



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
C.P.

TEMA:

“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LA
GESTIÓN GERENCIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA. DEL CANTÓN SAN MIGUEL,
PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2013”.

AUTORAS:

MARLENE ALICIA JAÑA LOMBEIDA
VALERIA MAGALI VERDEZOTO FUENTES

DIRECTORA:

ING. DORIS ANGULO

PARES ACADÉMICOS:

ING. JENNY BASANTEZ
LCD. RUTH APUNTE

GUARANDA –ECUADOR
AÑO 2016

II. DEDICATORIA

A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, quien me dio la fe, fortaleza y salud para concluir este trabajo.

A mis padres, hermanos, que han sido siempre el pilar fundamental, gracias a sus sabios consejos y su apoyo incondicional.

A mi hija Scarlet que es mi fuerza interna para seguir adelante.

Marlene Jaña Lombeida

Quiero dedicar este trabajo a Dios que me ha dado la vida y me ha permitido lograr mis objetivos.

A mí Querida madre por su amor y apoyo incondicional.

A mi abuelita que con sus sabios consejos fue un apoyo incondicional para la culminación de este trabajo.

A mi hermana por brindarme su amor y cariño.

Valeria Verdezoto Fuentes

III. AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos salud y vida para continuar con nuestro camino y alcanzar nuestras metas.

A la Universidad Estatal de Bolívar, por su labor de enseñanza, por contar con docentes de alto nivel académico y que supieron transmitirnos sus vastos conocimientos.

Un sincero agradecimiento a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., por brindarnos las facilidades para la realización de la presente tesis.

A las personas que de una u otra forma contribuyeron y participaron para lograr alcanzar esta meta tan importante en nuestras vidas.

Marlene Jaña Lombeida

Valeria Verdezoto Fuentes

IV. CERTIFICADO DEL DIRECTOR

CERTIFICO QUE:

El presente Trabajo de Graduación titulado “**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA. DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2013**”. Autoras MARLENE ALICIA JAÑA LOMBEIDA, VALERIA MAGALI VERDEZOTO FUENTES, egresadas de la Carrera de Contabilidad y Auditoría CP, han acogido las sugerencias y recomendaciones emitidas en el acto de defensa en mi calidad de Director para la conclusión de su trabajo, en tal virtud presento mi aval para que pueda continuar con el trámite legal.

Para constancia de lo expuesto, firmo.

Guaranda, 15 de Enero de 2016



ING. DORIS ANGULO

DIRECTORA

V. AUTORÍA NOTARIADA

201520502P02132

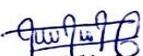


DECLARACION JURAMENTADA

OTORGADA POR:
MARLENE ALICIA JAÑA LOMBEIDA
VALERIA MAGALI VERDEZOTO FUENTES

CUANTIA: INDETERMINADA

En la ciudad de San Miguel de Bolívar, en la República del Ecuador, hoy día lunes dieciséis de noviembre del año dos mil quince, ante mí **DOCTOR TELMO ELIAS YANEZ OLALLA NOTARIO SEGUNDO DE ESTE CANTON**, comparecen la señora MARLENE ALICIA JAÑA LOMBEIDA, casada; y, la señorita VALERIA MAGALI VERDEZOTO FUENTES, soltera; por sus propios derechos.- Las comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, domiciliadas en éste cantón, legalmente capaces para contratar y obligarse a quien de conocerlas doy fe, en virtud de que me presenta su documento de identidad; bien instruido por mí el Notario en el objeto y resultados de esta escritura de Declaración Juramentada procede, libre y voluntariamente.- En efecto juramentado que fue en legal forma previa las advertencias de la gravedad del juramento, de las penas de perjurio y de la obligación que tiene de decir la verdad con claridad y exactitud, expresa lo siguiente: Previo a la obtención del Título de **“INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.”**, que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación titulado **“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA. DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2013”** son de nuestra exclusiva responsabilidad en calidad de autoras. Es todo cuanto podemos decir en honor a la verdad.- **HASTA AQUÍ** la declaración juramentada que junto con los documentos anexos y habilitantes que se incorpora queda elevada a escritura pública con todo el valor legal, y que, las comparecientes aceptan en todas y cada una de sus partes, para la celebración de la presente escritura se observaron los preceptos y requisitos previstos en la Ley Notarial; y, leída que le fue a la compareciente por mí el Notario, se ratifica y firma conmigo en unidad de acto quedando incorporada en el protocolo de esta notaría, de todo cuanto **DOY FE.-**


Marlene Alicia Jaña Lombeida
C.C. 020212611-6


Valeria Magali Verdezoto Fuentes
C.C. 020210060-8


EL NOTARIO
Telmo Elías Yáñez Olalla
NOTARIO PÚBLICO SEGUNDO
SAN MIGUEL DE BOLÍVAR

VI. TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
II. DEDICATORIA.....	II
III. AGRADECIMIENTO.....	III
IV. CERTIFICADO DEL DIRECTOR	IV
V. AUTORÍA NOTARIADA	V
VI. TABLA DE CONTENIDOS	VI
IX. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS	IX
X. LISTA DE ANEXOS	X
XI. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL	XI
XIII. INTRODUCCIÓN	XIII

CAPÍTULO I

1.1. TEMA.....	1
1.2. ANTECEDENTES.....	2
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.5. OBJETIVOS.....	6
1.5.1. Objetivo general	6
1.5.2. Objetivo específico.....	6
1.6. MARCO TEÓRICO	7
1.6.1. MARCO REFERENCIAL	7
1.6.2. MARCO GEOREFERENCIAL.....	13
1.6.3. MARCO LEGAL	14
1.6.4. MARCO CONCEPTUAL.....	23
1.6.5. TEORÍA CIENTÍFICA	26
1.6.5.1. LA AUDITORÍA	26
1.6.5.1.1. Auditoría Administrativa.....	27
1.6.5.1.2. Objetivos de la auditoría administrativa.....	28

1.6.5.1.3.	Etapas de la auditoría administrativa.....	29
1.6.5.1.4.	Principios de auditoría administrativa	39
1.6.5.1.5.	Clasificación de la auditoría administrativa	40
1.6.5.1.6.	Alcance de la auditoría administrativa	42
1.6.5.1.7.	Campo de aplicación	43
1.6.5.1.8.	Ventajas de la auditoría	43
1.6.5.1.9.	Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS).....	44
1.6.5.1.10.	El auditor	44
1.6.5.2.	GESTIÓN.....	49
1.6.5.2.1.	Gestión Gerencial	49
1.6.5.2.2.	Sistema de Gestión de Calidad	50
1.6.5.2.3.	Funciones Gerenciales.....	51
1.6.5.2.4.	Proceso de Control de Gestión	51
1.6.5.2.5.	Indicador.....	52
1.6.5.2.6.	Indicadores de Gestión	52
1.6.5.2.7.	Beneficios de los indicadores de gestión.....	53
1.6.5.2.8.	Características de los indicadores de gestión	54
1.6.5.2.9.	Elementos de los indicadores de gestión	55
1.6.5.2.10.	Tipos de indicadores.....	59
1.6.5.2.11.	Funciones de los indicadores de gestión	61
1.6.5.2.12.	Patrones para la especificación de indicadores.....	61
1.6.5.2.13.	Funciones de los indicadores de gestión	61
1.7.	HIPÓTESIS	63
1.8.	VARIABLES	64
1.8.1.	VARIABLE INDEPENDIENTE	64
1.8.2.	VARIABLE DEPENDIENTE	64
1.8.3.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	65
1.9.	METODOLOGÍA	69
1.9.1.	Métodos.....	69
1.9.2.	Tipo De Investigación	70
1.9.3.	Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos.....	71
1.9.4.	Universo Y Muestra	71

1.9.5. Procesamiento de datos	72
CAPITULO II	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
2.1. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	84
2.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
2.3. RECOMENDACIONES	88
CAPITULO III	
PROPUESTA	
3.1. TEMA.....	89
3.2. JUSTIFICACIÓN.....	91
3.3. OBJETIVOS.....	92
3.3.1. Objetivo general	92
3.3.2. Objetivos específicos	92
3.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	93
3.4.1. Guía general de auditoría administrativa	93
3.4.2. Plan de implementación de recomendaciones.....	168
3.5. PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA	197
3.6. RESULTADOS ESPERADOS	198
3.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	199
3.7.1. Conclusiones	199
3.7.2. Recomendaciones.....	200
BIBLIOGRAFÍA	201
ANEXOS	206

IX. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Cuadro y Gráfico N° 1. ¿Conoce si se ha realizado una auditoría administrativa en la entidad?	73
Cuadro y Gráfico N° 2. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., posee una guía de procedimientos de gestión?	74
Cuadro y Gráfico N° 3. ¿Las funciones que desarrolla en su cargo son las establecidas en el contrato o nombramiento?.....	75
Cuadro y Gráfico N° 4. ¿La institución ha evaluado su desempeño? ¿En caso de ser afirmativo le han notificado los resultados?	76
Cuadro y Gráfico N° 5. ¿La institución proporciona capacitaciones periódicas acorde a los requerimientos técnicos y prácticos de su cargo?	77
Cuadro y Gráfico N° 6. ¿Conoce el grado de cumplimiento de los objetivos departamentales?.....	78
Cuadro y Gráfico N° 7. ¿Los recursos dispuestos para las labores diarias abastecen los requerimientos para el cumplimiento de las funciones?.....	79
Cuadro y Gráfico N° 8. ¿Los procesos de compras cuentan con la aprobación y sustentación documental?.....	80
Cuadro y Gráfico N° 9. ¿Ha tenido inconvenientes en relación al desempeño de sus funciones?	81

X. LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1.	206
Inspección de cooperativas	206
ANEXO 2.	207
Cuestionario de encuesta aplicada a los funcionarios administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.	207
ANEXO 3	209
Cuestionario de entrevista aplicada a los funcionarios principales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.....	209
ANEXO 4	210
Plan Operativo Anual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda....	210
ANEXO 5	212
Fotos de los funcionarios de la cooperativa que trabajaron conjuntamente con las investigadoras.....	212

XI. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., no se le ha tomado a la auditoría administrativa como una herramienta necesaria para la revisión de las actividades que se desarrolla dentro de la institución; debido a que para la mayoría de los representantes de dichas cooperativas es opcional y así no se le da debida importancia que merece, lo cual produce los siguientes problemas: inutilidad de objetivos, falta de autoridad, organización costosa, demasiados o pocos jefes, conflictos de competencia y personal, inexistencia de espíritu de iniciativa, decisiones lentas que perjudican el desempeño de la institución.

La auditoría administrativa es un elemento de vital importancia para la gerencia, porque nos da a conocer que tan bien los ejecutivos resuelven sus problemas económicos, sociales.

La presente investigación se llevó a cabo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., en el departamento de gerencia.

Los métodos empleados en la investigación son teóricos como: inductivo, deductivo, análisis, científico.

También se trabajó con documentos tales como estatutos, reglamento interno, plan estratégico. Las técnicas que se aplicaron para la recolección de la información fueron: entrevista al Sr. Gerente y Presidente, encuesta al personal de la cooperativa y la observación que permitió tener conocimiento de las actividades que se realiza de una forma directa.

El presente trabajo de grado se desarrolló en tres capítulos en los cuales se detalla lo siguiente:

Capítulo 1 se construye los diferentes marcos teóricos a través de la revisión de libros, revistas, información en internet, de temas relacionados con la investigación, para que de esta manera sirva como base para el desarrollo del presente trabajo de grado.

Capítulo 2 En esta sección se aplicaron instrumentos de investigación tales como: la encuesta aplicada a los funcionarios de la cooperativa y la entrevista a las principales autoridades, además el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Capítulo 3 Se hace referencia al desarrollo de la propuesta en el cual se aplica una auditoría administrativa la misma que permite elaborar un plan de recomendaciones en base a las falencias detectadas.

XIII. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la auditoría por su gran trascendencia es de gran utilidad para las empresas, por cuanto la gerencia sin la práctica de ésta no tiene plena seguridad de que los datos sean realmente verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

La necesidad de evaluar las decisiones adoptadas en los distintos niveles jerárquicos respecto de los objetivos, políticas, planes, estructuras, canales de comunicación, procedimientos, controles ejercidos, dentro de una institución conlleva a realizar auditorías administrativas las cuales asumen un rol relevante porque a través de sus evaluaciones posibilitan maximizar resultados en términos de eficiencia, eficacia, economía, indicadores que fortalecen el desarrollo de las empresas y dentro de un período determinado permiten conocer sus restricciones, problemas, deficiencias, como parte de la evaluación, con la finalidad de acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un progreso continuo de los planes y procedimientos.

A través de las auditorías administrativas se pueden conocer las auténticas causas de las desviaciones de los planes originales trazados. La administración necesita conocer objetivamente en qué medida se están cumpliendo los objetivos y como se están utilizando los recursos en todas las unidades de la empresa.

Es así que la sociedad en general exige de las empresas mayor eficiencia y calidad de los servicios que presta. Siendo la auditoría administrativa un instrumento para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se realizan el cumplimiento de políticas y procedimientos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó información real y objetiva proporcionada directamente por el personal que conforma la institución.

CAPÍTULO I

1.1. TEMA

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA. DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2013.

1.2. ANTECEDENTES

La auditoría administrativa ha tenido gran cambio en el transcurso del tiempo ajustándose a las necesidades que se presentan en la actualidad en las cooperativas de ahorro y crédito con el fin de verificar su estructura orgánica se acople a las funciones de cada administrativo de una forma correcta.

Con el desarrollo de una Auditoría Administrativa lo que se busca es ayudar a las entidades en el desarrollo de sus actividades; se enfoca en los principales problemas que puedan presentar de modo que con los resultados obtenidos la empresa puedan realizar sus actividades de una manera eficiente y eficaz con el fin de llegar a ser competitiva dentro del mercado nacional.

La Auditoría administrativa se le puede aplicar en cualquier departamento de la institución debido a que proporcionan análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría información necesaria a las actividades realizadas y apoyan a los miembros de la empresa en el desempeño de cada una de sus actividades.

En nuestro país la introducción de la práctica de la Auditoría no ha sido fácil ajustarse a un proceso lento, rígido de dificultades procedentes de múltiples causas entre las que se encuentra, la escasa atención prestados por los poderes institucionales.

Las Cooperativas de ahorro y crédito se están constituyendo en una competencia para los bancos por lo mismo que deben estar en un mejoramiento continuo por eso se debe aplicar auditorías administrativas para que ayude a que las actividades sean eficientes y lograr una competitividad dentro del mercado local y nacional y así aporta al desarrollo de una sociedad.

Las auditorías administrativas deberían implementarse como política institucional ya que es una herramienta importante para clarificar las debilidades de la institución y poder dar recomendaciones que ayuden a mejorar y tener una eficiente gestión la cual permitirá el desarrollo institucional y aportara al crecimiento cantonal, provincial.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la deficiencia de una auditoría administrativa impide optimizar la gestión gerencial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., del Cantón San Miguel, Provincia Bolívar, año 2013?

1.4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación de la realización de una auditoría administrativa en la gerencia de la Cooperativa San Miguel Ltda., fue necesario realizarlo porque mediante este diagnóstico se determinó la situación real que se encuentra la misma y sugerir posibles soluciones para que la gestión de la institución sea eficiente, ya que así se contribuye para su desarrollo.

La auditoría administrativa se pudo considerar como una opción que permitió a la misma el reconocimiento de sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración, buscando conocer, valorar, establecer y corregir falencias en la misma y al mismo tiempo utilizar técnicas o herramientas de auditoría administrativa que contribuya a la toma de decisiones y la adopción de criterios adecuados que se transforman en oportunidades, las mismas que conduzcan al desarrollo, fortalecimiento de la cooperativa.

Tomando en cuenta, que la mayoría de las instituciones financieras operan con fondos ajenos, la administración debe realizarse de una forma eficiente, considerando que es la principal actividad económica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., y su esencial rubro de ingresos, que dinamiza sus operaciones (depósitos o colocaciones provenientes del público).

Tal situación constituye una oportunidad para abordar en un tema de gran importancia, que concita interés en la cooperativa, los aportes científicos que contiene esta investigación son novedosos y a la vez confiables, trabajos en el significado contextual orientado a administrativos y socios de la institución para adquirir una cultura comprensiva de lo que el autor desea comunicar al lector.

Para la realización total de este trabajo de investigación su factibilidad fue considerable ya que los directivos de la institución estuvieron prestos a proveer de información que la investigación amerita, la disponibilidad de los recursos y el tiempo necesario para su desarrollo, y sobre todo la voluntad para cumplir con el trabajo y lograr las metas planteadas.

Los resultados que se obtuvieron de esta investigación motivarán a otras personas e instituciones y cooperativas que tienen problema en el significado contextual de la aplicación de la Auditoría Administrativa para Optimizar la Gestión Gerencial de la Cooperativa San Miguel Ltda., de igual manera los lectores adquirirán la conciencia de experimentar nuevas ideas y una forma de razonar e interpretar el mensaje emitido por las autoras.

La presente investigación es original, ya que aún no se ha realizado un estudio de esta temática en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

La metodología que se utilizó en el desarrollo del proyecto fue con una importante base teórica y a la vez práctica.

Su impacto fue positivo para la institución ya que permitió evaluar y optar acciones correctivas para sobresalir en un ambiente globalizado.

Los beneficiarios directos son los directivos de la institución ya que permitirá valorar oportunamente el supuesto de las decisiones están basadas en la predicción del futuro y un mal juicio perjudicará a la misma.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Aplicar una Auditoría Administrativa en la gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., del Cantón San Miguel, Provincia Bolívar Año 2013.

1.5.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

- Diagnosticar la situación administrativa actual de la Cooperativa.
- Conocer si se están cumpliendo con normas, políticas y reglamentos administrativos dentro de la institución.
- Desarrollar una Auditoría Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

1.6. MARCO TEÓRICO

1.6.1. MARCO REFERENCIAL

Reseña Histórica

La razón de su creación fue unificar esfuerzos propios para solucionar necesidades comunes, se inicia con el gobierno de los Estados Unidos Jhon F Kennedy el punto cuarto del plan de gobierno crea un presupuesto para la ayuda internacional a los países subdesarrollados, en crear sus cooperativas de ahorro y crédito , para que con sus propios esfuerzos de ayuda mutua puedan mejorar el sistema de vida más digna de personas humanas y consigue relacionarse con los cleros religiosos de todos los pueblos subdesarrollados de Latinoamericanos que propaguen la educación cooperativa considerando que son personas de mayor credibilidad iniciando por el año de 1962.

En la Provincia Bolívar fue un iniciador y coordinador Monseñor Rada y los curas españoles que en esa fecha prestaban sus servicios religiosos en esta provincia. Ellos, se relacionan con personas de San Miguel entre los cuales estaban el Señor Bolívar Solano, Dr. Rodrigo Barragán, Sr. Julio Duche y Carlos Duche que fueron los primeros en asistir a la ciudad de Guaranda a un seminario de formación básica cooperativa, dirigida por asesores nacionales del convenio con el gobierno.

Luego de que este grupo transmitiera sus ideas a los ciudadanos de San Miguel por más de ocho meses, se dio charlas en el salón de la casa parroquial de nuestra ciudad cuando se conoció sus ventajas y con mucha desconfianza, el primero de octubre de 1962., se instaló la primera asamblea general de personas con el convencimiento que el cooperativismo sería una solución a las necesidades más urgentes unidos sus propios esfuerzos. Luego de transcurrir ocho meses de formación cooperativa en calidad de comité organizador se presentó los estatutos que fueron aprobados legal y jurídicamente en el Ministerio de Bienestar Social.

Su primera atención al público fue en la plaza diez de enero en la casa que ese entonces era del Señor José Emilio Solano, con una proyección de ayuda a la producción agrícola, concediendo asesoría técnica, mejoramiento de semillas y fertilización de suelos mediante análisis, en coordinación con el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La única ayuda recibida fue el convencimiento de un ideal de luchar para conseguir y la tenacidad de sus iniciadores Señores Bolívar Solano Gerente y Gabriel Espinoza Presidente, sus Consejeros: Rosaura Villota, Dr. Alfonso Villareal, Lcda. Julia Coloma, y más socios, después de algunos años por el año 1977 se gestionó un préstamo del Banco de Cooperativas del Ecuador para construir su propio edificio.

El edificio se construyó en el año 1978 con préstamo del Banco de Cooperativas del Ecuador, con garantía de la Federación de Cooperativas. Se inició con dos empleados, un gerente y un ayudante de contabilidad los que trabajaron por un período de más de 25 años, muchos directivos que pasaron dejaron su abnegación, desinterés y una honradez absoluta en todas sus acciones.

Los socios que iniciaron la cooperativa fueron entre 35 a 38 personas, y sus empleados dos personas a tiempo completo de 8 horas diarias y en los últimos años un número de tres personas con un manejo de más de seiscientos millones con cuentas claras, información mensual y al día con conocimiento del manejo económico público mediante balances publicados en la prensa (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL, 1962).

El Cooperativismo en el Ecuador

Una mirada retrospectiva siempre es necesaria con el objeto de recordar que el cooperativismo en el Ecuador data de muchos años y de ninguna manera puede considerarse como un trasplante de legislaciones extranjeras. El 16 de septiembre de 1919 nace la Cooperativa Asistencia Social Protectora del Obrero en la Ciudad de Guayaquil; la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba y la Cooperativa de Préstamos de la Federación Obrera del Chimborazo en 1927; la Cooperativa de Consumo de la Hermandad Ferroviaria en el año de 1928.

En el año de 1937 se dicta la primera Ley de Cooperativas en el Ecuador y desde este año empieza a proliferar numerosas cooperativas en el país. En la década del 60 se constituyen FECOVI y FENACOPARR (Federación de Cooperativas de Vivienda y Federación de Cooperativas Arroceras, que tuvieron corta duración). También han existido en medio de logros y fracasos Federaciones como FECOPAM, FENACAFE, FENACOTIP, FENACOTRAP. En medio de todas estas aspiraciones de integración del movimiento, la mayor parte fallidas, en el año de 1963 se constituye FECOAC, organismo de gran dinamismo, respaldado en sus primeros años por “La Alianza para el Progreso” y el “Punto IV” en el Ecuador. Esta federación ha sido la que más ha durado y la que mayor actividad ha realizado, debiendo destacarse la gran labor educativa que cumplió durante muchos años.

