisa a:** Ninguno

**Relaciones Internas:** Auditoría interna, Riesgos, Jefatura de Agencia y Tecnología **Relaciones Externas:** Organismos de Control, Entidades Públicas y Proveedores.

### **MISIÓN**

Mantener actualizado el registro contable de las transacciones financieras y económicas de la oficina matriz y agencias, con sus respectivos soportes, aplicando las disposiciones legales y reglamentarias. Garantizar el correcto análisis e ingreso de datos contables de las cuentas existentes, a fin de actualizar, informar, reportar y controlar el movimiento de las mismas.

### **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Verificar la legitimidad e idoneidad de la documentación recibida y elaborada, que se encuentren sujetas a las disposiciones legales y reglamentarias la Organización.

2. Detectar las diferencias y descuadres, las mismas que serán regularizadas con los debidos soportes

y justificativos

3. Procesar, registrar y documentar diariamente los movimientos transaccionales.

4. Mantener libros y registros del movimiento bancario de oficina matriz.

5. Realizar conciliaciones bancarias

6. Revisar comprobantes generados de movimientos financieros (ahorros, plazos fijos, certificados de aportación, créditos y otros) los mismos que son contabilizados automáticamente.

7. Preparar declaraciones de pago por concepto de retenciones de impuestos y otras obligaciones legales, para la revisión y aprobación del jefe inmediato.

8. Revisar y contabilizar los gastos efectuados por la matriz y agencia.

9. Ordenar y mantener actualizado el archivo tanto físico como magnético; así como también, apoyar en la custodia del archivo de contabilidad.

10. Elaborar y registrar reportes de depreciaciones y amortizaciones.