No cabe duda que la influencia norteamericana fue muy positiva para el desarrollo del movimiento cooperativo, lo que obligó al estado a expresar su preocupación, mediante la constitución de la Dirección Nacional de Cooperativas en el año de 1961, institución que en sus primeros años realmente cumplió con verdadera mística su cometido.

Mediante decreto 2681, publicado en el Reg. Of.378 de noviembre de 1964 se expidió la Ley Constitutiva del Banco de Cooperativas, institución que por muchos años prestos importantes servicios al cooperativismo. Este banco termino su existencia mediante ley N° 22, publicada en el Reg. Of. 148 de 16 de marzo de 1993.

En el gobierno civil interno de Clemente Yerovi Indaburo, se dicta la actual Ley de Cooperativas, mediante decreto 1031, publicada en el Reg. Of. 123 de 20 de septiembre de 1966. Desde esta expedición se han dictado muy pocas reformas a la ley.

Reproduciendo la mención que hace el Dr. René Moreno en su libro, bien vale recordar los nombres de los distinguidos ciudadanos que integraron la comisión que elaboro la actual Ley de Cooperativas, formada por los doctores: René Moreno Andrade, Rodrigo Moncayo García, Fernando Pareja González, Gustavo Medina

López, Luis Cobos Moscoso y Stevo Kluich; actuó como secretario el Lic. Iván Sevilla.

El 26 de febrero de 1971 se publicó la Ley de Cooperativas Agropecuarias con la participación del IERAC, de muy corta duración.

Varias reformas que aluden a la capacidad para ser socios, a la excepción de pagarés con vencimientos sucesivos, beneficios del patrimonio familiar, expedidas mediante Decreto Supremo 3688-A, publicadas en el Reg. Of. 892 de 9 de agosto de 1979.

El 8 de abril de 1988, se publicarán en el Reg. Of. 910 las posibles reformas a la Ley de Cooperativas que fueron objetadas parcialmente y que pretendían favorecer a quienes adquieren viviendas por medio de cooperativas de ahorro y crédito.

Finalmente se expidió la codificación de la Ley de Cooperativas, realizado por la Comisión de Legislación, publicada en el Reg. Of. 400 de 29 de agosto del 2001, que de ninguna manera es una nueva ley, sino simplemente un ordenamiento numérico de la ley original y sus pocas reformas (Dr.SAENZ JARAMILLO, 2005).

El Cooperativismo en la Provincia Bolívar

El mercado cooperativista en la provincia de Bolívar se encuentra en su etapa de desarrollo. Desde el año de 1962 que inician sus actividades en la provincia las primeras cooperativas auspiciadas por un grupo de religiosos encabezados por Monseñor Leónidas Proaño este mercado ha evolucionado considerablemente, ya que con el transcurso de los años la población ha hecho conciencia de la imperiosa necesidad de tener una cuenta de ahorros para así poder solventar sus necesidades futuras garantizando su bienestar y el de su familia.

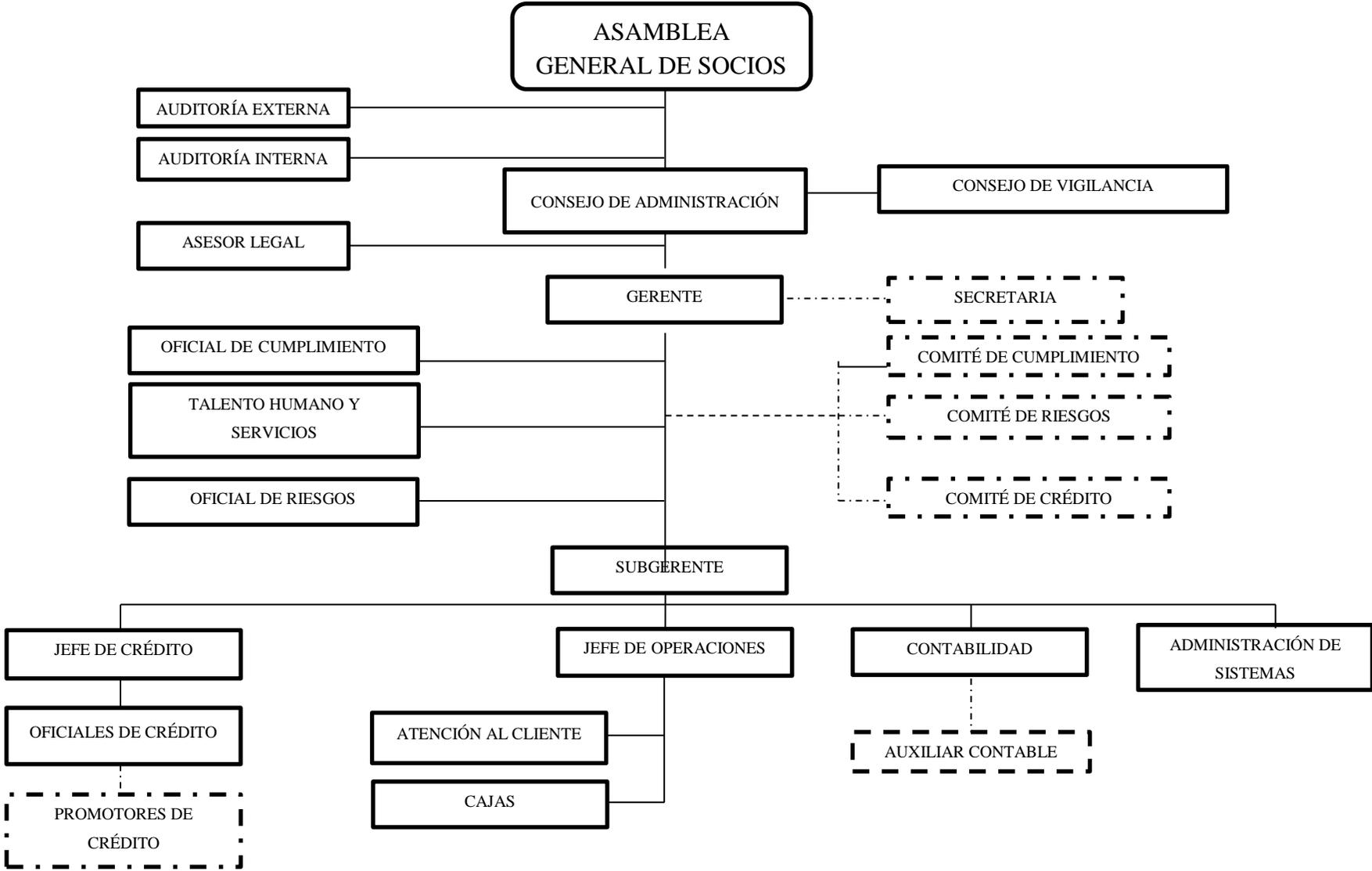
En los últimos años dado los acontecimientos sucedidos con el sistema financiero a raíz de la crisis bancaria de 1999, y el cierre de muchos bancos la gente se volcó hacia las cooperativas de ahorro y crédito ya que debido a su estructura ellos pueden participar de las decisiones que en ellas se tomen y estar seguros de que sus recursos

serán invertidos en actividades y proyectos que garantizarán la recuperación de los recursos (CAMACHO VILLOTA, 2007).

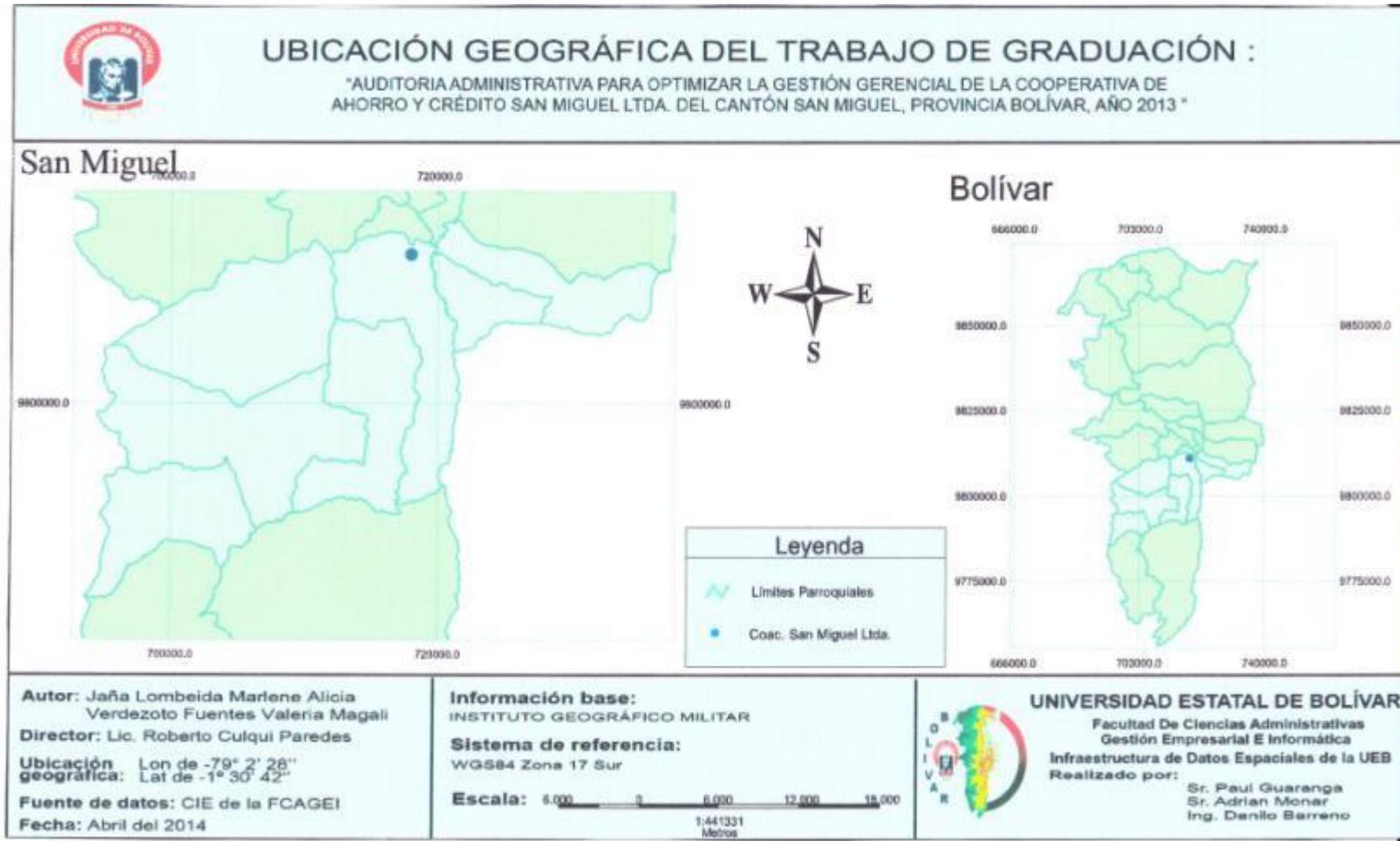
Valores institucionales de la cooperativa

- **Seriedad.**- Hablar con la verdad al socio.
- **Ética.**- Proceder según las normas de moral y conducta.
- **Solidaridad.**- Apoyar a la consecución de un objetivo común.
- **Honestidad.**- No abusar de la ingenuidad o el desconocimiento de los socios, ejecutar el trabajo libre de corrupción.
- **Responsabilidad.**- Cumplir eficientemente el trabajo recomendado con apego a la normativa Institucional.
- **Compromiso.**- Cumplir con las obligaciones pactadas
- **Lealtad.**- Actuar con probidad y rectitud
- **Perseverancia.**- Mantener la firmeza de lograr un objetivo
- **Creatividad.**- Generar ideas innovadoras
- **Comunicación.**- Proporcionar información transparente y receptar sugerencias (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA., 2014).

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA COOPERATIVA (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA., 2014)



1.6.2. MARCO GEOREFERENCIAL



1.6.3. MARCO LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., que se encuentra ubicada en la ciudad de San Miguel la misma que viene funcionando en el campo financiero hace muchos años atrás contando con todos los permisos legales que requieren en este campo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda., creada mediante acuerdo ministerial No. 6319 de fecha 20 de mayo de 1963, e inscrita en el Registro General el 29 de marzo de 1963 con el número de orden 918 reinscrita definitivamente en la Dirección Nacional de Cooperativas el 17 de noviembre de 1987 con el número de orden 1888, con su matriz en el Cantón San Miguel perteneciente a la Provincia Bolívar, ubicada en las calles: carrera Pichincha 10-68 y diez de enero, constituyéndose con un número ilimitado de socios la misma que se registró por la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, bajo supervisión y control del MIES.

Pudiendo posteriormente crearse oficinas operativas con la respectiva autorización de la Dirección Nacional de Cooperativas.

“Que de conformidad con el Art. 121 literal a) del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, corresponde al Ministerio de Bienestar Social hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social, a través de la Dirección Provincial, aprobar la reforma al Estatuto de la Cooperativa” (CONGRESO NACIONAL, 1966).

“Que de conformidad con el Art. 311 de la Constitución de la República del Ecuador del 2008, señala que las Cooperativas de Ahorro y Crédito pasaran a formar parte del Sector Financiero Popular y Solidario, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria, se registró a la Ley y su respectivo Reglamento, e instituciones encargadas de la rectoría, Regulación y control.” (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2008).

LEY ORGÁNICA DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

Artículo 1.- Definición.- Para efectos de la presente ley, se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo del ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2011, pág. 2)

Artículo 4.-Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a. La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b. La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c. El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d. d. La equidad de género;
- e. El respeto a la identidad cultural;
- f. La autogestión;
- g. La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h. La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2011, pág. 3)

Artículo 8.- Formas de organización.- Para efectos de la presente ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como también las unidades económicas populares (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2011, pág. 4).

Artículo 13.- Normas contables.- Las organizaciones, sujetas a esta ley se someterán en todo momento a las normas contables dictadas por la superintendencia, independiente de la aplicación de las disposiciones tributarias existentes (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2011, pág. 5)

Artículo 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2011, pág. 6)

Artículo 27.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el título III de la presente ley. (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2011, pág. 7)

Artículo 32.- Estructura Interna.- Las cooperativas contarán con una asamblea general de socios o de representantes, un consejo de vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta ley, constarán en su reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidara de no incurrir en conflictos de intereses. (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2011, pág. 8)

Artículo 48.- Patrimonio.- El patrimonio de las cooperativas estará integrado por el capital social, el fondo irrepatriable de reserva legal y otras reservas estatutarias y constituye el medio económico y financiero a través del cual la cooperativa puede cumplir con el objeto social. (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2011, pág. 10)

Artículo 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la presente ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las Cooperativas de Ahorro y Crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2011, pág. 14).

Artículo 81.- 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 presente ley (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2011, pág. 14)

Artículo 93.- Prevención de lavado de activos.- Las cooperativas de ahorro y crédito implementaran mecanismos de prevención de lavado de activos conforme a las disposiciones constantes en la legislación vigente.

Los informes anuales de auditoría, deberán incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario están obligadas a suministrar a las entidades legalmente autorizadas para la prevención del lavado de activos, la información en la forma y frecuencia que ellas determinen. (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2011, pág. 17)

Artículo 96.- Auditorías.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contar con auditoría externa anual y auditoría interna, de conformidad con lo establecido en el reglamento de esta ley.

Los auditores internos y externos deberán ser previamente calificados por la superintendencia, desarrollarán su actividad profesional cumpliendo la ley y su reglamento.

Los auditores internos y externos serán responsables administrativa, civil, y penalmente de los dictámenes y observaciones que emitan. (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2011, pág. 18)

Artículo 101.- Segmentación.- Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Participación en el Sector;
- b) Volumen de operaciones que desarrollen;
- c) Número de socios;
- d) Número y ubicación geográfica de oficinas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional; (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2011, pág. 18)

ADECUACIÓN

ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN MIGUEL” LTDA.

TÍTULO PRIMERO

GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- Adecuación de estatutos: La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

Actualmente funcionando en legal y debida forma, adecuada su Estatuto Social, sometiendo su actividad y operación a la Ley Orgánica de 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 Solidaria, 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 San Miguel, Provincia Bolívar 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 limitada, sin embargo podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previsto 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 operaciones de intermediación financiera, servicios financieros y actos de responsabilidad.

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 de 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, por ejemplo.

Con base en lo anterior será de duración limitada, por su gestión, esta cooperativa de ahorro y crédito es abierta, lo que significa que se ceñirá a 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 autorizado;

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 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 depósito 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 de manera complementaria en el Sistema Financiero Internacional;
9. Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales;
10. La cooperativa, podrá realizar con los socios y clientes las operaciones financieras detalladas en el artículo 83 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, que hayan sido aprobadas por el Consejo de Administración, contando con los respectivos sustentos técnicos y aquellas operaciones que no tengan prohibición legal expresa, para lo cual obtendrá la autorización de la Superintendencia.

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 del 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 miembros;
3. Participación económica de los miembros;
4. Autonomía e independencia;
5. Educación, formación e información;
6. Cooperación entre cooperativas;
7. Compromiso con la comunidad;

La cooperativa no concederá privilegios a ningún 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.

Artículo 6.- Socios: Son socios de la cooperativa, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de conocer y practicar la filosofía los valores y principios universales del cooperativismo, además de los requisitos y procedimientos específicos de ingreso que constarán en el reglamento interno.

El ingreso como socio de la cooperativa lleva implícita la aceptación voluntaria de las normas del presente estatuto, y su adhesión a las disposiciones contenidas en el mismo.

La cooperativa podrá aperturar cuentas de ahorro y otorgar créditos únicamente a sus socios.

Artículo 13.- Estructura interna.- El gobierno, dirección, administración y control interno de la cooperativa, se ejercerán por medio de los siguientes organismos:

1. Asamblea general de socios o de representantes;
2. Consejo de administración;
3. Consejo de vigilancia;
4. Gerencia; y,
5. Comisiones especiales.

Artículo 38.- Patrimonio y capital social: El patrimonio de la cooperativa estará integrado por el capital social, el fondo irreplicable de reserva legal y las reservas facultativas que, a propuesta del consejo de administración, fueren aprobadas por la asamblea general.

El capital social de las cooperativas será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente valuados por el consejo de administración.

Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa.

Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco (5%) del capital social en las cooperativas de ahorro y crédito y hasta diez por ciento (10%) en los otros grupos. Los certificados entregados a los socios, serán de un valor de 10 dólares cada uno; en su diseño se incluirá el nombre de la cooperativa; el número y fecha de registro; la autorización de funcionamiento otorgada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; el valor de las aportaciones representadas en los certificados; el nombre del socio titular de dichas aportaciones y la firma del presidente y el gerente.

Artículo 40.- Contabilidad y balances: La cooperativa aplicará las normas contables establecidas en el catálogo único de cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Los Estados Financieros y Balance Social Anuales serán aprobados por la Asamblea General y remitidos a la Superintendencia hasta el 31 de marzo de cada año.

En los registros contables de la cooperativa se diferenciarán, de manera clara, los resultados financieros provenientes de las actividades propias del objeto social y los que sean producto de actividades complementarias, así como las utilidades y los excedentes (COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA., 2013).

MARCO CONCEPTUAL

Administración.- Organización y control de una sociedad que realizan los órganos directivos de la misma (CULTURA, S.A., 2003).

Calidad.- La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave; representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. (Publicaciones Vertice S.L., 2008)

Certificación de calidad.- Significa que el producto, servicio o proceso certificado cumple una serie de exigencias técnicas que han sido establecidas previamente en una norma. (ALVARÉZ, 2004)

Cliente.- Persona que realiza (comitente) que realiza operaciones en los mercados financieros dando órdenes de compra o venta de valores negociables a un intermediario autorizado. (GRECO, O., 2004)

Control.- Conjunto de normas y métodos y medidas destinadas a salvaguardar los recursos de una organización. (ROMERO, 2008)

Cooperativa.- Consiste en una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente con el objetivo de desarrollar un negocio o actividad económica usando una compañía para ello. (E-ECONOMIC, 2014)

Costo Estándar.- “Se basan en datos predeterminados calculados mediante procedimientos científicos, antes de que se realice la producción en condiciones normales y eficientes. Posteriormente, y medida que avanza la elaboración de los productos o al final del período, los costos predeterminados se confrontan con los reales para detectar las variaciones o desviaciones convirtiéndose en los costos estándar.....” (ZAPATA, 2007, pág. 495)

Dirección.- Hacer que todo el personal participe de manera coordinada en la ejecución de planes dentro del marco organizacional y normativo.

Evaluación.- Poner el precio o estimar el valor de algo (CULTURA, S.A., 2003)

Estándar.- modelo o canon con relación a los cuales se evalúa la calidad de alguna cosa o la eficiencia de algún proceso (CULTURA, S.A., 2003).

Fiscalización.- Función de controlar que se ejerce sobre la actividad administradora del directorio y sobre el funcionamiento general de la sociedad. (GRECO, O., 2004)

Gestión.- Actividad consistente en administrar un negocio o una parte de este. Método seguido para la ejecución de esta actividad (CULTURA, S.A., 2003).

Norma.- Se denomina norma jurídica al mandato imperativo que establece una obligación o una prohibición de hacer o no hacer bajo pena de sanción. (DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS, 2003)

Objetivo.- Meta o cualquier otra cosa específica que se desea alcanzar. (WILEY, 2013)

Organización.- Manera en que están dispuestos los diferentes elementos interrogantes de una estructura productiva, social, política, etc., para el desarrollo de una actividad o la consecución de un fin común. (DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS, 2003)

Planificación.- Establecimiento de objetivos, metas, estrategias, procedimientos y determinación de fuentes y usos de recursos de todo orden para el logro de los objetivos y metas.

Regla.- Lo que se debe obedecer o seguir por estar así establecido. (WORDREFERENCE, COM, 2014)

Servicio.- Prestaciones no material que ofrecen ciertas empresas para satisfacer las necesidades de los cliente o del público en general (CULTURA, S.A., 2003).

Socio.- persona integrante de alguna asociación o sociedad. (CULTURA, S.A., 2003)

Superintendencia.- Las superintendencias, por lo tanto, son órganos fiscalizadores del estado. Su función es controlar a las empresas privadas de distintas áreas para garantizar que cumplan con las normativas vigentes y que no vulneren los derechos de los consumidores. Es un organismo que se encarga de controlar a las Cooperativas y Bancos que cumpla con las normas de control emitidas, para que no incumplan con los derechos de los consumidores.

Técnica.- Aquel procedimiento que normalmente está compuesto por una serie de reglas o protocolos y que tiene como misión última lograr un determinado resultado en una tarea o actividad que puede estar asociada a diversos ámbitos como ser: la ciencia, el arte, la tecnología, algún deporte, entre otros.

1.6.4. TEORÍA CIENTÍFICA

1.6.4.1. LA AUDITORÍA

Según (HOLMES , 1982, pág. 4) “La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos”

Por otra parte tenemos la concepción sintética de un profesor de la universidad de Harvard el cual expresa lo siguiente:

“Es el examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen” (FERNANDEZ, 2012)

Tomando en cuenta los criterios emitidos por los autores Holmes y Fernández se comparte sus conocimientos ya que la auditoría es un examen que realiza con el propósito de evaluar y mejorar un determinado proceso.

Objetivo

El objetivo de la auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

La auditoría apoya a los miembros de la organización tales como los directorios y gerencia.

Finalidad

Los fines de la auditoría son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Podemos escribir los siguientes:

- Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
- Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
- Indagaciones y determinaciones sobre el estado redividual.
- Descubrir errores y fraudes.
- Prevenir los errores y fraudes
- Exámenes de aspectos fiscales y legales
- Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial)
- Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

Estudios generales sobre casos especiales, tales como:

Los variadísimos fines de la auditoría muestran, por si solos, la utilidad de esta técnica (CHACÓN & PILA CHANCUSING, 2006 - 2008)

1.6.4.1.1. Auditoría Administrativa

Según (BENJAMÍN, 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”.

Una auditoría administrativa se lo realiza con el propósito de mejorar e innovar para que esta sea eficiente en los servicios que presta a la sociedad.

Según (WILLIAN P., 1991), la auditoría administrativa se define como:

“Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

De acuerdo con el criterio emitido por Williams P. Leonard, comparto su idea ya que la auditoría administrativa se la realiza con el propósito de evaluar su estructura organizativa y sus procedimientos de control y el uso de los recursos.

1.6.4.1.2. Objetivos de la auditoría administrativa

La auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, como superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

- a) **De control.-** Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- b) **De productividad.-** Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- c) **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.
- d) **De servicio.-** Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la enlaza cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- e) **De calidad.-** Disponen que tiende a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

- f) **De cambio.-** La transforman en un instrumento que hace más transparente y aceptable a la organización.
- g) **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.
- h) **De toma de decisiones.-** Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.
- i) **De interacción.-** Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.
- j) **De vinculación.-** Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado (FINKOWSKY BENJAMIN, 2013).

En si podemos decir que los objetivos de la auditoría administrativa son relevantes ya que nos permiten identificar las falencias en la área examina de una institución y dar posibles soluciones

1.6.4.1.3. Etapas de la auditoría administrativa

1) Planeación

La planeación dentro de la auditoría consiste en definir el desarrollo cronológico de las actividades que están dentro de los programas, y el tiempo que se requiere para el desarrollo de cada una de sus etapas.

La planeación cubre los siguientes puntos:

Objetivo.- Consiste en determinar el propósito por el cual se realiza la auditoría la misma que debe definirse en forma secuencial y tomando en cuenta las condiciones y el tiempo que prevalecerá.

Factores a revisar.- Se revisan los factores fundamentales para el estudio de la organización en función del proceso administrativo y los elementos específicos que colaboran con su funcionamiento.

Fuentes de Información.- Estas pueden ser internas o externas para obtener la información que se registrará en los papeles de trabajo que utilizará el auditor.

Dentro de las fuentes internas podemos mencionar las siguientes: Órganos de gobierno, órganos de control interno, socios, niveles de la organización, unidades estratégicas y sistemas de información.

Dentro de las fuentes externas tenemos: Competidores actuales y potenciales, clientes/ usuarios actuales, organismos nacionales e internacionales que dicten lineamientos o normas regulatorias y de calidad.

Investigación preliminar.- Requiere de un reconocimiento o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

En esta etapa es necesario revisar la literatura técnica y legal y toda clase de documentos relacionados y que sean de interés. Al realizar esta acción puede haber una reformulación de objetivos, estrategias, acciones y tiempos de ejecución.

Preparación del proyecto.- Con la información preliminar que se obtuvo se procede a instrumentar la auditoría se puede realizar una propuesta técnica o programa de trabajo.

Dentro de la propuesta técnica podemos determinar el alcance, antecedentes, objetivos, estrategia, justificación, acciones, recursos, costo, resultados, información complementaria.

Dentro del programa de trabajo tenemos las siguientes: identificación, responsables, áreas, clave, actividades, fases, calendario, representación gráfica, formato, reportes de avance, periodicidad.

Diagnóstico preliminar.-Esta fase se fundamenta en la percepción que el auditor tiene sobre la organización como producto de su visión.

Si bien no existen elementos de juicio documentados, existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional.

Con base en este conocimiento se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar (FINKOWSKY BENJAMÍN, 2013).

Para ello se deben considerar, los siguientes elementos:

- Origen de la organización:
- Creación de la organización.
- Cambios en su forma jurídica.
- Conversión del objeto en estrategias.
- Manejo de la delegación de facultades.
- Infraestructura:
- Esquema de operación (procesos/funciones)
- Modificaciones a la estructura organizacional.
- Programación institucional.
- Nivel de desarrollo tecnológico.
- Forma de operación:
- Desempeño registrado.
- Logros alcanzados.
- Modelo de administración y control
- Expectativas no cumplidas (FINKOWSKY BENJAMÍN, 2013).

2) Ejecución

Una vez que se ha terminado la fase preparatoria se procede a la ejecución de la auditoría, fase en la cual se tienen que definir y aplicar las técnicas de recolección que sean las más efectivas; de acuerdo a las circunstancias de la auditoría.

Recopilación de información

Debemos tomar en cuenta los hallazgos, evidencias que haga posible su examen objetivo; ya que caso contrario podemos caer en errores de interpretación que causen retrasos o a su vez suspenderla.

Técnicas de recolección

Para recolectar información necesaria de manera ágil y ordenada, se puede emplear una combinación de las siguientes técnicas:

Investigación documental

Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio de la auditoría.

Las fuentes documentales básicas que podemos requerir son:

- Normativa
- Administrativa
- Mercado
- Ubicación geográfica
- Estudios financieros
- Situación económica
- Comportamiento del consumidor

Observación directa

Es el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, es necesario que el auditor presida la observación directa, comente y discuta su percepción con el equipo de trabajo ya que así habrá un consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y poder tener claro los criterios a los que debe sujetarse la auditoría.

Acceso a redes de información

Nos permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, y organizaciones del sector (FINKOWSKY BENJAMÍN, 2013).

3) Entrevista

Consiste en reunirse con una o varias personas para interrogarlas de forma estructural cuando el objetivo de obtener información precisa.

Para que se desarrolle afirmativamente es necesario observar los siguientes puntos.

- Definir que se quiere
- Establecer anticipadamente la distribución de trabajo
- Conocer previamente la cita
- Atender al compromiso
- Ordenar la información que se obtenga

Cuestionarios

Se utiliza para obtener la información requerida de manera homogénea se componen de series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciales y separadas por capítulos, con el objeto de indicar la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas y rubros y estas en conjunto muestran el perfil completo de la organización.

Cédulas

Se emplean para captar información necesaria en función del objeto y alcance de una auditoría administrativa.

Como herramientas de diagnóstico y evaluación facilita no solo la revisión de variables en estudio, sino la influencia en otras variables, lo que convierte en eslabón entre factores, indicadores, registros y consecuencias

Medición

Se puede observar desde 2 puntos, forma y fondo para la primera se emplean las escalas de medición para la segunda los componentes del proceso administrativo y elementos específicos e indicadores.

Escalas de medición

Los hechos deben evaluarse con una unidad de medida para que consolide la ejecución.

Las escalas que se apliquen con este fin efectúan la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo.

Componentes del proceso administrativo y elementos específicos

Se consideran variables e indispensables que influyen en el desempeño de una organización tomando en cuenta en consideración su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico.

Indicadores

Permiten ordenar las acciones con base en resultados que se pretenden alcanzar, el empleo conjunto de indicadores de gestión se lleva a cabo con el propósito de fundamentar el desempeño histórico.

Papeles de trabajo

Se encargan de brindar el soporte esencial que en su momento habrá de añadir en su informe, ya que incluyen observaciones hechos y argumentos para respaldarlos, además apoyan la ejecución y supervisión del trabajo.

Dentro de los papeles de trabajo podemos mencionar:

Evidencia

Constituye la confirmación fidedigna de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, ya que es un elemento necesario para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. La evidencia se puede clasificar en:

- Física
- Documental
- Testimonial
- Analítica

Supervisión del trabajo

Para obtener la seguridad que se sigue y respecta el proceso aprobado es conveniente ejercer una estrecha supervisión sobre el trabajo que llevan a cabo los auditores, con la asignación de una autoridad que posea experiencia, conocimiento y capacidad.

Enfoques para el análisis administrativo

Constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para perfeccionar sus observaciones, y le posibilitan:

- Comprobar cómo se están ejecutando las etapas del proceso administrativo.
- Evaluar cualitativa y cuantitativamente los indicadores establecidos.
- Examinar los resultados que está obteniendo la organización.
- Revisar las circunstancias que inciden en los resultados.
- Verificar los niveles de efectividad.
- Conocer el uso de los recursos.
- Determinar la medida de consistencia en procesos específicos. (FINKOWSKY BENJAMÍN, 2013).

Formulación del diagnóstico administrativo

El diagnóstico administrativo, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible

de cuantificarse y calificarse. Es también una oportunidad para diseñar un marco legal de análisis; para sistematizar la información de la realidad de una organización, para establecer la naturaleza y magnitud de sus necesidades; para identificar los factores más relevantes de su funcionamiento; para determinar los recursos disponibles en la resolución de problemas; y, sobre todo para servir como cauce a las acciones necesarias que ofrezcan su atención efectiva.

4) Informe

Al concluir el examen de auditoría en la institución se elabora el informe, en el cual se detallan los resultados de la auditoría; identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto auditado, objeto de revisión, duración, alcance, recursos y métodos empleados.

La presentación del informe debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa, las conclusiones deben estar apoyados en argumentos razonados y convincentes, se debe adjuntar los documentos formulados durante la auditoría; tales como papeles de trabajo, cédulas, gráficas, instructivos, formas.

En constancia que en el informe se presenta las conclusiones, recomendaciones esto debe tener suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y frecuencia con que se presentan dentro de la institución.

El informe constituye un factor invaluable en tanto que posibilita conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría

Aspectos operativos

Antes de presentar el informe es necesario revisarlo en términos prácticos como: Introducción, antecedentes, justificación, objetivos, estrategias, recursos, costo, alcance, acciones, metodología, resultados, conclusiones, recomendaciones,

alternativas de implantación, desviaciones significativas, opiniones de los responsables de las áreas auditadas, asuntos especiales.

Lineamientos generales para su preparación

- Con la finalidad de que el informe tenga un verdadero impacto en el desempeño de una organización es imprescindible presentarlo en forma puntual, con especial atención en la formulación de criterios susceptibles de llevarse a la práctica y con visión estratégica. (FINKOWSKY BENJAMÍN, 2013).

Tipos de informes

Entre estos podemos destacar los siguientes:

- **Informe general**

En el cual se debe considerar los siguientes puntos: Responsable, introducción, antecedentes, técnicas empleadas, diagnóstico, propuesta, estrategia de implantación, seguimiento, conclusiones y recomendaciones, apéndices, anexos o gráficos.

- **Informe Ejecutivo**

Se puede detallar los siguientes: Responsable, período de revisión, objetivos, alcance metodología, síntesis, conclusiones.

- **Informe de aspectos relevantes**

Es el documento en el cual se integra adoptando un criterio de selectividad para analizar los aspectos que reflejan obstáculos, deficiencias o desviaciones observadas durante el examen de la organización.

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Finalización del proceso de aplicación de la auditoría administrativa
- Si se presentaron observaciones relevantes
- Si la auditoría está en proceso, se programó o se replanteo.
- Las horas – hombres realmente utilizadas

- Fundamentación de cada observación
- Las causas y efectos de las principales observaciones
- Posibles consecuencias de las observaciones realizadas (FINKOWSKY BENJAMÍN, 2013).

Presentación del informe

Una vez que el informe haya quedado estructurado, el responsable de la auditoría convocara al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido, en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, realizará los ajustes necesarios para depurarlo.

5) Seguimiento

Es necesario centrarse en el seguimiento es la etapa donde las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, también aporta elementos de crecimiento a la institución.

En la etapa de seguimiento se integran las observaciones y recomendaciones, para lo cual se precisa un objetivo, lineamientos generales y acciones específicas para examinar el grado de avance en la implementación de los cambios sugeridos y sentar las bases con el objeto de realizar una auditoría de seguimiento. (FINKOWSKY BENJAMÍN, 2013)

Las etapas de la auditoría tienen como finalidad que las acciones y fases de ejecución se las realicen de una forma ordenada y sistemática y que delimiten la profundidad con la que se revisará y aplicará las técnicas de un análisis administrativo.

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 desempeños 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 continua 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 lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional)
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica)
- Lo que realmente interesa destacar, es que 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. (FINKOWSKY BENJAMÍN, 2013).

1.6.4.1.4. 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:

Sentido de la evaluación

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos.

Más bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que 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

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

Habilidad para pensar en términos administrativos

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.

1.6.4.1.5. Clasificación de la auditoría administrativa

Auditoría externa

- Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un contador público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

- El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.
- Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación (CUELLAR MEIA, 2007, págs. 16-17).

Auditoría interna

La auditoría interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia para terceras personas.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.

La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora. (DRA. ROMERO, Clasificación de auditoría, 2008).

Diferencias entre auditoría interna y externa:

- Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:
- En la auditoría interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la auditoría externa la relación es de tipo civil.
- En la auditoría interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la auditoría externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- La auditoría interna está inhabilitada para dar fe pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la auditoría externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública. (ROMERO, Cristina , 2008)

1.6.4.1.6. Alcance de la auditoría administrativa

El área de influencia que abarca una auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluyen 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 (FINCOWSKY BENJAMÍN, 2001)

1.6.4.1.7. Campo de aplicación

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

Por su extensión y complejidad, es necesario entender cómo están conformadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión (COPYRIGHT, 2013).

1.6.4.1.8. Ventajas de la auditoría

- Facilita una ayuda primordial a la dirección al evaluar de forma independiente los sistemas de organización y de administración.
- Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.

- Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa.
- Contribuye eficazmente a verificación de los datos contables y financieros.
- Evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas.
- Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.
(COPYRIGHT, 2013)

1.6.4.1.9. Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS)

Las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor (COPYRIGHT, 2013).

1.6.4.1.10. El auditor

Es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoría habitualmente con libre ejercicio de una ocupación técnica.

Funciones general

Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.

Las funciones tipo del auditor son:

- Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.
- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.

- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
- Revisar el flujo de datos y formas.
- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- Evaluar los registros contables e información financiera.
- Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría (FINCOWSKY BENJAMÍN, 2001)

Conocimientos que debe poseer

Es conveniente que el equipo auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoría administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.

Atendiendo a éstas necesidades es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación:

Académica

Estudios a nivel técnico, licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, sicología, pedagogía, ingeniería en sistemas, contabilidad, derecho, relaciones internacionales y diseño gráfico.

Otras especialidades como actuaría, matemática, ingeniería y arquitectura, pueden contemplarse siempre y cuando hayan recibido una capacitación que les permita intervenir en el estudio.

Complementaria

Instrucción en la materia, obtenida a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos, entre otros.

Empírica

Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones sin contar con un grado académico.

Adicionalmente, deberá saber operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar él o los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización bajo examen.

También tendrán que tener en cuenta y comprender el comportamiento organizacional cifrado en su cultura.

Una actualización continua de los conocimientos permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

Habilidades y destrezas

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el equipo auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos a su carácter.

La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, sin embargo es conveniente que, quien se dé a la tarea de cumplir con el papel de auditor, sea poseedor de las siguientes características:

- Actitud positiva.
- Estabilidad emocional.
- Objetividad.
- Sentido institucional.
- Saber escuchar.
- Creatividad.
- Respeto a las ideas de los demás.
- Mente analítica.
- Conciencia de los valores propios y de su entorno.
- Capacidad de negociación.
- Imaginación.
- Claridad de expresión verbal y escrita.
- Capacidad de observación.
- Iniciativa.
- Discreción.
- Facilidad para trabajar en grupo.
- Comportamiento ético.

Experiencia

Uno de los elementos fundamentales que se tiene que considerar en las características del equipo, es el relativo a su experiencia personal de sus integrantes, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que se emplean para determinar la profundidad de las observaciones.

Por la naturaleza de la función a desempeñar existen varios campos que se tienen que dominar:

- Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización.

- Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización.
- Conocimiento de esfuerzos anteriores
- Conocimiento de casos prácticos.
- Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizacionales de otra naturaleza.
- Conocimiento personal basado en elementos diversos (JIMENEZ, 2012).

Responsabilidad profesional

El equipo auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Para éste efecto, debe de poner especial cuidado en:

- Preservar la independencia mental
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridas
- Cumplir con las normas o criterios que se le señalen
- Capacitarse en forma continua.

También es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, porque debe preservar su autonomía e imparcialidad al participar en una auditoría.

Es conveniente señalar, que los impedimentos a los que normalmente se puede enfrentar son: personales y externos.

Los primeros, corresponden a circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño, destacando las siguientes:

- Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se va a auditar
- Interés económico personal en la auditoría

- Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas
- Relación con instituciones que interactúan con la organización
- Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o antiética
- Los segundos están relacionados con factores que limitan al auditor a llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva como son:
- Injerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría.
- Interferencia con los órganos internos de control
- Recursos limitados para desvirtuar el alcance de la auditoría
- Presión injustificada para propiciar errores inducidos

En estos casos, tiene el deber de informar a la organización para que se tomen las providencias necesarias (JIMENEZ, 2012).

1.6.4.2. GESTIÓN

El término gestión se refiere al conjunto de actividades de decisión que tiene lugar dentro de una empresa o en una organización (administración, asociación, grupo, entre otros). Es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad. (TORIVILLA GRIPPO, 2008)

Para Heredia es un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (HEREDIA, 1985, pág. 25). (EUMED.NET, 2010)

De acuerdo al criterio emitido por los autores la gestión de una entidad se la debe realizar con la adecuada coordinación de actividades para lograr un nivel de calidad empresarial.

1.6.4.2.1. Gestión Gerencial

La gestión gerencial es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las

operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos. (BLOGSPOT.COM, 2009)

(MORRIS, 1998, pág. 20) “Establece que la gerencia es esencial y básica en las organizaciones empresariales al tener implícito la necesidad de mejorar el servicio; realizar con calidad los propósitos para los cuales la empresa fue constituida, lo que implica cumplir con sus objetivos”.

Según los criterios emitidos por los autores antes mencionados la gestión gerencial se orienta a la eficiente administración de una entidad para lograr las metas propuestas conjuntamente con los recursos disponibles de la misma.

1.6.4.2.2. Sistema de Gestión de Calidad

Es el conjunto formado por la estructura organizativa de la empresa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para asegurar que todos los productos y servicios suministrados a los clientes satisfacen sus necesidades así como las expectativas.

Lo ideal es que este sistema organizativo no sea excesivamente complejo y que se adapte a las dimensiones y características de cada empresa.

Los principios básicos que definen la Gestión de Calidad de la norma ISO 9000 son:

- Enfoque al Cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque del sistema para la gestión
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (ALCALDE SAN MIGUEL, 2007)

Según el criterio emitido por el autor Pablo San Miguel comparto su idea ya que el sistema de gestión de calidad nos ayuda a q las actividades sean coordinadas, para así poder lograr un mejor servicio empresarial y de esta manera se puedan alcanzar los objetivos deseados.

1.6.4.2.3. Funciones Gerenciales

En el proceso tradicional de gestión se identifican las siguientes funciones: Planificar, organizar, liderar y controlar, las cuales a su vez hacen funcionar la estructura organizativa de la empresa y son el motor de gestión.

En un sentido más específico, la gestión empresarial debe:

- Garantizar beneficios razonables para los accionistas (incremento de ingresos).
- Aumentar la lealtad y satisfacción del cliente
- Mantener una actitud proactiva frente a la regulación y la competencia.
- Lograr la eficiencia según estándares mundiales.
- Transformar a la organización y su gente.

1.6.4.2.4. Proceso de Control de Gestión

El control de gestión constituye un proceso mediante el cual la empresa se asegura que la ejecución concuerde con la planificación o, en todo caso descubra las posibles desviaciones para tomar las oportunas medidas correctivas.

El control de gestión es además un proceso que desarrollándose dentro de las directrices establecidas por la planificación estratégica, hace una llamada permanente a la iniciativa y a la mejora, más que a la conformidad estricta con las previsiones.

Debe contar con el respaldo activo de la dirección, de modo que sea considerado por toda la organización como un instrumento sustancial del proceso de gestión.

1.6.4.2.5. Indicador

Parámetro numérico que mide el desempeño utilizando un factor crítico identificado en las personas, la organización o en los procesos respecto a los objetivos y las metas del negocio.

1.6.4.2.6. Indicadores de Gestión

Se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución.

El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada. Es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, por comparación entre información interna de distintos años, por comparación con información externa de otras organizaciones, y por comparación con valores preestablecidos.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada (CASTAÑO DUKE, 2004).

1.6.4.2.7. Beneficios de los indicadores de gestión

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

Satisfacción del cliente

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

Monitoreo del proceso

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso.

Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Benchmarking

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa.

Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gestión del cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

Seguridad

Asegurar una operación que evite riesgos al personal, a las instituciones, al medio ambiente y a la producción.

Incremento de la disponibilidad y la confiabilidad

Tomar las acciones y decisiones más acertadas para incrementar la disponibilidad y la confiabilidad en las instalaciones.

Optimización de costos

Cumplir con los objetivos y metas del negocio optimizando costos.

1.6.4.2.8. Características de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo. Estas características pueden ser:

- **Simplicidad.**- Puede definirse como la capacidad para definir el evento que se pretende medir, de manera poco costosa en tiempo y recurso.
- **Adecuación.**- Entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto. Debe reflejar la magnitud del hecho analizado y mostrar la desviación real del nivel deseado.
- **Validez en el tiempo.**- Puede definirse como la propiedad de ser permanente por un período deseado.

- **Participación de los usuarios.-** Es la habilidad para estar involucrados desde el diseño, y debe proporcionárseles los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Utilidad.-** Es la posibilidad del indicador para estar siempre orientada a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas.
- **Oportunidad.-** Entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

1.6.4.2.9. Elementos de los indicadores de gestión

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

La Definición

Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

El Objetivo

1. El objetivo es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.).
2. El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.
3. Los Valores de Referencia
4. El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

Existen los siguientes valores de referencia:

Valor histórico:

1. Muestra cómo ha sido la tendencia en el transcurso del tiempo.
2. Permite proyectar y calcular valores esperados para el período.
3. El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado.
4. El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.
(MUÑIZ, 2012, pág. 79)

Valor estándar:

El estándar señala el potencial de un sistema determinado.

Valor teórico:

1. También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.
2. El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.

Valor de requerimiento de los usuarios:

Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.

Valor de la competencia:

Son los valores de referencia provenientes de la competencia (por benchmarking); es necesario tener claridad que la comparación con la competencia sólo señala hacia

dónde y con que rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada del esfuerzo a realizar.

Valor por política corporativa:

1. A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.
2. No hay una única forma de estimarlos se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.

Determinación de valores por consenso:

Cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso. (MUÑIZ, 2012, pág. 80)

La responsabilidad

Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

Los puntos de medición

Define la forma cómo se obtienen y conforman los datos, los sitios y momento donde deben hacerse las mediciones, los medios con los cuales hacer las medidas, quiénes hacen las lecturas y cuál es el procedimiento de obtención de las muestras.

Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

La periodicidad

Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

El sistema de procesamiento y toma de decisiones

El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones.

Un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia. (MUÑIZ, 2012, pág. 81)

Selección de indicadores

Es importante ajustar o administrar que el conjunto de indicadores de cada proceso esté alineado con los de sus respectivas unidades de negocio y por tanto con la misión de la organización, para lograr la efectividad de los objetivos estratégicos propuestos.

Proceso

Para definir un buen indicador de control en un proceso es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán monitorearse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un costo alto cuando no está soportado por un verdadero beneficio; puede utilizarse una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

- ¿Es fácil de medir?
- ¿Se mide rápidamente?
- ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ¿Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas las preguntas son afirmativas, ya está definido un indicador apropiado. Claro que requiere de un poco de tiempo evaluar cada pregunta de manera concreta y asegurar que si se responde afirmativa o negativamente, la respuesta está asegurada. (JARAMILLO PEREZ, 2012)

En conclusión al criterio emitido por el autor puedo aportar mi criterio personal que en si los indicadores son herramientas de gran importancia ya q nos ayuda a evaluar la administración de procesos de la entidad, y así poder saber si se están logrando los objetivos estratégicos.

Criterios

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

- **Medible:** Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Entendible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización. (CRUZ LEZAMA, 2009)

1.6.4.2.10. Tipos de indicadores

Indicadores de efectividad.- Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos.

Indicadores de eficiencia.- Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

También se pueden definir como la relación entre los productos obtenidos o servicios prestados y los costos reales. Miden si es adecuada la relación existente entre los

productos elaborados o los servicios prestados y los recursos utilizados para la prestación del servicio.

Se considera una gestión eficiente cuando se obtienen los resultados previstos al menor costo posible.

Teniendo en cuenta que la eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de gasto de tiempo, los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que revelan el tiempo invertido en la consecución de las tareas y/o trabajos.

Indicadores de productividad.- La productividad se basa en la relación que existe entre los productos o resultados y los recursos que se consumieron en su obtención. Productividad es la razón entre los productos y los insumos dentro de un período con la debida consideración de calidad.

Indicadores de Eficacia.- Los indicadores de eficacia se enfocan en el que se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera, de lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que muestran la capacidad o acierto en la consecución de las tareas y/o trabajos. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso.

Indicadores de Calidad.- Las medidas de calidad son de dos clases: Unas se refieren a la eficacia y otras a la efectividad. La eficacia observa e interpreta las necesidades y expectativas del cliente y las expresa por medio de normas técnicas o requisitos que debe satisfacer en producto, mientras que la efectividad verifica el grado de cumplimiento de las normas de calidad. (TORIVILLA S. G., 2008).

1.6.4.2.11. Funciones de los indicadores de gestión

Los indicadores cumplen dos funciones:

Una función descriptiva, debido a que aportan información sobre una situación determinada o el estado de un sistema y su evolución en el tiempo, y una función valorativa ya que permiten apreciar los efectos provocados por una situación (VID LOPEZ & CARREA, 1992).

1.6.5.2.12. Patrones para la especificación de indicadores

Al elaborar un indicador se deben considerar los siguientes aspectos:

Nombre: La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

Forma de cálculo: Cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro a la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de factores y la manera de cómo ellos se relacionan.

Unidades: La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dada por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Rango de gestión: Es el espacio comprendido entre los valores máximo y mínimo que el indicador puede tomar. Estos valores funcionan como alertas, según lo que la empresa ha determinado como área de funcionamiento normal, área de seguridad o área crítica. (MACIAS MAGROVEJO, 2011, pág. 35)

1.6.5.2.13. Funciones de los indicadores de gestión

Las funciones que cumplen los indicadores son las siguientes:

Constituyen la base del seguimiento y evaluación del proyecto. Es por ello que los indicadores deben ser, por el papel que cumplen, suficientes como para poderse utilizar en diferentes momentos y no sólo al final del proyecto.

Especifican de manera precisa cada objetivo a nivel de componente (producto), de propósito y de fin. (CRESPO A, 2010)

1.7. HIPÓTESIS

¿De qué manera la auditoría administrativa ayudará a mejorar la gestión gerencial en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., del Cantón San Miguel, Provincia Bolívar año 2013?

1.8. VARIABLES

1.8.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Auditoría Administrativa

1.8.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Gestión Gerencial

1.8.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA/ÍTEMS	TÉCNICAS
INDEPENDIENTE Auditoría administrativa	Es el examen metódico y sistemático que permite evaluar en forma integral o parcial a una organización con el propósito de evaluar el nivel de rendimiento o desempeño de las diferentes áreas o niveles funcionales de	Examen metódico y sistemático Forma integral o parcial Nivel de rendimiento Disciplinas Administrativas	Diagnóstico Control Organización Departamento Eficiencia Eficacia	¿Conoce si se ha realizado una auditoría administrativa en la institución? ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., posee una guía de procedimientos de gestión? ¿Las funciones que desarrolla en su cargo son las establecidas en el contrato o nombramiento? ¿La institución ha evaluado su desempeño? ¿La institución proporciona capacitaciones periódicas acorde a	Encuesta

	ésta		Factibilidad	<p>los requerimientos técnicos y prácticos de su cargo?</p> <p>¿Conoce el grado de cumplimiento de los objetivos departamentales?</p> <p>¿Los recursos dispuestos para las labores diarias abastecen los requerimientos para el cumplimiento de las funciones?</p> <p>¿Los procesos de compras cuentan con la aprobación y sustentación documental?</p> <p>¿Ha tenido inconvenientes en relación al desempeño de sus funciones?</p>	
--	------	--	--------------	---	--

	<p>táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.</p>	<p>Toma de acciones correctivas y preventivas</p>	<p>Metas Objetivos Evaluar Resultados Eficiencia Eficacia Ética Economía</p>		
--	--	---	---	--	--

1.9. METODOLOGÍA

La realización de este trabajo fue fundamental porque tomamos a la auditoría como herramienta para realizar un diagnóstico de la gerencia y así proponer la implementación de un plan de recomendaciones.

Este trabajo se enmarca en un tipo descriptivo, que permite detallar aquellos aspectos más característicos y particulares de personas, situaciones o cosas basándose en fuentes primarias, tales como: directivos y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito; y fuentes secundarias como: textos, libros, manuales, revistas, periódicos.

1.9.1. MÉTODOS

Método Inductivo

Este método fue de mucha ayuda en la investigación ya que permitió constatar los hechos producidos en la Cooperativa para luego indagar la causa del problema a investigarse. Con este método será posible estudiar el problema de investigación partiendo de la totalidad problemática hacia la descripción de sus causas y efectos, de cuyo estudio se obtendrá los detalles pertinentes para la elaboración del planteamiento del problema.

Método Deductivo

Mediante este método se realizó la investigación del problema planteado, al inicio de este trabajo, analizando los conceptos, definiciones o leyes relacionados con el tema objeto de estudio. Con este método se realizó un estudio de cada una de las causas y efectos, con la finalidad de obtener un acercamiento a la verdad de lo que se investiga.

Método de Análisis

Este método nos fue de gran ayuda al momento de estudiar las causas y efectos, existió un proceso colaborativo a los métodos inductivo y deductivo.

Método Científico

Este método es de gran utilidad ya que es la base de todo el proceso de investigación científica, con sus orientaciones nos facilitó identificar las variables del problema de investigación, formular los objetivos, la hipótesis su operacionalización y todos los elementos de investigación.

1.9.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De Campo.- Se aplicó este tipo de investigación, porque nos permitió obtener información de primera mano a través de instrumentos de recolección de datos aplicados a los directivos y funcionarios de la Cooperativa San Miguel Ltda.

Descriptiva.- También se utilizó la descriptiva porque nos ayudó a describir el fenómeno del problema, es decir demostrar la importancia de la implementación de un plan de recomendaciones.

Explicativa.- Permitió realizar un sondeo en el marco institucional de la Cooperativa San Miguel Ltda. Para conocer más de cerca la realidad de la institución donde se ejecuta la investigación.

La auditoría administrativa se realizó en el departamento de gerencia ya que de ahí depende en gran parte la toma de decisiones que beneficiaran o perjudicaran a la misma.

1.9.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas e instrumentos que se utilizó para obtener información son las siguientes:

Encuesta.- Fue dirigida a todos los funcionarios que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. Provincia Bolívar, con el fin de obtener información sobre aspectos Administrativos.

Entrevista.- Fue dirigida al Sr. Gerente Ing. Mesías Monar, Presidente Ing. Orlando Barragán de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.; para obtener información acerca de la Cooperativa de su funcionamiento, cuyas opiniones interesan para la investigación.

1.9.4. UNIVERSO Y MUESTRA

Universo

El universo de estudio de la investigación está conformado por 16 personas que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., que a continuación se detallan:

Población	N°	Porcentaje	Técnica
Autoridades	2	12.5%	Entrevista
Personal Administrativo	14	87.5%	Encuesta
Total	16	100%	

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

Razones por las cuales no se hace necesario aplicar la fórmula para la determinación de la muestra toda vez que la investigación se realizó con el universo de la información.

Es necesario puntualizar que en este caso no se hace necesario el consultar criterios o pensamientos a los socios de este ente de crédito ya que la investigación es eminentemente técnica, por esta razón está orientada a los responsables de las actividades administrativas y financieras.

1.9.5. PROCESAMIENTO DE DATOS

La recopilación de la información necesaria para realizar esta investigación se la obtuvo por medio de encuestas dirigidas a funcionarios y entrevista dirigida al Gerente y Presidente de la Cooperativa San Miguel Ltda.

La misma que fue procesada a través de cuadros estadísticos para el respectivo análisis e interpretación individual de cada pregunta, para luego lograr la comprobación de la hipótesis.

La población de estudios está enfocada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. Ubicada en el Cantón San Miguel de Bolívar, con 16 funcionarios. Las encuestas se realizaron dentro de las instalaciones de la Cooperativa, las mismas que se efectuó antes de empezar la atención a los socios.

CAPITULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Encuesta aplicada a los funcionarios administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

Pregunta N°1.- ¿Conoce si se ha realizado una auditoría administrativa en la entidad?

Cuadro N° 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	14	100%
Total	14	100%

Gráfico N° 1



Fuente: Funcionarios Administrativos de la COAC San Miguel Ltda.

Responsables: Marlene Jaña – Valeria Verdezoto

Análisis e interpretación:

Con la aplicación de la encuesta en su totalidad la respuesta fue negativa ya que no se ha realizado una auditoría administrativa en la entidad.

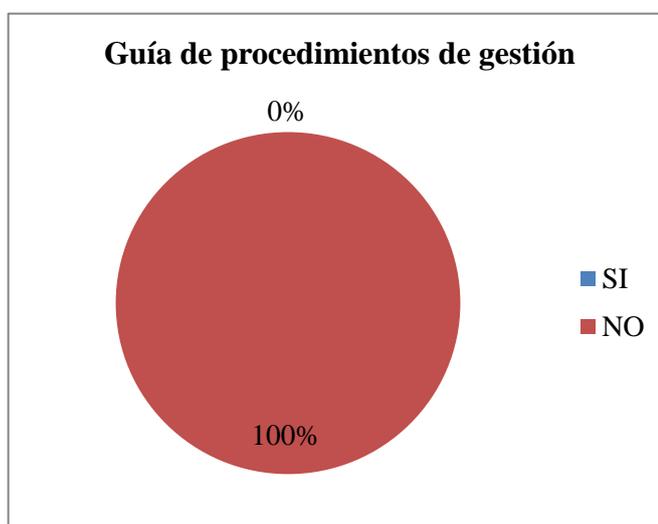
La carencia de informes de auditoría trae consigo el desconocimiento de las condiciones de los procesos e imposibilitan la definición de acciones correctivas o preventivas.

Pregunta N° 2.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., posee una guía de procedimientos de gestión?

Cuadro N° 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Gráfico N° 2



Fuente: Funcionarios Administrativos de la COAC San Miguel Ltda.

Responsables: Marlene Jaña – Valeria Verdezoto

Análisis e interpretación:

Observando los datos obtenidos al aplicar la encuesta, podemos determinar que en su totalidad los funcionarios de la Cooperativa manifiesta que no existe una guía de procedimientos de gestión.

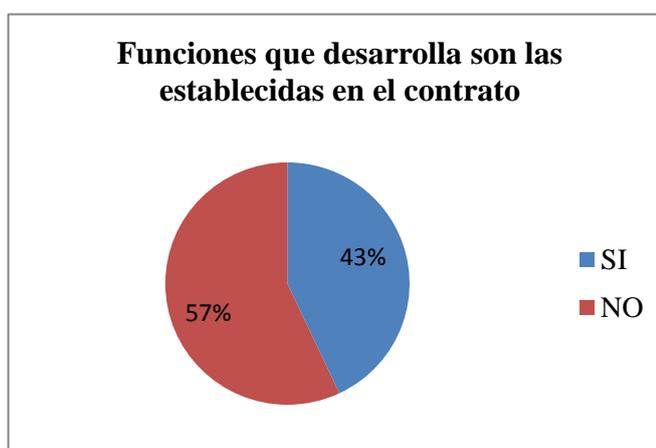
El no contar con una guía de procedimientos de gestión trae que las nuevas administraciones no conozcan las estrategias que se han estado llevando y poder innovar para el crecimiento institucional.

Pregunta N° 3.- ¿Las funciones que desarrolla en su cargo son las establecidas en el contrato o nombramiento?

Cuadro N° 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	43%
No	8	57%
Total	14	100%

Gráfico N° 3



Fuente: Funcionarios Administrativos de la COAC San Miguel Ltda.

Responsables: Marlene Jaña – Valeria Verdezoto

Análisis e interpretación:

Luego de haber realizado las respectivas encuestas al personal administrativo de la COAC se pudo determinar que el 43% de empleados realizan sus actividades de acuerdo a lo que establece el contrato mientras que los 58% empleados afirman negativamente.

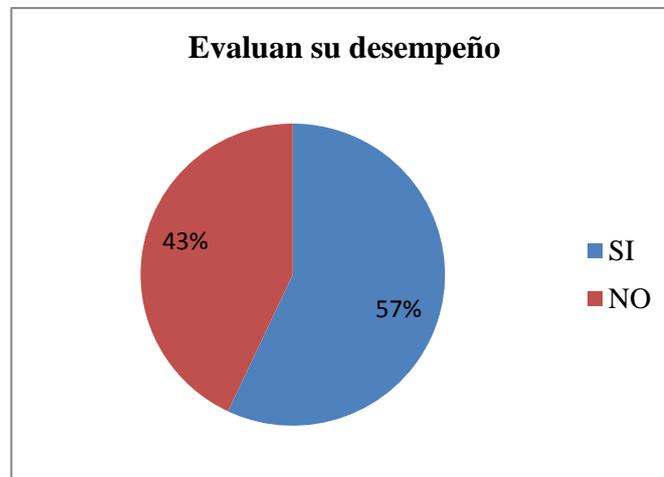
Al no estar el personal laborando acorde las actividades establecidas en el contrato se produce que no se desempeñen eficientemente y dificulten el crecimiento institucional.

Pregunta N° 4.- ¿La institución ha evaluado su desempeño? ¿En caso de ser afirmativo le han notificado los resultados?

Cuadro N° 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	57%
No	6	43%
Total	14	100%

Gráfico N° 4



Fuente: Funcionarios Administrativos de la COAC San Miguel Ltda.

Responsables: Marlene Jaña – Valeria Verdezoto

Análisis e interpretación

En la encuesta realizada se comprueba que en un 57% del personal si han sido evaluados, mientras que en un 43% indican que no.

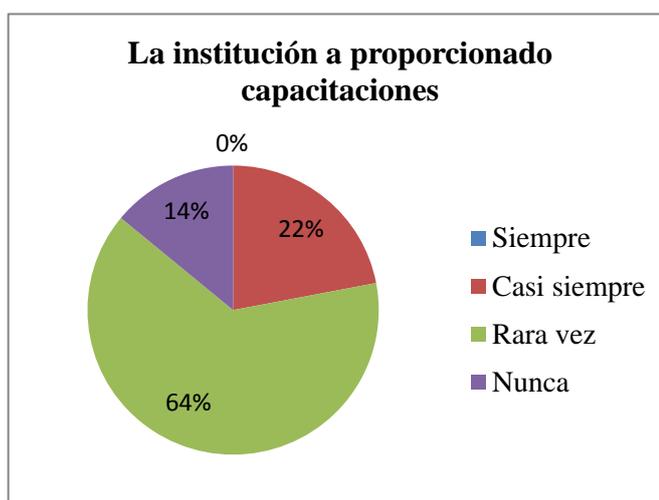
El no evaluar a sus empleados constantemente puede acarrear una deficiente desempeño laboral al no conocer su grado de conocimiento.

Pregunta N° 5.- ¿La institución proporciona capacitaciones periódicas acorde a los requerimientos técnicos y prácticos de su cargo?

Cuadro N° 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	---	---
Casi siempre	3	22
Rara vez	9	64
Nunca	2	14
Total	14	100

Gráfico N° 5



Fuente: Funcionarios Administrativos de la COAC San Miguel Ltda.

Responsables: Marlene Jaña – Valeria Verdezoto

Análisis e interpretación

Los datos que arroja la encuesta aplicada a los empleados de la institución manifiestan que no se dan capacitaciones, y en un 22% casi siempre, un 64% rara vez mientras que en un 14% nunca.

Al no tener la institución personal capacitado está en riesgo el desarrollo de institucional.

Pregunta N° 6.- ¿Conoce el grado de cumplimiento de los objetivos departamentales?

Cuadro N° 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	50
No	7	50
Total	14	100

Gráfico N° 6



Fuente: Funcionarios Administrativos de la COAC San Miguel Ltda.

Responsables: Marlene Jaña – Valeria Verdezoto

Análisis e interpretación:

A la interrogante planteada nos permitió conocer que tienen una respuesta dividida el 50% del personal administrativo respondieron que no conocen el grado de cumplimiento de los objetivos departamentales mientras que el otro 50% si lo conocen.

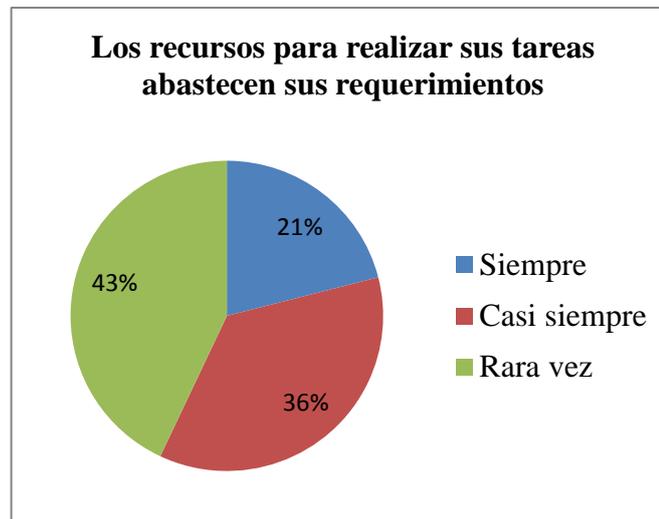
El desconocimiento del grado de cumplimiento de los objetivos departamentales no permite saber si se cumplen a cabalidad y esto no permite un mejor desenvolvimiento de las actividades que realizan diariamente.

Pregunta N° 7.- ¿Los recursos dispuestos para las labores diarias abastecen los requerimientos para el cumplimiento de las funciones?

Cuadro N° 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	21
Casi siempre	5	36
Rara vez	6	43
Total	14	100

Gráfico N° 7



Fuente: Funcionarios Administrativos de la COAC San Miguel Ltda.

Responsables: Marlene Jaña – Valeria Verdezoto

Análisis e interpretación:

A la pregunta planteada respondieron mayoritariamente un 43% que rara vez cuentan con el material necesario para el desenvolvimiento de sus actividades y casi siempre respondieron un 36% y un porcentaje menor de 21% respondieron que siempre.

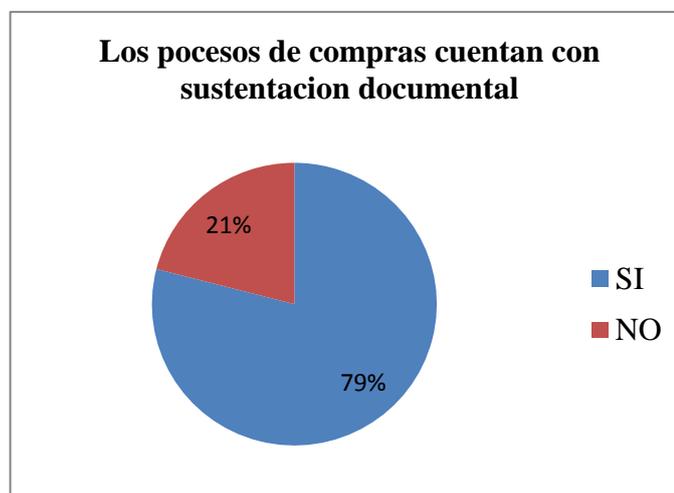
El no contar con recursos necesarios dificulta en las actividades y los empleados no pueden tener un mejor nivel de eficiencia a la tarea encomendada.

Pregunta N° 8.- ¿Los procesos de compras cuentan con la aprobación y sustentación documental?

Cuadro N° 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	79
No	3	21
Total	14	100

Gráfico N°8



Fuente: Funcionarios Administrativos de la COAC San Miguel Ltda.

Responsables: Marlene Jaña – Valeria Verdezoto

Análisis e interpretación

A esta interrogante planteada en su mayoría la respuesta fue afirmativa ya que un 79% respondieron que si cuentan los procesos de compras con la aprobación y sustentación documental mientras que el 21% respondieron que no cuentan

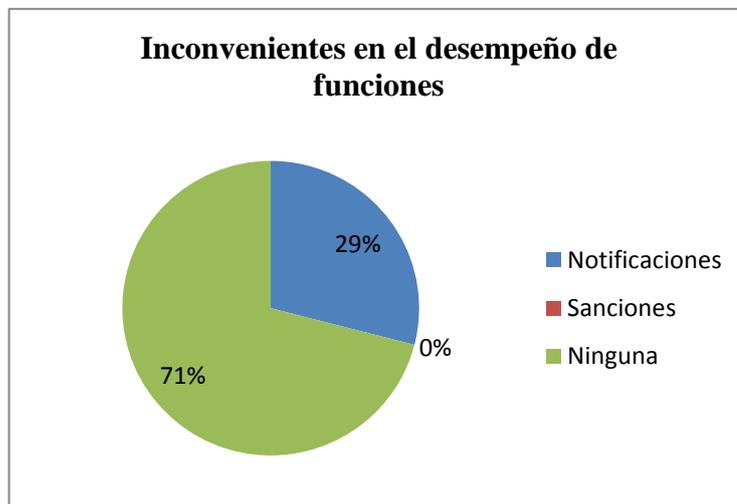
Es necesario que todas las compras cuenten con la aprobación y sustentación documental y así se podrá tener un respaldo y permitirá llevar un registro en caso de existir reclamos posteriores.

Pregunta N° 9. ¿Ha tenido inconvenientes en relación al desempeño de sus funciones?

Cuadro N° 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Notificaciones	4	29%
Sanciones	0	0%
Ninguna	10	71%
Total	14	100%

Gráfico N° 9



Fuente: Funcionarios Administrativos de la COAC San Miguel Ltda.

Responsables: Marlene Jaña – Valeria Verdezoto

Análisis e interpretación

A la pregunta planteada respondieron un 29% que han recibido notificaciones en relación al desempeño de sus funciones, el 71% no ha tenido ningún inconveniente.

El tener inconvenientes en el desempeño de sus funciones no permite realizar las actividades eficientemente por lo cual esto es perjudicial para la institución

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL SR. PRESIDENTE Y GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA.

1. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta en su labor diaria?

Que los socios quieren ser atendidos sin cumplir con todos los requisitos que establece la normativa interna.

2. ¿Cuenta con un plan estratégico?

La institución si cuenta con un plan estratégico

3. ¿Las estrategias que se aplican dan resultados favorables?

Si, la reorientación de políticas económicas de la institución.

4. ¿Se han ejecutado auditorías externas por parte de la S.E.P.S?

Si, se han ejecutado auditorías externas y está próximo a implementar la auditoría interna.

5. ¿Cuáles son los resultados que reflejan esas auditorías?

- Falta de administración adecuada
- Falta de normativa interna
- Falta de Control de Consejo de Vigilancia
- El área de sistema no responde al requerimiento de la institución
- Contabilidad no tiene cuentas definidas.

6. ¿En base a las recomendaciones de las auditorías externas, que porcentaje se ha cumplido?

Se ha cumplido con un 80% de las recomendaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

7. ¿La empresa ha socializado los informes de gestión?

Si, Se ha socializado con los funcionarios en las asambleas generales.

8. ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación más utilizados en su empresa?

Los mecanismos más utilizados son el trabajo grupal, medición de metas y cumplimiento.

9. ¿Cómo selecciona el personal?

Existe un procedimiento en el cual se realiza un concurso de méritos, entrevista personal.

10. ¿Cómo evalúa al personal?

Se los evalúa acorde al área que desempeñan, esto se lo realiza permanentemente.

Análisis e interpretación

Una vez realizada la entrevista dirigida al Sr Gerente y Presidente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., hemos llegado a la siguiente conclusión:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., gracias al trabajo dinámico del personal y las principales autoridades ha ido cumpliendo sus metas y objetivos propuestos, los mismos que van ayudando a que la Cooperativa vaya creciendo y compitiendo dentro del mercado cantonal e interprovincial.

2.1. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

PRUEBA DEL CHI CUADRADO

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

fo= frecuencia del valor observado

fe = frecuencia del valor esperado

Hipótesis nula

Ho: ¿La gestión gerencial es independiente de la auditoría administrativa, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., del Cantón San Miguel Provincia Bolívar año 2013?

Hipótesis alternativa

H1: ¿La gestión gerencial depende de la auditoría administrativa, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., del Cantón San Miguel Provincia Bolívar año 2013?

Pregunta N° 10.- ¿Considera usted que la auditoría administrativa ayudará a mejorar la gestión en la institución?

	SI	NO	Total
Autoridades	2	0	2
Personal Administrativo	12	2	14
Total	14	2	16

Frecuencias esperadas

	SI	NO	Total
Autoridades	1.75	0.25	2
Personal Administrativo	12.25	1.75	14
Total	14	2	16

$$14(2)/16 = 1.75$$

$$14(14)/16 = 12.25$$

$$2(2)/16 = 0.25$$

$$2(14)/16 = 1.75$$

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

fo= frecuencia del valor observado

fe = frecuencia del valor esperado

$$x^2 = \sum \frac{(2 - 1.75)^2}{1.75} + \frac{(0 - 0.25)^2}{0.25} + \frac{(14 - 12.25)^2}{12.25} + \frac{(2 - 1.75)^2}{1.75}$$

$$x^2 = (0.0357) + (-2) + (0.25) + (0.0357) = -1.6786$$

Grado de libertad v

$$V = (\text{Cantidad de filas} - 1) (\text{Cantidad de columnas} - 1)$$

$$V = (2 - 1) (2 - 1) = 1$$

Nivel de significancia

Generalmente se trabaja con un nivel de significancia de hasta el 0.05, por lo cual se considera que la hipótesis nula tiene un 0.95 de probabilidad de ser verdadera, en el presente trabajo se aplica el valor máximo de significancia que es 0.05

Valor de parámetro

$$P = 1 - \text{Valor de significancia}$$

$$P = 1 - 0.05$$

$$P = 0.95$$

De una tabla para valores de Chi cuadrado Crítico, se toma el valor que corresponde para un grado de libertad 1, dentro de un parámetro de 0.95, resultando un valor de Chi cuadrado crítico de 3.841.

Comparación valor chi cuadrado calculado – chi cuadrado crítico

$$\text{Calculado} = -1.6787$$

$$\text{Crítico} = 3.841$$

Al ser menor el valor calculado, se concluye que la hipótesis nula no es verdadera y por lo tanto la auditoría administrativa y la eficiente gestión no son indicadores independientes, puesto que la auditoría permitirá un examen especial a la gestión gerencial institucional y sus resultados permitirán tomar las decisiones más adecuadas para mejorar los niveles de eficiencia.

2.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Una vez realizada la encuesta a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- La institución al no realizar una evaluación de la gestión administrativa, de forma periódica ocasiona que los procesos y técnicas utilizadas para la prestación de los servicios no sean los más apropiados.
- Al no realizarse auditorías administrativas no se ha podido acoplar la implementación de un plan de recomendaciones con las debidas estrategias acorde a las necesidades de la institución la misma que será de utilidad para su crecimiento.
- No existe la debida capacitación al personal y socios de la Cooperativa, pero todo procedimiento debe actualizarse, documentarse e incorporarse a un programa, que permita tener ordenadamente las actividades y puedan trabajar en equipo.
- El desempeño del personal no es muy eficiente, puesto que no cuentan con un proceso de funciones específicas e impiden cumplir a cabalidad con lo planificado.
- Los funcionarios no cuentan con el material suficiente para desenvolverse eficientemente sus actividades.

2.3. RECOMENDACIONES

Se plantea las siguientes recomendaciones a fin de lograr que la Cooperativa alcance sus objetivos planteados y sus actividades sean realizadas adecuadas y que esté acorde a los requerimientos de las necesidades de sus socios.

- Es necesario que se realice una auditoría administrativa para poder evaluar en nivel de gestión en la organización, para elaborar planes y programas empresariales adecuados, es una base para desarrollar un desarrollo organizacional y elevar una cultura organizacional óptima.
- Implementar un plan de recomendaciones ya que sería importante para las futuras administraciones en la que están definidas estrategias para lograr una eficiente administración de la entidad y lograr una ventaja competitiva en un ambiente globalizado.
- Se recomienda que el gerente plantee programas de capacitación y motivación, debido a que una persona capacitada se muestra más ágil y segura de las actividades que desarrolla y de esta manera satisfacer al cliente.
- La entidad debería contar con un manual de funciones para que cada empleado tenga claro cuál es el rol que debe desempeñar y así poder cumplir con las actividades planteadas en el mismo.
- Es necesario que la cooperativa cuente con material suficiente para poder desempeñarse de manera óptima y atender al cliente cumpliendo todas sus expectativas.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1. TEMA

“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA. DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLÍVAR AÑO 2013”.

DATOS INFORMATIVOS

Institución: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

Ubicación: Provincia Bolívar, Cantón San Miguel

Dirección: Calle Pichincha y Guayas

Gerente: Ing. Mesías Monar

Tesistas: Marlene Jaña – Valeria Verdezoto

3.2. JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., es una institución privada que busca satisfacer las necesidades de sus socios, cuya actividad primordial es realizar inversiones y facilitar créditos a los clientes de acuerdo a sus necesidades.

Es importante realizar una auditoría administrativa en la institución con el propósito de conocer en que condición actual se encuentra la entidad y así poder sugerir acciones que ayuden a fortalecer las debilidades encontradas y se logre el cumplimiento de las metas y objetivos trazados.

Concluida esta investigación se elaboró un informe que contiene sus conclusiones y recomendaciones sugeridas para su posible aplicación.

Para la culminación de este trabajo contamos con el apoyo del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., y aquellos recursos que son indispensables para terminar con esta investigación.

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. OBJETIVO GENERAL

Aplicar una Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar el proceso Administrativo de la Cooperativa.
- Emitir un informe con las debidas conclusiones y recomendaciones.
- Realizar un plan de implementación de recomendaciones.

3.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Para la presente investigación se cuenta con la información pertinente para determinar cada una de las falencias existentes de la Cooperativa de esta manera llegar a establecer las conclusiones y recomendaciones del caso.

3.4.1. GUÍA GENERAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

FASE I PLANIFICACIÓN

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

- Carta de presentación
- Carta de Acuerdo a las Normas
- Carta de Presentación de la Firma de Auditoría
- Propuesta Técnica
- Distribución de Trabajo
- Siglas de Auditoría
- Memorándum de Planificación
- Marcas de Auditoría
- Índices de Auditoría
- Personal con quien coordinamos el trabajo
- Plan estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel
- Estructura organizacional

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

- Esquema para evaluar el Control Interno
- Aplicación de Cuestionarios de control interno
- Matriz de nivel de confianza y riesgo de auditoría
- Aplicación de indicadores
- Programa de auditoría

FASE II EJECUCIÓN

- Criterios de puntuación
- Puntos obtenidos
- Evaluación global del proceso administrativo
- Cálculo de porcentajes globales
- Graficación de puntos obtenidos
- Cédulas Narrativas
- Hoja de Hallazgos

FASE III INFORME

FASE IV SEGUIMIENTO

- Plan de Implementación de Recomendaciones (MALDONADO, 2006)

FASE I PLANIFICACIÓN

CONOCIMIENTO

PRELIMINAR

A PL 1. ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

PRESENTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

C.P 1/1

CARTA PRESENTACIÓN

San Miguel 06 Octubre del 2014

Ing. Mesías Monar

GERENTE DE LA COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones:

Mediante la presente le expresamos un cordial saludo, de quienes conformamos la Firma de Auditoría “M&V” Auditoras la misma que tiene como visión la verificación de los resultados con la utilización eficaz de los recursos disponibles de la entidad.

Nuestra firma de Auditoría está conformada por: Marlene Jaña y Valeria Verdezoto estudiantes egresadas de la Universidad Estatal de Bolívar, quienes necesitamos realizar esta práctica para la obtención de nuestro Título Profesional.

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

Atentamente

Marlene Jaña

Valeria Verdezoto

CARTA DE TRABAJO DE ACUERDO A LAS NORMAS

C.T.N 1/1

Ing.

Mesías Monar

GERENTE GENERAL DE LA COOPERRATIVA DE AHORRO Y CREDITO
SAN MIGUEL LTDA.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Mediante la presente nos permitimos notificar que el examen que se aplicará en su institución se lo realizará de acuerdo a las normas y técnicas tanto internas como las establecidas legalmente, esto se refiere a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Lo que permitirá que la firma de auditoría independiente trabaje de una forma limpia y transparente.

Por lo expuesto anteriormente se suscribe.

Atentamente,

Marlene Jaña

Valeria Verdezoto

CARTA PRESENTACIÓN DE LA FIRMA DE AUDITORÍA

C.P.F.A 1/1

San Miguel, 31 de octubre del 2014

Ing. Mesías Monar

GERENTE DE LA COOPERATIVA SAN MIGUEL LTDA.

Presente

De nuestras consideraciones:

Mediante la presente le expresamos un cordial saludo, de quienes conformamos el grupo de auditoría “M&V” , egresadas de la Universidad Estatal de Bolívar de la carrera de Contabilidad y Auditoría quienes vamos a ejecutar una auditoría administrativa en el departamento de gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., previo a la obtención del título de Ingenieras, la misma que tiene como visión la verificación de los resultados con la utilización eficaz de los recursos disponibles de la empresa.

El proceso a desarrollar se realizará con eficiencia y eficacia aplicando cada uno de los conocimientos adquiridos durante este proceso de formación académica.

A continuación ponemos a vuestra consideración la propuesta de trabajo.

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

Atentamente,

Marlene Jaña

Valeria Verdezoto

PROPUESTA TÉCNICA

P.T 1/4

Del 01 de octubre del 2014 al 31 de diciembre del 2014.

El ámbito de aplicación de la siguiente auditoría va ser en el área de:

- Departamento de gerencia

NATURALEZA

Realizar una Auditoría Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., en el Departamento de Gerencia, con el propósito de mejorar la Eficiencia de la entidad.

ALCANCE

La Auditoría Administrativa se lo realizará en el Departamento de Gerencia, periodo 2014.

ANTECEDENTES

En la Cooperativa San Miguel se han realizado auditorías externas en los cuales ha mostrado deficiencias en los siguientes aspectos:

- No se da cumplimiento a lo que dispone la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero Popular y Solidario (LOEPSSFPS) a lo que dispone el artículo 34.
- No se lleva un adecuado control de firmas en documentos contables, sus cálculos que se realizan en comprobantes presentan deficiencias y se desvían a lo que dispone la ley de régimen tributario interno.
- Las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) se encuentran desactualizadas por tal motivo se recomienda a la Administración de la Cooperativa optar por la adopción de las NIC para la presentación de sus Estados Financieros dando cumplimiento a las disposiciones de la Ley de Régimen Tributario Interno.

OBJETIVOS

Aplicar una auditoria administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., y así contribuyendo a una mejor toma de decisiones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar el proceso Administrativo.
- Proporcionar recomendaciones a las falencias encontradas por medio de la aplicación de la Auditoría Administrativa.
- Elaborar un plan de implementación de recomendaciones para el mejoramiento de la gestión de la Cooperativa.

ESTRATEGIAS

- Se realizará visitas continuas a la institución con el propósito de conocer el desarrollo de sus actividades, mediante la observación directa daremos un diagnóstico de los procesos que se realizan y el desenvolvimiento tanto del administrador como de sus subordinados.
- Aplicaremos instrumentos de investigación encuestas y entrevistas.

JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta técnica nos servirá de guía para obtener información de la Gestión del Departamento de Gerencia.

ACCIONES

- Visita y reconocimiento del área.
- Presentación con el Señor Gerente de la Cooperativa.
- Solicitud de la colaboración necesaria para poder realizar la investigación.
- Presentación de una Propuesta Técnica que será revisada por el Sr. Gerente de la institución quien autorizará o recomendará cambios en la misma.

- Las operaciones que realizaremos serán de acuerdo a un programa de Auditoría
- Observación directa de las actividades que desarrolla el Gerente.
- Análisis de la información obtenida.
- Diagnóstico de las actividades.
- Presentación de resultados.
- Elaborar Gráficos.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones.

COSTO

La realización de la auditoría tendrá un costo que será solventado por las personas que vamos a realizar la auditoría.

Descripción	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Hojas de papel boom	1 Resmas	5.00	5.00
Resaltador	1	0.50	0.50
Internet	10 Horas	0.60	6.00
Impresiones	100	0.10	10.00
Anillado	1	1.00	1.00
Pasajes de transporte	20	1.00	20.00
Alimentación.	20	3.00	60.00
Fotocopias	150	0.02	3.00
Total			105.50

RESULTADOS

Cumplir con los objetivos planteados.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Leyes y reglamentos de acuerdo a la necesidad que requiera la investigación.

- **Capacitaciones**

P.T 4/4

Acudiremos a la sustentación de libros para poder guiarnos correctamente y realizar un trabajo eficiente, además contamos con el apoyo de docentes que impartirán su conocimiento para destacar en el trabajo encomendado.

- **Actitud**

La investigación se realizará de una forma objetiva sin perjuicios a la institución.

RECURSOS

Los recursos utilizados generalmente en una auditoría son:

Talento Humano

- Auditoras: Marlene Jaña – Valeria Verdezoto

Recursos Tecnológicos

- Laptop
- Memoria Flash
- Impresora
- Internet
- Cámara digital
- Fotocopiadora

Recursos Materiales

- Esferos gráficos
- Borrador
- Papel boom
- Grapadora
- Resaltadores

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

En la realización de la Auditoría Administrativa el equipo de trabajo ejecutará las siguientes actividades:

N.-	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Planificación de la Auditoría	M.A.J.L/V.M.V.F
2	Ejecución de la Auditoría	M.A.J.L/V.M.V.F
3	Informe de Auditoría	M.A.J.L/V.M.V.F
4	Seguimiento de Auditoría	M.A.J.L/V.M.V.F

SIGLAS DE AUDITORÍA

Se utilizaran las siguientes siglas:

NOMBRES	CARGO	INICIALES
Marlene Jaña Lombeida	Auditor	M.J.L
Valeria Verdezoto Fuentes	Auditor	V.V.F

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN

ANTECEDENTES

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel es la primera vez que se aplica una auditoría administrativa, la misma que servirá como un instrumento de apoyo para sugerir posibles mejoras de la entidad.

Con el propósito de llevar una adecuada planeación de la auditoría llevamos acciones como hablar directamente con el Sr. Gerente de la COAC para solicitar el acceso a la información la misma que facilitará para el desarrollo y culminación de nuestro trabajo de investigación (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL, 1962).

Dentro de la planificación nos enfocaremos en los siguientes factores:

Planeación

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Metas
- Estrategias
- Procesos
- Políticas
- Procedimientos

Organización

- Estructura organizacional
- División y distribución de funciones
- Cultura organizacional
- Recursos humanos
- Plan de capacitación
- Instrumentos técnicos de apoyo

Dirección

- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Trabajo en equipo
- Manejo del estrés
- Tecnología de información
- Manejo de conflictos
- Toma de decisiones
- Creatividad e innovación

Control

- Naturaleza
- Sistemas
- Áreas de aplicación
- Presupuesto

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La auditoría se realizará en el departamento de gerencia ya que de ahí depende la toma de decisiones pero también necesitaremos la colaboración de los jefes departamentales y demás personal de la institución, con el fin de poder emitir sugerencias para la corrección de posibles falencias que existan en la misma.

OBJETIVOS

M.P 3/3

- Examinar el proceso administrativo de la institución.
- Emitir un informe con conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados.
- Elaborar un plan de implementación de recomendaciones con posibles soluciones a las debilidades encontradas.

ALCANCE

La auditoría administrativa se lo realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., en el departamento de gerencia.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	Actividad	Octubre				Noviembre				Diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Planificación	X	X	X									
2	Ejecución				X	X	X						
3	Informe							X	X	X			
4	Seguimiento										X	X	X

MARCAS DE AUDITORÍA

M.A 1/1

	Sumado vertical
	Sumado horizontal
	Revisado
	Totalizado

INDICES DE AUDITORÍA**I.A 1/1**

ABREVIATURAS	DESCRIPCIÓN
A.PL.	Archivo de planificación
A.P.	Archivo permanente
A.C.	Archivo corriente
C.C.I.	Cuestionario de control interno
A.C.C.I	Aplicación del cuestionario de control interno
A.C.C.I.P	Aplicación del cuestionario de control interno planificación
R.E.P	Riesgo de etapa de planificación
I.A.	Indicadores administrativos
M.E.A	Matriz de enfoque de auditoría
P.A	Programa de auditoría
C.P.	Criterios de puntuación
P.O.	Puntos obtenidos
E.G.P.A	Evaluación global del proceso administrativo
C.P.G	Cálculo de porcentajes globales
G.P.O.	Graficación de puntos obtenidos
C.N.P	Cedula narrativa de planificación
H.H.	Hoja de hallazgos

PERSONAL CON QUIENES DEBEMOS COORDINAR EL TRABAJO

CARGO	NOMBRES
PRESIDENTE	Ing. Orlando Barragán
GERENTE	Ing. Mesías Monar

AP 2. ARCHIVO PERMANENTE

ANTECEDENTES

Reseña Histórica

La razón de su creación fue unificar esfuerzos propios para solucionar necesidades comunes, se inicia con el gobierno de los Estados Unidos Jhon F Kennedy el punto cuarto del plan de gobierno crea un presupuesto para la ayuda internacional a los países subdesarrollados, en crear sus cooperativas de ahorro y crédito , para que con sus propios esfuerzos de ayuda mutua puedan mejorar el sistema de vida más digna de personas humanas y consigue relacionarse con los cleros religiosos de todos los pueblos subdesarrollados de Latinoamericanos que propaguen la educación cooperativa considerando que son personas de mayor credibilidad iniciando por el año de 1962.

En la Provincia Bolívar fue un iniciador y coordinador Monseñor Rada y los curas españoles que en esa fecha prestaban sus servicios religiosos en esta provincia. Ellos, se relacionan con personas de San Miguel entre los cuales estaban el Señor Bolívar Solano, Dr. Rodrigo Barragán, Sr. Julio Duche y Carlos Duche que fueron los primeros en asistir a la ciudad de Guaranda a un seminario de formación básica cooperativa, dirigida por asesores nacionales del convenio con el gobierno.

Luego de que este grupo transmitiera sus ideas a los ciudadanos de San Miguel por más de ocho meses, se dio charlas en el salón de la casa parroquial de nuestra ciudad cuando se conoció sus ventajas y con mucha desconfianza, el primero de octubre de 1962., se instaló la primera asamblea general de personas con el convencimiento que el cooperativismo sería una solución a las necesidades más urgentes unidos sus propios esfuerzos. Luego de transcurrir ocho meses de formación cooperativa en calidad de comité organizador se presentó los estatutos que fueron aprobados legal y jurídicamente en el Ministerio de Bienestar Social.

Su primera atención al público fue en la Plaza Diez de Enero en la casa que ese entonces era del Señor José Emilio Solano, con una proyección de ayuda a la producción agrícola, concediendo asesoría técnica, mejoramiento de semillas y fertilización de suelos mediante análisis, en coordinación con el Ministerio de Agricultura y Ganadería.

La única ayuda recibida fue el convencimiento de un ideal de luchar para conseguir y la tenacidad de sus iniciadores señores Bolívar Solano Gerente y Gabriel Espinoza Presidente, sus Consejeros: Rosaura Villota, Dr. Alfonso Villareal, Lda. Julia Coloma, y más socios, después de algunos años por el año 1977 se gestionó un préstamo del Banco de Cooperativas del Ecuador para construir su propio edificio.

El edificio se construyó en el año 1978 con préstamo del Banco de Cooperativas del Ecuador, con garantía de la Federación de Cooperativas. Se inició con dos empleados, un gerente y un ayudante de contabilidad los que trabajaron por un período de más de 25 años, muchos directivos que pasaron dejaron su abnegación, desinterés y una honradez absoluta en todas sus acciones.

Los socios que iniciaron la cooperativa fueron entre 35 a 38 personas, y sus empleados dos personas a tiempo completo de 8 horas diarias y en los últimos años un número de tres personas con un manejo de más de seiscientos millones con cuentas claras, información mensual y al día con conocimiento del manejo económico público mediante balances publicados en la prensa (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA., 2014).

BASE LEGAL

Normativa que rige para el control de la Cooperativa

- Ley y reglamento general de la ley de Economía Popular y Solidaria
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguro Social y otras del Sistema Financiero
- Estatuto adecuado a la ley de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.
- Reglamento de Crédito

- Reglamento de Dietas.
- Plan estratégico 2013-2017
- Plan Operativo Anual 2013
- Presupuesto del 2013
- Resoluciones internas de los directivos
- Otras disposiciones.

VISIÓN

Fortalecernos como una Institución Financiera competitiva, solida, solvente, social y económicamente responsable, mediante el mejoramiento continuo de productos financieros diversificados, promoviendo el desarrollo socioeconómico sostenido, con mayor posicionamiento en las zonas de influencia (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL, 1962)

MISIÓN

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, que otorga productos financieros de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes, con atención personalizada, al sector agro productivo y demás zonas de cobertura, con talento humano comprometido, generando seguridad al desarrollo socioeconómico de nuestros socios (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL, 1962).

OBJETIVOS

Objetivos Institucionales.

- Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido en el mercado con estándares financieros iguales al promedio de las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Objetivo Social.

- Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido del número de socios manteniendo estándares de satisfacción altos de clientes internos y externos y una orientación de los servicios hacia la población objetivo.

Objetivos de Mercado.

- Incrementar el posicionamiento e imagen Institucional en el mercado
- Incrementar el volumen de captaciones
- Implementar sistema de medición de satisfacción de los socios

Objetivos Financieros.

- Minimizar el Riesgo Institucional (crédito, liquidez y operativo)
- Incrementar el nivel de Patrimonio Institucional
- Implementar un sistema de información gerencial para monitoreo de desempeño financiero.
- Mantener fondeo externo en condiciones beneficiosas para la cooperativa.

Objetivos Organización, Procesos y Tecnología.

- Disponer de procesos actualizados y eficientes
- Contar con una estructura organizacional eficiente
- Contar con un sistema informático y de comunicación eficiente
- Actualización e implementación de normativa interna

Objetivos de Talento Humano.

- Contar con personal calificado, competitivo y motivado
- Contar con un sistema eficaz de comunicación interna
- Implementar un sistema de medición de satisfacción del personal (COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL, 1962).

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

P.E 5/6

Para operativizar el plan estratégico, se formula un conjunto de políticas institucionales que pretenden apoyar el logro de los objetivos y facilitar la aplicación de las estrategias.

GENERALES

- La gerencia y los Responsables de Crédito y Captaciones deberán realizar el monitoreo.
- La gerencia y el Consejo de Administración realizarán de forma anual una evaluación y los respectivos ajustes al Plan estratégico.
- La gerencia de la Cooperativa está en la obligación de analizar las propuestas de mejora que vengan desde el personal de la institución
- La gerencia de la Cooperativa tiene la responsabilidad de velar por la existencia de manuales que regulen de manera funcional la realidad operativa de la institución
- El personal de la Cooperativa está obligada a conocer y aplicar los manuales y reglamentación interna de la Cooperativa.
- El Consejo de Administración conocerá y aprobará los cambios y/o nuevos manuales que conlleven criterios de operación con el socio
- El área de Contabilidad suministrara la información requerida por órganos de control de acuerdo a las disposiciones legales.
- La información sobre socios; así como de políticas y procedimientos institucionales serán considerados como confidenciales por parte de todo el personal y directivos de la institución.
- Los Directivos y empleados de la cooperativa están obligados a participar en todas las actividades a las que sean convocados
- Es derecho y obligación de todo el personal participar en el diseño de los objetivos

- Institucionales anuales, presupuesto; y, trabajar por el cumplimiento de los mismos.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., cuenta con el siguiente sistema de información:

CONEXUS MILENIUM

QUE ASPECTOS MANEJA GERENCIA

Los aspectos que maneja gerencia son los siguientes:

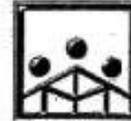
- Selecciona y contrata personal
- Realiza reuniones periódicamente
- Revisa y aplica procesos y políticas
- Evalúa procesos implementados
- Implementa planes promocionales
- Elabora informes gerenciales mensualmente
- Presenta informes gerenciales al consejo de administración
- Aprobación de normativa

ACTA CONSTITUTIVA

A.C 1/1



Ministerio de Bienestar Social
Dirección Provincial de Bolívar
INSPECTORIA DE COOPERATIVAS.

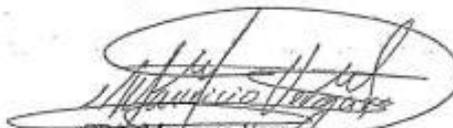


A petición verbal:

CERTIFICO

Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Miguel" Ltda., creada mediante acuerdo ministerial No. 6319 de fecha 20 de mayo de 1963, con su matriz en el Cantón San Miguel perteneciente a la provincia de Bolívar, ubicada en las calles: CARRERA PICHINCHA 10-68 Y DIEZ DE ENERO, mediante consulta a la Dirección Nacional de Cooperativas, se da a conocer que todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentran bajo su control son consideradas como sociedades sin fines de lucro.

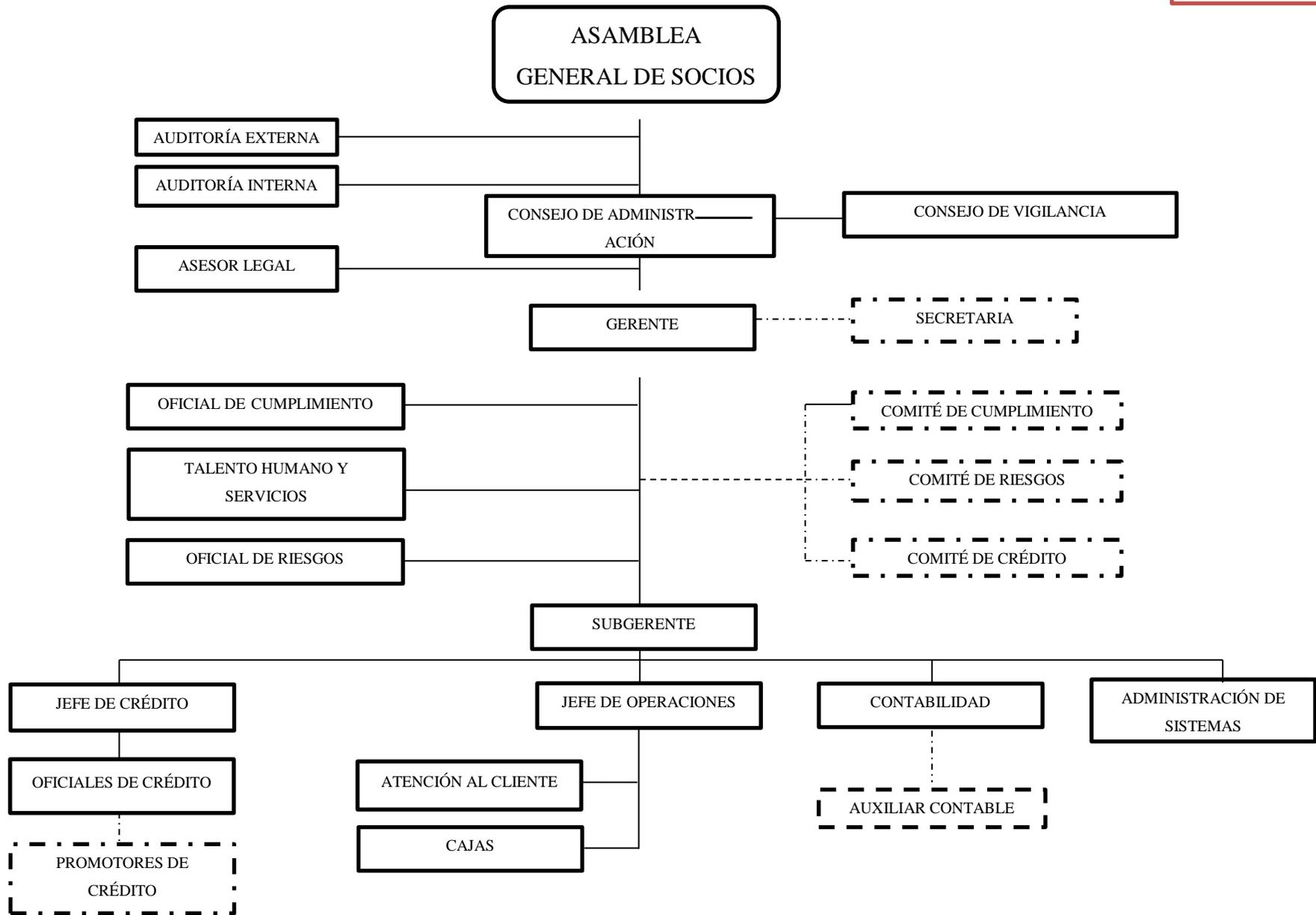
Guaranda, 15 de agosto del 2007.


CPA. Mauricio Vergara
DIRECTOR ENCARGADO MBS-B.



ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA COOPERATIVA

E.O 1/1



**LISTADO DEL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO “SAN MIGUEL LTDA.”**

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1	Orlando Barragán	Presidente
2	Mesías Monar	Gerente
3	Jenny Aguiar	Subgerente
4	Wilson Albán	Oficial de Crédito
5	Yesenia Barragán	Oficial de Crédito
6	Martha Mora	Contadora
7	Iliana Coloma	Jefe de Talento Humano
8	Nelly García	Secretaria
9	Jimena Miguez	Cajera
10	Mayra García	Sistemas
11	Luis Martínez	Jefe de Crédito
12	Washington Mora	Asesor Jurídico
13	Marianela Pazmiño	Captaciones
14	Carmen Pazmiño	Atención al Cliente
15	Welinton Yánez	Auxiliar de Servicios
16	Cristóbal Moya	Auxiliar de Servicios

FASE I

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

AC3. ARCHIVO CORRIENTE

ESQUEMA PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.

C.C.I 1/3

ELEMENTOS	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
PLANIFICACIÓN			
Visión	¿Se ha socializado la Visión dentro de la Cooperativa?		
Misión	¿Piensa Ud. que se está dando cumplimiento de la misión establecida por la entidad?		
Objetivos	¿Cree Ud. Que los objetivos establecidos por la entidad se han cumplido con eficiencia?		
Metas	¿Las metas impuestas por la institución se cumplen a cabalidad?		
Estrategias	¿Piensa Ud. Que las estrategias implantadas por la Cooperativa han permitido un desarrollo sustentable?		
Procesos	¿La COAC tiene procesos de control claramente definidos?		
Políticas	¿Cree Ud. Que La entidad cumple con las políticas establecidas?		
Procedimientos	¿Se ha definido procedimientos de retroalimentación y mejoramiento permanente de normatividad y procesos?		

ORGANIZACIÓN			
Estructura organizacional	¿Considera Ud. Que la institución cuenta con una estructura organizacional eficiente?		
División y distribución de funciones	Las responsabilidades y actividades que se desarrollan dentro de la COAC están claramente definidas por gerencia?		
Cultura organizacional	Cree Ud. Que se han buscado acciones para mejorar la dinámica organizacional de la gerencia?		
Recursos Humanos	Cree Ud. que la COAC cuenta con personal capacitado que contribuya al desarrollo institucional?		
Plan de Capacitación	¿Se les imparte capacitaciones según las funciones que realiza?		
Instrumentos técnicos de apoyo	¿Conoce Ud. Cuáles son los instrumentos técnicos de apoyo de gerencia para ejecutar sus funciones?		
DIRECCIÓN			
Liderazgo	¿El liderazgo que emplea el Sr. Gerente de la COAC es individualizado?		
Comunicación	¿Conoce Ud. los canales de comunicación utilizados por gerencia?		
Motivación	¿Existen iniciativas para elevar la motivación del personal?		

Trabajo en equipo	¿Cree Ud. Que el trabajo en equipo permite optimizar la efectividad en la entidad?		
Manejo de stress	¿Cree Ud. que la dinámica que posee la cooperativa genera stress?		
Tecnología de información	¿La institución posee un plan de contingencia de tecnología?		
Manejo de conflictos	¿Cree Ud. Que existen conflictos entre gerencia y sus subordinados?		
Toma de decisiones	¿Las decisiones que toma gerencia son preestablecidas?		
Creatividad e innovación	¿Se ha incentivado la creatividad e innovación de los empleados por parte de los Directivos?		
CONTROL			
Naturaleza	¿Se realizan controles frecuentes a las actividades encomendadas al personal de la entidad?		
Sistemas	¿Los controles que realiza gerencia son centralizados en una sola área?		
Procesos	¿La gerencia cuenta con procedimientos de medición del desempeño de sus empleados?		
Áreas de aplicación	¿Piensa Ud. Que gerencia debe controlar a cada una de las áreas de la institución?		
Presupuesto	¿Cree Usted que se deberían realizar controles presupuestales financieros continuamente?		

APLICACIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO RESULTADOS

A.C.C.I.P 1/2

Preguntas	Si	No	A veces	Ponderación	Calificación	Observación
Planificación						
¿Se ha socializado la Visión dentro de la Cooperativa?		✓		16	7	La visión existe pero no se socializa.
¿Piensa Ud. que se está dando cumplimiento de la misión establecida por la entidad?	✓			16	14	
¿Cree Ud. Que los objetivos establecidos por la entidad se han cumplido con eficiencia?	✓			16	13	
¿Las metas impuestas por la institución se cumplen a cabalidad?	✓			16	14	
¿Piensa Ud. Que las estrategias implantadas por la Cooperativa han permitido un desarrollo sustentable?	✓			16	12	
¿La COAC tiene procesos de control claramente definidos?		✓		16	10	
¿Cree Ud. Que La entidad cumple con las políticas establecidas?		✓		16	6	

¿Se ha definido procedimientos de retroalimentación y mejoramiento permanente de normatividad y procesos?	✓			16	13	
Σ				128	89	

✓ (Revisado) Σ (Suma total)

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

R.E.P 1/2

RIESGO DE CONTROL

A	M	B
15% - 40%	41% - 60%	61% - 85%
B	M	A

NIVEL DE CONFIANZA

Para el presente estudio se han utilizado las siguientes siglas con sus respectivos significados:

CR = Calificación del riesgo

CT = Calificación total

PT = Ponderación total

NC = Nivel de Confianza

Nivel de Confianza = (Calificación Total / Ponderación Total) * 100

$$= (89/128) * 100$$

$$= 0.6953 * 100$$

$$= \mathbf{69,53\%}$$

RIESGO

A	M	B
1% - 40%	41% - 60%	61% - 85%
B	M	A

CONFIANZA

Conclusión

Con la puntuación total del 69.53% llegamos a la conclusión de que la confianza es alta y por lo tanto el riesgo de control es bajo.

Preguntas	Si	No	A veces	Ponderación	Calificación	Observación
Organización						
¿Considera Ud. Que la institución cuenta con una estructura organizacional eficiente?	✓			16	10	
¿Las responsabilidades y actividades que se desarrollan dentro de la COAC están claramente definidas por gerencia?		✓		16	7	
¿Cree Ud. Que se han buscado acciones para el mejorar la dinámica organizacional de la gerencia?			✓	16	11	
¿Cree Ud. que la COAC cuenta con personal capacitado que contribuya al desarrollo institucional?		✓		16	7	
¿Se les imparte capacitaciones según las funciones que realiza?			✓	16	6	
¿Conoce Ud. Cuáles son los instrumentos técnicos de apoyo de gerencia para ejecutar sus funciones?	✓			16	14	
Σ				96	55	

Nivel de Confianza = (Calificación Total / Ponderación Total) * 100

R.E.O 1/1

$$= (55/96) * 100$$

$$= 0.5729 * 100$$

$$= 57,29\%$$

RIESGO

A	M	B
1% - 40%	41% - 60%	61% - 85%
		
B	M	A

CONFIANZA

Conclusión

Con la puntuación total del 57.29% llegamos a la conclusión de que la confianza es media y por lo tanto el riesgo de control es medio.

Preguntas	Si	No	A vece s	Ponderació n	Calificación	Observación
Dirección						
¿El liderazgo que emplea el Sr. Gerente de la COAC es individualizado?			✓	16	7	
¿Conoce Ud. los canales de comunicación utilizados por gerencia?		✓		16	6	
¿Existen iniciativas para elevar la motivación del personal?		✓		16	5	
¿Cree Ud. Que el trabajo en equipo permite optimizar la efectividad en la entidad?	✓			16	13	
¿Cree Ud. que la dinámica q posee la cooperativa genera stress?	✓			16	5	
¿La institución posee un plan de contingencia de tecnología?	✓			16	14	
¿Cree Ud. Que existen conflictos entre gerencia y sus subordinados?			✓	16	11	
¿Las decisiones que toma gerencia son preestablecidas?			✓	16	12	
¿Se ha incentivado la creatividad e innovación de los empleados por parte de los Directivos?			✓	16	13	
Σ				144	86	

Nivel de Confianza = (Calificación Total / Ponderación Total) * 100

R.E.D 1/1

$$= (86/144) * 100$$

$$= 0.5972 * 100$$

$$= \mathbf{59,72\%}$$

RIESGO

A	M	B
1% - 40%	41% - 60%	61% - 85%
		
B	M	A

CONFIANZA

Conclusión

Con la puntuación total del 59.72% llegamos a la conclusión de que la confianza es media y por lo tanto el riesgo de control es medio.

Preguntas	Si	No	A veces	Ponderación	Calificación	Observación
Control						
¿Se realizan controles frecuentes a las actividades encomendadas al personal de la entidad?		✓		16	7	
¿Los controles que realiza gerencia son centralizados en una sola área?		✓		16	11	
¿La gerencia cuenta con procedimientos de medición del desempeño de sus empleados?			✓	16	10	
¿Piensa Ud. Que gerencia debe controlar a cada una de las áreas de la institución?		✓		16	11	
¿Cree Usted que se deberían realizar controles presupuestales financieros continuamente?	✓			16	13	
Σ				80	52	

Nivel de Confianza = (Calificación Total / Ponderación Total) * 100

R.E.C 1/1

$$= (52/80) * 100$$

$$= 0.65 * 100$$

$$= \mathbf{65\%}$$

RIESGO

A	M	B
1% - 40%	41% - 60%	61% - 85% 
B	M	A

CONFIANZA

Conclusión

Con la puntuación total del 65 % llegamos a la conclusión de que la confianza es alta y por lo tanto el riesgo de control es bajo.

MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA

M.E.C.R 1/3

ASPECTOS	RIESGOS	ENFOQUE DE RIESGOS	ENFOQUE DE AUDITORÍA	
			PRUEBAS CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
CUMPLIMIENTO DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	Cumplimiento	1.La institución socializa la visión	Verificar que la institución socialice la visión	
	Cumplimiento	2. La entidad aplica políticas.	Verificar que la Cooperativa aplique políticas y sean actualizadas.	Se realizaran cedula narrativas
	Cumplimiento y sustantivas	3. La entidad cuenta con un manual de funciones específico acorde a cada cargo del personal administrativo.	Observar las funciones que desarrolla cada uno de los servidores que laboran en la institución	

	Cumplimiento y sustantivas	4. La entidad cuenta con Personal capacitado que contribuya al desarrollo organizacional.	Verificar si se han realizado capacitaciones al personal administrativo de la entidad.	
	Cumplimiento y sustantivas	5. Se les imparte capacitaciones para el personal según las funciones que realiza.	Verificar si cuentan con un plan de capacitación y las mismas sean acorde a las funciones que realiza.	
	Cumplimiento y sustantivas	6. El liderazgo emplea el Sr. Gerente de la entidad es individualizado.	Observar cómo se realiza la toma de decisiones en la entidad por parte de la autoridad competente.	

	Cumplimiento y sustantivas	7. Canales de comunicación utilizada por la autoridad competente con sus subordinados.	Observar que tipo de comunicación se utiliza para la delegación de actividades.	
	Cumplimiento y sustantivas	8. La institución considera mecanismos de motivación del personal.	Verificar si existe un programa de incentivos para el personal	
	Cumplimiento y sustantivas	9. En la entidad existe un ambiente de trabajo bajo presión.	Observar las actividades que desarrolla el personal.	
	Cumplimiento	10.En la Cooperativa existe un deficiente monitoreo de actividades	Verificar si existe un sistema de control interno eficiente para el desarrollo de los diferentes procesos y procedimientos.	

INDICADORES ADMINISTRATIVOS

1. ¿Se ha socializado la Visión dentro de la Cooperativa?

Indicador	Cálculo	Total
$\frac{\text{Empleados que la conocen} \times 100}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{7 \times 100}{16}$	43,75%

2. ¿Piensa Ud. que se está dando cumplimiento a la misión establecida por la entidad?

Indicador	Cálculo	Total
$\frac{\text{Empleados que dan cumplimiento} \times 100}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{14 \times 100}{16}$	87,50%

3. ¿Cree Ud. Que los objetivos establecidos por la entidad se han cumplido con eficiencia?

Indicador	Cálculo	Total
$\frac{\text{Empleados que dan cumplimiento} \times 100}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{13 \times 100}{16}$	81,25%

4. ¿Las metas impuestas por la institución se cumplen a cabalidad?

Indicador	Cálculo	Total
$\frac{\text{Empleados que la cumplen} \times 100}{\text{Total de Empleados}}$	$\frac{14 \times 100}{16}$	87,50

5. ¿Piensa Ud. Que las estrategias implantadas por la Cooperativa han permitido un desarrollo sustentable?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{12 \times 100}{16}$	75%
Total de Empleados		

6. ¿La COAC tiene procesos de control claramente definidos?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{10 \times 100}{16}$	62,5%
Total de Empleados		

7. ¿Cree Ud. Que La entidad cumple con las políticas establecidas?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{6 \times 100}{16}$	37,50%
Total de Empleados		

8. ¿Se ha definido procedimientos de retroalimentación y mejoramiento permanente de normatividad y procesos?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{13 \times 100}{16}$	81,25%
Total de Empleados		

9. ¿Considera Ud. Que la institución cuenta con una estructura organizacional eficiente?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{10 \times 100}{16}$	62,50%
Total de Empleados		

10. ¿Las responsabilidades y actividades que se desarrollan dentro de la COAC están claramente definidas por gerencia?

I.A 3/6

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{7 \times 100}{16}$	43,75%
Total de Empleados		

11. ¿Cree Ud. Que se han buscado acciones para el mejorar la dinámica organizacional de la gerencia?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{11 \times 100}{16}$	68,75%
Total de Empleados		

12. ¿Cree Ud. que la COAC cuenta con personal capacitado que contribuya al desarrollo institucional?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{7 \times 100}{16}$	43,75%
Total de Empleados		

13. ¿Se les imparte capacitaciones según las funciones que realiza?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{6 \times 100}{16}$	37,50%
Total de Empleados		

14. ¿Conoce Ud. Cuáles son los instrumentos técnicos de apoyo de gerencia para ejecutar sus funciones?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{14 \times 100}{16}$	87,5%
Total de Empleados		

15. ¿El liderazgo que emplea el Sr. Gerente de la COAC es individualizado?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{7 \times 100}{16}$	43,75%
Total de Empleados		

16. ¿Conoce Ud. los canales de comunicación utilizados por gerencia?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{6 \times 100}{16}$	37,50%
Total de Empleados		

17. ¿Existen iniciativas para elevar la motivación del personal?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{5 \times 100}{16}$	31,25%
Total de Empleados		

18. ¿Cree Ud. Que el trabajo en equipo permite optimizar la efectividad en la entidad?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{13 \times 100}{16}$	81,25%
Total de Empleados		

19. ¿Cree Ud. que la dinámica q posee la cooperativa genera stress?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{5 \times 100}{16}$	31,25%
Total de Empleados		

20. ¿La institución posee un plan de contingencia de tecnología?

I.A 5/6

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{14 \times 100}{16}$	87,50%
Total de Empleados		

21. ¿Cree Ud. Que existen conflictos entre gerencia y sus subordinados?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados la conocen x 100	$\frac{11 \times 100}{16}$	68,75%
Total de Empleados		

22. ¿Las decisiones que toma gerencia son preestablecidas?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{12 \times 100}{16}$	75%
Total de Empleados		

23. ¿Se ha incentivado la creatividad e innovación de los empleados por parte de los Directivos?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{13 \times 100}{16}$	81,25%
Total de Empleados		

24. ¿Se realizan controles frecuentes a las actividades encomendadas al personal de la entidad?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{7 \times 100}{16}$	43,75%
Total de Empleados		

25. ¿Los controles que realiza gerencia son centralizados en una sola área?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{11 \times 100}{16}$	68,75%
Total de Empleados		

26. ¿La gerencia cuenta con procedimientos de medición del desempeño de sus empleados?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{10 \times 100}{16}$	62,50%
Total de Empleados		

27. ¿Piensa Ud. Que gerencia debe controlar a cada una de las áreas de la institución?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{11 \times 100}{16}$	68,75%
Total de Empleados		

28. ¿Cree usted que se deberían realizar controles presupuestales financieros continuamente?

Indicador	Cálculo	Total
Empleados que la conocen x 100	$\frac{13 \times 100}{16}$	81,25%
Total de Empleados		

PROGRAMA DE AUDITORÍA**ACTIVIDADES A DESARROLLAR DE ACUERDO A LA ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO****INSTITUCIÓN:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.**FECHA DE INICIO:** 18 de octubre del 2014**FECHA DE TERMINACIÓN:** 10 de Noviembre del 2014

NOMBRE	CARGO	SIGLAS	FECHA	PROCEDIMIENTOS
Marlene Jaña		MJ		ETAPA DE PLANIFICACIÓN
Valeria Verdezoto	Auditoras	VV	18/10/2014 Hasta 24/10/2014	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizara el análisis de la evaluación global de las etapas del proceso administrativo para determinar la puntuación de cada una de las etapas. • Se procederá a elaborar y graficar las etapas del proceso administrativo de acuerdo a los porcentajes globales de planificación, organización, dirección y control. • Se procederá a verificación de la existencia y socialización de la visión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda. • Se realizará una revisión de las políticas con la que cuenta la entidad para su correcto funcionamiento y las que determinan la superintendencia de bancos y seguros.

ETAPA DE ORGANIZACIÓN

- Verificación de la existencia de un manual de funciones de la institución donde se encuentre las funciones a realizarse según su cargo establecido.
- Revisión de las capacitaciones que se les ha impartido al personal de la institución para el mejor desempeño de sus funciones.
- Revisión de la existencia de un plan de capacitación para los funcionarios de la institución.

25/10/2014
Hasta
31/10/2014

ETAPA DE DIRECCIÓN

- Observación del Liderazgo que emplea el Sr Gerente ante los funcionarios de la Cooperativa.
- Observación de los canales de comunicación que se emplean entre los funcionarios de la entidad.
- Observación acerca de la motivación con la que cuenta el personal para

01/11/2014
Hasta
07/11/2014

			<p>el mejor desarrollo de sus actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observación de cómo se realiza las actividades los funcionarios si se encuentran con ánimos de realizar las tareas encomendadas o se encuentran estresados.
			ETAPA DE CONTROL
		<p>08-11-2014 Hasta 10-11-2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Procedemos a verificar si la institución cuenta con un sistema de control interno que ayude a la parte administrativa a la toma de decisiones adecuadas para la entidad ya que el mismo ayudara a convertirse en un elemento informativo en donde se describa y especifique las actividades que deben realizarse para cada tarea.

FASE II EJECUCIÓN

EVALUACIÓN GLOBAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA	ELEMENTOS	PUNTOS MAXIMOS		
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	GLOBAL
PLANIFICACIÓN				69,53%
	Visión	100	43,75	
	Misión	100	87,5	
	Objetivos	100	81,25	
	Metas	100	87,5	
	Estrategias	100	75	
	Procesos	100	62,50	
	Políticas	100	37,5	
	Procedimientos	100	81,25	
Σ		800	556,25	
ORGANIZACIÓN				57,29%
	Estructura organizacional	100	62,5	
	División y distribución de funciones	100	43,75	
	Cultura organizacional	100	68,75	
	Recursos Humanos	100	43,75	
	Plan de Capacitación	100	37,5	
	Instrumentos técnicos de apoyo	100	87,5	
Σ		600	343,75	

DIRECCIÓN			
	Liderazgo	100	43,75
	Comunicación	100	37,5
	Motivación	100	31,25
	Trabajo en equipo	100	81,25
	Manejo de stress	100	31,25
	Tecnología de información	100	87,5
	Manejo de conflictos	100	68,75
	Toma de decisiones	100	75
	Creatividad e innovación	100	81,25
Σ		Λ 900	537,5
CONTROL			
	Naturaleza	100	43,75
	Sistemas	100	68,75
	Procesos	100	62,5
	Áreas de aplicación	100	68,75
	Presupuesto	100	81,25
Σ		Λ 500	325

Σ (Suma Total)

Λ (Suma vertical)

GRAFICACIÓN DE PUNTOS OBTENIDOS

G.P.O 1/1



De acuerdo a la auditoria administrativa realizada en la COAC tomando en consideración como base principal el proceso administrativo en los cuales nos permitieron aplicar indicadores de gestión los mismos que arrojaron los siguientes resultados:

- Dentro de la Planificación en un 69,53% de capacidad
- Dentro de la Organización en un 57,29% de capacidad
- Dentro de la Dirección en un 59,72% de capacidad
- Dentro del Control en un 65% de capacidad

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.**CEDULA NARRATIVA**

PERIODO DEL 16 DE OCTUBRE AL 17 DE NOVIEMBRE DE 2014

ETAPA: Planificación	ELEMENTO: Visión
RESPONSABLE: Gerente	
FECHA: 14-11-2014	
OBJETIVO: Determinar si se ha socializado la visión con el personal que labora en la entidad.	
<p>COMENTARIOS</p> <p>La visión de la institución no es socializada con el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., aunque la misma se encuentra bien establecida en el plan estratégico de la entidad.</p> <p>Al no tener conocimiento de la misma no existe un esfuerzo grupal para conseguir los objetivos y metas trazadas para un buen desarrollo institucional y mantenerse en un lugar competitivo frente a la competencia actual, por lo mismo la máxima autoridad de la entidad debe realizar reuniones y formar equipos de trabajo para debatir la importancia de la visión y motivar a los empleados para lograr los objetivos y metas trazadas los mismos que beneficiaran tanto a la entidad como al personal de la misma.</p> <p>CONCLUSIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En la cooperativa de ahorro y crédito san miguel Ltda., se encuentra establecida la visión pero existe una deficiencia en la socialización, esto se pudo verificar al momento de una observación directa. 	
ELABORADO POR: Marlene Jaña Lombeida – Valeria Verdezoto Fuentes	
FECHA: 14-11-2014	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA.**CEDULA NARRATIVA**

PERIODO DEL 16 DE OCTUBRE AL 17 DE NOVIEMBRE DE 2014

ETAPA: Planificación	ELEMENTO: Políticas
RESPONSABLE: Gerente	
FECHA: 14-11-2014	
OBJETIVO: Conocer si se aplican políticas actualizadas para el óptimo desarrollo de las actividades.	
<p>COMENTARIOS</p> <p>A través de la observación y revisión de la documentación solicitada a la entidad se pudo determinar que hay un desactualización de políticas, ya que no estarían desempeñando sus actividades en concordancia las exigencias de la ley en general para un buen funcionamiento.</p> <p>CONCLUSIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La COAC cuenta con algunas políticas y reglamentos pero los mismos no se encuentran actualizados como lo establece en como iniciativa estratégica en el POA. • La cooperativa no cuenta con un manual de funciones para realizar un desarrollo óptimo de actividades. • Carece de un manual de un SCI claramente definido y puesto en marcha que permita medir el nivel de cumplimiento de procesos y procedimientos. 	
ELABORADO POR: Marlene Jaña Lombeida – Valeria Verdezoto Fuentes	
FECHA: 14-11-2014	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA.**CEDULA NARRATIVA**

PERIODO DEL 16 DE OCTUBRE AL 17 DE NOVIEMBRE DE 2014

ETAPA: Organización	ELEMENTO: División y distribución de funciones
RESPONSABLE: Gerente	
FECHA: 14-11-2014	
OBJETIVO: Determinar si en la institución cuenta con un manual de funciones que direcciones el cumplimiento de procesos y procedimientos.	
<p>COMENTARIOS</p> <p>Al momento de solicitar el manual de funciones se verificó de que no existe y la gerencia y el consejo de administración acatan sus funciones acorde a lo que establece el artículo 44 el que corresponde a las atribuciones y responsabilidades del Sr Gerente y el articulo 34 a las atribuciones y deberes del consejo de administración la misma que se establece en la Ley de Economía Popular y Solidaria, y los demás funcionarios solo acatan las funciones que les designan verbalmente el Sr gerente.</p> <p>La gerencia tiene la obligación de elaborar el mismo ya q lo establece como una política institucional.</p> <p>CONCLUSIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La institución no cuenta con un manual de funciones 	
ELABORADO POR: Marlene Jaña Lombeida – Valeria Verdezoto Fuentes	
FECHA: 14-11-2014	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA.**CEDULA NARRATIVA**

PERIODO DEL 16 DE OCTUBRE AL 17 DE NOVIEMBRE DE 2014

ETAPA: Organización	ELEMENTO: Plan de capacitación
RESPONSABLE: Gerente	
FECHA: 14-11-2014	
OBJETIVO: Indagar si se dan capacitaciones continuamente al personal de la institución para que estén actualizados en conocimientos y exista eficiencia en el desarrollo de sus funciones.	
<p>COMENTARIOS</p> <p>Al realizar una encuesta al personal de la Cooperativa se pudo verificar que no se le da gran relevancia al desempeño del personal, y no hay actualización de técnicas y conocimientos.</p> <p>Se debe establecer un programa de entrenamiento y capacitación para el personal de la entidad como lo establece en el artículo 40 del Reglamento Interno de la Cooperativa de esta forma se pretende mejorar los procedimientos a seguir y así desarrollar las habilidades del personal.</p> <p>CONCLUSIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La COAC no imparte capacitaciones continuamente • Existe un desarrollo poco favorable de las actividades que realizan los funcionarios 	
ELABORADO POR: Marlene Jaña Lombeida – Valeria Verdezoto Fuentes	
FECHA: 14-11-2014	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA.**CEDULA NARRATIVA**

PERIODO DEL 16 DE OCTUBRE AL 17 DE NOVIEMBRE DE 2014

ETAPA: Dirección	ELEMENTO: Liderazgo
RESPONSABLE: Gerente	
FECHA: 14-11-2014	
OBJETIVO: Verificar si se están cumpliendo con políticas actualizadas.	
<p>COMENTARIOS</p> <p>A través de la observación directa y la encuesta realizada a los funcionarios de la entidad se pudo conocer que existe una actitud prepotente de jefe a subordinado lo cual provoca un ambiente laboral inestable.</p> <p>Se debe impartir conferencias de relaciones humanas y trabajo en equipo para así de manera conjunta lograr un ambiente cómodo el cual permitirá lograr de manera satisfactoria el logro de objetivos institucionales y metas establecidas.</p> <p>CONCLUSIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se da un ambiente laboral estresante • Los empleados realizan multifunciones 	
ELABORADO POR: Marlene Jaña Lombeida – Valeria Verdezoto Fuentes	
FECHA: 14-11-2014	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA.**CEDULA NARRATIVA**

PERIODO DEL 16 DE OCTUBRE AL 17 DE NOVIEMBRE DE 2014

ETAPA: Dirección	ELEMENTO: Comunicación
RESPONSABLE: Gerente	
FECHA: 14-11-2014	
OBJETIVO: Revisar cómo se maneja la comunicación entre jefe y subordinado.	
<p>COMENTARIOS</p> <p>A través de la observación directa se pudo identificar que los canales de comunicación no están claramente definidos ya que las órdenes se realizan por afinidad.</p> <p>CONCLUSIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La institución no cuenta con canales de comunicación establecidos en forma general de empleado a subordinado. 	
ELABORADO POR: Marlene Jaña Lombeida – Valeria Verdezoto Fuentes	
FECHA: 14-11-2014	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA.**CEDULA NARRATIVA**

PERIODO DEL 16 DE OCTUBRE AL 17 DE NOVIEMBRE DE 2014

ETAPA: Control	ELEMENTO: Motivación
RESPONSABLE: Gerente	
FECHA: 14-11-2014	
OBJETIVO: Conocer si se realizado programas de incentivos al personal por el desarrollo de las actividades encomendadas.	
<p>COMENTARIOS</p> <p>Mediante la observación directa y el dialogo con el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., acerca de la motivación mencionaron que no cuentan con un programa de motivación el cual desemboca un grado de stress ya que no existe una recompensa por su esfuerzo.</p> <p>Se debe realizar un programa de motivación que tengan como objetivo el reconocimiento del talento humano ya que es uno de los factores primordiales y así lograr un grado de satisfacción tanto para la entidad, clientes, y personal de la misma.</p> <p>CONCLUSIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente prioridad al talento humano en dar incentivos al esfuerzo realizado por el desarrollo de sus actividades. 	
ELABORADO POR: Marlene Jaña Lombeida – Valeria Verdezoto Fuentes	
FECHA: 14-11-2014	

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA.**CEDULA NARRATIVA**

PERIODO DEL 16 DE OCTUBRE AL 17 DE NOVIEMBRE DE 2014

ETAPA: Control	ELEMENTO: Naturaleza
RESPONSABLE: Gerente	
FECHA: 14-11-2014	
OBJETIVO: Investigar si existe un monitoreo eficiente de las actividades para evitar errores que perjudiquen a la entidad.	
<p>COMENTARIOS</p> <p>En la encuesta realizada al personal de la entidad se pudo confirmar que existe un deficiente monitoreo de actividades en las diferentes actividades que desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., es necesario se vaya ejecutando controles permanentes con el fin de comprobar si están siendo desarrolladas dentro del marco legal.</p> <p>Se debe realizar actividades de control preventivas y correctivas, con el afán de disminuir riesgos que afecten al correcto desempeño de las actividades y alcanzar los objetivos de la entidad.</p> <p>CONCLUSIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente monitoreo de actividades • Procesos deficientes 	
ELABORADO POR: Marlene Jaña Lombeida – Valeria Verdezoto Fuentes	
FECHA: 14-11-2014	

HOJA DE HALLAZGOS

H.H 1/2

N°	HALLAZGOS	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
1	Visión	Falta de socialización de la visión	Baja percepción de la visión de los empleados	Socializar la visión
2	Políticas	Falta de percepción de políticas establecidas	Procedimientos legales	Aplicar políticas vigentes y actualizadas
3	División y Distribución de Funciones	Inexistencia de un manual de funciones	Debilidad en los empleados en las funciones a desempeñarse y confusión en los niveles de jerarquización	Implementar un manual de funciones eficiente
4	Talentos Humanos	Personal escasamente capacitado	Deficiencia en el desarrollo de sus actividades	Mejorar la etapa de reclutamiento
5	Plan de capacitación	Plan de capacitación para el persona nulo	Personal con conocimiento desactualizado	Desarrollar cronogramas de capacitación

6	Liderazgo	Liderazgo obsoleto por el Sr Gerente	Funciones escasamente sincronizadas	Mejorar actitudes y aptitudes de líder y ética profesional
7	Comunicación	Canales de comunicación poco eficientes	Duplicidad de funciones y responsabilidades	Establecer canales de comunicación funcionales
8	Motivación	Pésima motivación al personal	Incumplimiento de funciones y responsabilidades	Otorgar facilidad de estudio, incentivos morales y económicos
9	Manejo de stress	Alto nivel de stress	Confusión en la realización de actividades	Generar un ambiente laboral estable
10	Naturaleza	Deficiente monitoreo de actividades	Las actividades no están de acuerdo con lo planificado	Realizar un control previo concurrente y posterior

FASE III INFORME

San Miguel, 18 de Diciembre del 2014

Ing.

Mesías Monar

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN
MIGUEL
LTDA.**

Presente.-

De nuestra consideración:

Audidores independientes presentan el informe a la Auditoría Administrativa desarrollada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., en el período comprendido del 3 de noviembre al 31 de diciembre de 2014, de las actividades de la cooperativa, en el periodo julio a diciembre de 2014

La Auditoría se efectuó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, incluyendo las pruebas pertinentes que consideremos necesarios.

Respecto de las operaciones realizadas con las funciones del personal hacemos los comentarios, conclusiones y recomendaciones dentro del texto del informe. Las autoridades correspondientes establecerán los mecanismos administrativos adecuados para poner en práctica las recomendaciones.

Atentamente;

Marlene Jaña Lombeida

C.I. 020212611-6

Valeria Verdezoto Fuentes

C.I.020210060-8

INFORME DE AUDITORÍA

Hallazgo N° 1 Visión

Existe un desconocimiento de la visión; debido a esto los empleados no aportan para cumplir las proyecciones futuras de la institución como establece en el plan estratégico; falta de socialización de la visión; Baja percepción de la visión de los empleados.

La visión debe darse a conocer a todo el personal de la COAC para saber que decisiones se deben tomar y así a un largo plazo poder cumplir con la visión establecida.

Hallazgo N° 2 Políticas

El gerente conjuntamente con su equipo de trabajo especializado debe trabajar en la actualización y reformas de estatutos y leyes; Debido a la insuficiente coordinación por parte de las autoridades las mismas que provocan confusión; el desconocimiento de la normativa conlleva un baja percepción y una inadecuada aplicación; violación a disposiciones legales, inseguridad en las actividades que realizan, control inadecuado de recursos, gasto indebidos.

Las políticas son los lineamientos y principios a seguir por lo tanto deben ser cumplidas a cabalidad para evitar posibles inconvenientes en el desarrollo de las actividades.

Hallazgo N° 3 División y Distribución de Funciones

La entidad no cuenta con un manual de funciones; el Sr. Gerente tiene la responsabilidad de elaborar en el mismo que conste la responsabilidad por el puesto de trabajo, los niveles de autoridad y la distribución por tareas a cumplir por cada uno, requisitos mínimos y experiencia para cada puesto; Inexistencia de un manual de funciones; debilidad en los empleados en las funciones a desempeñarse y confusión en los niveles de jerarquización.

Debe existir un manual de funciones claramente definido, que permita al personal un desarrollo óptimo en cada una de las actividades que realizan.

Hallazgo N° 4 Talentos Humanos

No se han impartido capacitaciones; debido a la falta de gestión; Personal no capacitado; deficiencia en el desarrollo de sus actividades.

La institución debe contratar personal idóneo ya que con la aportación de sus conocimientos las actividades designadas se cumplirán con eficiencia y así le permite a la institución tener éxito.

Hallazgo N° 5 Plan de Capacitación

La entidad no realiza programas de capacitación; Debido a que no existe gestión por parte de las autoridades competentes; Falta de un plan de capacitación para el personal; personal con conocimiento desactualizado.

Se debería capacitar constantemente al personal de la institución para que tenga actualizado sus conocimientos y por lo tanto podrán desempeñarse de una mejor manera y tendrán resultados positivos.

Hallazgo N° 6 Liderazgo

Se observó que el Sr. Gerente es un jefe y no un líder; debido a que no existe charla de relaciones humanas; Falta de Liderazgo; ambiente laboral individualizado.

El Sr Gerente debe estar a la cabeza y liderar a la institución, pero siempre hacer actuar al personal para que forme parte de la toma de decisiones.

Hallazgo N° 7 Comunicación

Desconocimiento de los canales de comunicación; debido a que no existe fluidez en la comunicación; Falta de aplicación de los canales de comunicación; confusión al momento de realizar las actividades.

Debe existir un sistema de canales de información formales los mismos que permitan una comunicación inmediata y se puedan tomar a tiempo medidas necesarias.

Hallazgo N° 8 Motivación

No existen incentivos al personal; debido a que no hay mecanismos de motivación; Falta de motivación al personal; desanimo en las tareas encomendadas.

El personal de una institución que este motivado contribuye a que mejore su servicio, por lo que la misma tendrá que estar pendiente de elevar la autoestima del talento humano y de alguna forma recompensar cuando realiza actividades relevantes.

Hallazgo N° 9 Manejo de stress

El personal se encuentra bajo presión; Alto esfuerzo y baja recompensa; Alto nivel de stress; confusión en la realización de actividades.

El stress produce que los empleados no desempeñen sus actividades eficientemente. Se deberá implementar mecanismos q eviten o ayuden a controlar el nivel de stress.

Hallazgo N° 10 Naturaleza

No existe un control de actividades; Se debería implementar un control eficiente por parte de las autoridades; Deficiente monitoreo de actividades; procesos deficientes.

Los directivos que están al frente de la institución deben elaborar sistemas de control interno para prevenir posibles errores y los mismos que ayudaran a mejorar procesos.

IV SEGUIMIENTO

3.4.1.1.PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES

PROBLEMA: FALTA DE SOCIALIZACIÓN DE LA VISIÓN

Al concluir con la auditoría administrativa realizada en el la cooperativa se pudo conocer que no existe la socialización de la visión de la entidad.

La visión debe ser de conocimiento de todos los miembros de la entidad ya que es un conjunto de sueños y se convierte en una guía para todas las actividades que se realizan a nivel interno y externo. De esta forma se puede dar significado y dirección al presente, fortaleciendo la toma de decisiones a través de la claridad acerca de lo que se desea lograr en el futuro y permitiendo un mayor enfoque en la capacidad de dirección, conducción y ejecución de lo que se desea lograr.

La visión debe ser compartida es decir, que cada miembro de la organización comprenda y que los clientes perciban.

Comunicar en forma constate la visión que está documentada, los empleados cuentan con un principio básico a partir del cual pueden hacer elecciones y tomar decisiones en forma responsable , quedando establecido los límites de los criterios a tener en cuenta en el momento de tomar una resolución.

De esta manera los empleados saben cuáles son las decisiones correctas, no las convenientes, populares o que evitarían conflictos, o las basadas en un no lo sabía, y también saben por qué deben tomarlas. Comprenden cuáles son aquellas que coinciden con la imagen que la empresa quiere crear, tanto internamente como con los clientes y proveedores. Si no hay una visión compartida, no habrá un propósito en común.

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LA VISIÓN

Elemento	Recomendación	Tiempo	Presupuesto	Resultado	Responsable
Falta de socialización de la visión	Que la entidad realice reuniones con el personal de los distintos departamentos para compartir el porqué de la visión para así lograr apoyen para el desarrollo sustentable de la entidad.	1 día trimestralmente	30.00	Lograr que los empleados se sientan orgullosos de ser parte de un todo y de su contribución para poder obtener algo mejor de lo que podrían obtener por sí solos.	Gerente de la COAC

PROBLEMA: FALTA DE LIDERAZGO

Al aplicar la encuesta y mediante la observación se pudo determinar que no existe un liderazgo por lo que se recomienda dictar conferencias.

Ya que su importancia radica en ser el motor fundamental del proceso administrativo y de su gestión para lograr la calidad total de la entidad.

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE CONFERENCIA ACERCA DE LIDERAZGO

Actividad	Tiempo	Presupuesto	Responsable
Dictar conferencias de liderazgo	1 día trimestralmente	20.00	Gerente de la COAC

Elaborado por: Tesistas

PROBLEMA: FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL, ALTO NIVEL STRESS

Al momento de aplicar el cuestionario de control interno y por conversaciones que se obtuvo con el personal se pudo verificar que los empleados no reciben ningún tipo de motivación que ayude al personal a realizar sus actividades con entusiasmo y esta es una de las causas que produce un alto nivel de stress laboral.

Las autoridades de la entidad en este caso el gerente debe analizar y poner en práctica algunos incentivos a los empleados ya sea por su capacidad, con el propósito se mejore notablemente el desenvolvimiento de las actividades que realiza y formen parte para lograr la eficiencia en los objetivos y metas trazadas por la institución.

ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA TODO EL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.

Actividad	Descripción	Fecha	Costo	Responsable
1. Seleccionar al empleado del mes	1. Tomando en consideración su capacidad y desempeño otorgarle un incentivo económico.	1. Al final de cada mes	\$50.00	Gerente
2. Realizar programa por el día del trabajador.	2. Realizar una reunión en el salón de actos y agasajo con algún presente significativo.	2. 01 mayo de cada año	\$400.00	
3. Agasajo navideño	3. Realizar una Cena y entrega de canasta navideña.	3. 25 de diciembre de cada año	\$800.00	
4. Horarios flexibles para empleados q estén cursando estudios.	4. Buscar horarios cómodos en el que no afecten a la entidad y beneficien al empleado.	4. Cuando se amerite	0.00	
5. Dictar charlas de relaciones humana y ética profesional	5. Formar grupos de trabajo	5. Trimestralment e	20.00	

El manual de funciones permite determinar y facilitar las actividades en un nivel de coordinación que permita enlazar todos los esfuerzos para conseguir un mismo fin, este instrumento facilita la ubicación y orientación del empleado que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

La perspectiva que mantiene la recomendación es la implementación del manual de funciones dentro de la entidad, permitirá mantener una información oportuna para la toma de decisiones, un lineamiento específico a cada puesto de trabajo el mismo que accederá a la optimización del recurso humano, que aportará como herramienta para el progreso de la cooperativa.

Objetivos

Objetivo general

Proponer un manual de funciones que ayude a mejorar en nivel de desempeño laboral de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda.

Objetivos específicos

- Observar los departamentos existentes en la COAC
- Elaborar el manual de funciones
- Sugerir la aplicación de dicho manual de funciones.

El manual de funciones que presentamos está elaborado como fuente de consulta, de estudio y referencia para el personal autorizado de la COAC, contiene una estructura de las principales funciones que deberán realizar estrictamente el personal de la entidad.

Manual de Funciones Sugerido para COAC San Miguel Ltda.

Especificación del puesto de trabajo

Identificación

Nombre del puesto: Asamblea General

Ubicación administrativa: Asamblea general

Jefe inmediato: Ninguno

Descripción

Naturaleza del puesto

Es el órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a los directivos, administradores y socios, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al presente reglamento o al estatuto social de la cooperativa.

Atribuciones

Art. 29.- Son atribuciones y deberes de la Asamblea General:

1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones;
2. Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia;
3. Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará, a su consideración, el Consejo de Vigilancia;
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea;

6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;
7. Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o el reglamento interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de Auditoría Interna y Externa;
9. Decidir la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento, y el estatuto social;
10. Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
11. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;
12. Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder, del 10% del presupuesto para gastos de administración de la cooperativa;
13. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
14. Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual, de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia de entre los calificados por la Superintendencia. En caso de ausencia definitiva del auditor interno, la Asamblea General procederá a designar su reemplazo, dentro de treinta días de producida ésta. Los auditores externos serán contratados por periodos anuales; y,
15. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2012, pág. 6).

Especificación del puesto de trabajo

Identificación

Nombre del puesto: Consejo de Administración

Ubicación administrativa: Consejo de Administración

Jefe inmediato: Asamblea General de Socios

Descripción

Naturaleza del Puesto

Es un puesto de carácter Administrativo Ejecutivo, que tiene a su cargo velar por la seguridad de todos los socios, que los fondos se manejen con total transparencia dentro de la cooperativa

Atribuciones

Art. 34.- El Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

1. Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos en el artículo 4 de la ley y a los valores y principios del cooperativismo;
2. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
3. Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo.
4. Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia;
5. Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignados a la Asamblea General;
6. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socios;
7. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto social. La sanción con suspensión de derechos, no

incluye el derecho al trabajo. La presentación del recurso de apelación, ante la Asamblea General, suspende la aplicación de la sanción;

8. Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando inobservaren la normativa legal y reglamentaria;
9. Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica;
10. Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas;
10. Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;
11. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;
12. Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;
13. Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;
14. Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;
15. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
16. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del presente reglamento;
17. 18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
18. Las demás atribuciones que le señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social y aquellas que no estén atribuidas a ningún otro organismo de la cooperativa. (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2012, págs. 7-8).

Especificación del puesto de trabajo

Identificación

Nombre del puesto: Consejo de Vigilancia

Ubicación administrativa: Consejo de Vigilancia

Jefe inmediato: Consejo de Administración

Descripción

Naturaleza del Puesto

Es un puesto de carácter Administrativo Ejecutivo, quien supervisara todos y cada uno de los movimientos tanto financieros como administrativos que se realicen dentro de la institución

Atribuciones

Art. 38.- El Consejo de Vigilancia, tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

1. Nombrar de su seno al Presidente y Secretario del Consejo;
2. Controlar las actividades económicas de la cooperativa;
3. Vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes;
4. Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa;
5. Efectuar las funciones de auditoría interna, en los casos de cooperativas que no excedan de 200 socios o 500.000 dólares de activos;
6. Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas;

7. Presentar a la asamblea general un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;
8. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente, la remoción de los directivos o Gerente;
9. Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de la gerencia;
10. Informar al Consejo de Administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
11. Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones; y,
12. Las demás establecidas en la ley, este reglamento y el estatuto social.

Sin perjuicio de las observaciones formuladas por el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración podrá ejecutar sus resoluciones bajo su responsabilidad, no obstante lo cual, esta decisión deberá ser, obligatoriamente, puesta en conocimiento de la siguiente asamblea general. (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2012, págs. 8-9).

Autoridad

Ejerce autoridad sobre el área administrativa de la Cooperativa de ahorro y crédito San Miguel Ltda.

Especificación del puesto de trabajo

Identificación

Nombre del puesto: Gerencia

Ubicación administrativa: Gerencia

Jefe inmediato: Consejo de Vigilancia

Descripción

Naturaleza del Puesto

Es un puesto directivo, que tiene a su cargo planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los diferentes departamentos de la Cooperativa

Atribuciones

Art. 44.- Atribuciones y responsabilidades.- Son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto social de la misma;
2. Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa;
3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su pro forma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;
4. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración;
5. Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contrato de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;

6. Diseñar y administrar la política salarial de la cooperativa, en base a la disponibilidad financiera;
7. Mantener actualizado el registro de certificados de aportación;
8. Informar de su gestión a la asamblea general y al Consejo de Administración;
9. Suscribir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social. Cuando el estatuto social disponga la suscripción individual, podrá delegar esta atribución a administradores de sucursales o agencias, conforme lo determine la normativa interna;
10. Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos;
11. Contraer obligaciones a nombre de la cooperativa, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice;
12. Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la cooperativa o por la Superintendencia;
13. Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la cooperativa;
14. Informar a los socios sobre el funcionamiento de la cooperativa;
15. Asistir, obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, salvo que dicho consejo excepcionalmente disponga lo contrario; y, a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido; y
16. Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la cooperativa. (ASAMBLEA CONSTITUYENTE, 2012, pág. 10).

Autoridad

Para planificar, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la cooperativa.

Para delegar responsabilidad y autoridad a los gerentes de cada departamento.

Para exigir que se cumplan las funciones de acuerdo a los objetivos organizacionales.

Especificación del puesto de trabajo

Identificación

Nombre del puesto: Secretaria

Ubicación administrativa: Secretaria

Jefe inmediato: Gerente

Descripción

Atribuciones

1. Asistir a, en labores secretariales.
2. Hacer y recibir llamadas.
3. Recibir y dar mensajes al Gerente General.
4. Llevar el control, del archivo de la Gerencia General.
5. Elaborar memorándums para los distintos departamentos informando algunas decisiones por parte de la Gerencia General.
6. Elaborar programas de reuniones de actividades de la cooperativa.
7. Elaborar textos de las publicidades de las vacantes disponibles.
8. Llevar la agenda de Gerente General.

Autoridad

Por la Naturaleza del puesto la secretaria de Gerencia debe mantener estrecha comunicación con el Gerente General, también debe mantener una relación con los diferentes departamentos que integran la cooperativa.

Especificación del puesto de trabajo

Identificación

Nombre del puesto: Jefe de Crédito

Ubicación administrativa: Jefe de Crédito

Jefe inmediato: Gerente

Descripción

Naturaleza del Puesto

Es un puesto de carácter Administrativo, debe coordinar y administrar las labores de todos los servicios que se ofertan en la Cooperativa. Así como la cobranza de los mismos.

Atribuciones

1. Administrar las funciones del departamento de crédito.
2. Supervisar y coordinar la gestión de servicio al cliente y cobro administrativo.
3. Asignar y supervisar tareas y actividades específicas al personal a su cargo.
4. Coordinar con el departamento de cómputo las necesidades inmediatas a nivel de sistemas.
5. Atender las recomendaciones, observaciones y quejas de los clientes, procurando una solución inmediata a los problemas presentados.
6. Verificar el proceso de cierre mensual.
7. Supervisar el cobro y pago de cuentas comerciales.
8. Tramitar emisiones de cheque con el departamento de Contabilidad.
9. Tramitar las respuestas del comité de crédito referente a las solicitudes.

10. Asistir y colaborar con funciones e indicaciones de la Gerencia

Autoridad

Para delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupen los puestos como lo son los oficiales de créditos.

Especificación del puesto de trabajo

Identificación

Nombre del puesto: Contador

Ubicación administrativa: Contador

Jefe inmediato: Gerente

Descripción

Naturaleza del Puesto

Es un puesto de carácter técnico administrativo - contable que debe realizar las actividades contables y financieras de la cooperativa, conforme a instrucciones recibidas, asiste a las actividades que realizan el Gerente General.

Atribuciones

1. Registro de libros contables.
2. Registro de gastos mensuales, contra revisión de bancos.
3. Supervisar el trabajo de los auxiliares.
4. Llevar los registros contables adecuados de la Cooperativa.
5. Control de pagos de impuestos correspondientes.
6. Elaborar y firmar estados financieros de la Cooperativa.
7. Elaborar partidas de diario.
8. Elaboración y control de relación de cuentas por liquidar.
9. Revisión de provisiones.
10. Revisión de codificaciones.
11. Otras atribuciones que le sean asignadas.

Autoridad

Para firmar documentos legales

Plan de acción objetivos estratégicos	Estrategias	Plan de acción	Respons able	Presupu esto	Indicado res	Resultados	Tiempo
Jerarquización de la institución	Entregar herramientas que permitan el cumplimiento de las funciones	-Analizar el manual de funciones. -Seleccionar la información para organizar y controlar la misma -Invertir en una estructura administrativa -Definir niveles jerárquicos	GEREN TE	100.00	Informe del manual de Funciones	Conseguir una alineación de cada uno de los departamentos que conforma la cooperativa	5 días
Adquirir responsabilidad y asignación de las tareas	Cauterizar las funciones departamentales, para el desarrollo de la	-Evaluación de departamentos -Control de funciones -Evaluación del	GEREN TE	200.00	Informe del control del recurso	Revisión y evaluación continua de la parte humana para evitar posibles	Siempre

	empresa	conocimiento laboral -Asesoramiento al empleado			humano	interferencias laborales	
--	---------	---	--	--	--------	-----------------------------	--

PROBLEMA: FALTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL, FALTA DE ACTUALIZACIÓN DE POLÍTICAS ESTABLECIDAS, FALTA DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL, DEFICIENTE MONITOREO DE ACTIVIDADES.

De acuerdo a nuestra investigación realizada se refleja que el personal no es capacitado, tampoco está incentivado para desempeñar sus funciones adecuadamente, tienen baja percepción de políticas, no existe un monitoreo adecuado de las actividades, además en la mayoría de la Institución Financiera el cliente no es bien atendido estas son falencias que perjudica la imagen de la institución por ello ponemos a consideración nuestra sugerencia de un plan de capacitación en el cual detallamos una fundamentación teórica y plan de acción.

Introducción

Plan de capacitación para el personal administrativo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de San Miguel, se considera como un punto de partida; es fundamental entender que la capacitación no es una aportación de conocimiento, sino como la capacidad de integrar "conocimiento útil para la acción" en las personas, es decir que la persona sea capaz de realizar acciones con ese conocimiento.

La capacitación es un proceso de mejora continua, que permite retroalimentarse y adecuarse a las necesidades de la institución; la capacitación no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos y los resultados institucionales. El personal administrativo es la clave del éxito porque son quienes poseen la capacidad de convertir la información en conocimiento y por tanto de aprender y de mejorar.

El plan de capacitación es un instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias de cada institución financiera y por ende al logro de los objetivos.

Importancia

El plan de capacitación juega un papel muy importante dentro de la Institución Financiera por cuanto permite a los empleados desarrollar adecuadamente sus

funciones encomendadas, las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia.

Los programas de capacitación contribuyen a elevar la fuerza de trabajo. Cuando los empleados están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y sobre todo cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios, son menos propensos a cometer errores que dañen el prestigio de la institución.

Objetivos de capacitación

Objetivo general

- Promover y estimular la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas del personal administrativo, en la institución financiera, para el desempeño eficiente de sus tareas.

Objetivos específicos

- Fortalecer al personal administrativo en sus habilidades, aptitudes y actitudes a fin de coadyuvar a la institución financieras en el cumplimiento de sus metas.
- Desarrollar en el personal administrativo sus potencialidades, mejoramiento de trabajo en equipo y mayor competitividad, a través de las capacitaciones.
- Preparar al personal para la ejercitación eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos tanto actuales como futuros.
- Actualizar al personal en sus conocimientos, habilidades utilizando la tecnología con el propósito de desempeñar sus funciones eficientemente en cada departamento.
- Mantener a los empleados permanentemente actualizados frente a los cambios que se generan dentro de la institución financiera.
- Mejorar su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, así como también su nivel de autoestima que permita el desarrollo adecuado de sus funciones.

Estructura del plan y tipos de formación

Luego de haber realizado el estudio y recopilado información a través de técnicas de investigación como la entrevista y encuesta, se detectó falencias en la institución financiera y se ha procedido a elaborar un plan de capacitación al personal administrativo de las cooperativas, el mismo que en su estructura básica se hace constar de tres tipos de formación: Específica de Desarrollo y Estratégica.

- **Formación Específica**

Es un conjunto de acciones formativas orientadas a corregir factores que perjudican a la institución.

- **Formación de Desarrollo**

Constituye u conjunto de acciones formativas a través de las cuales el personal administrativo puede mejorar sus conocimientos, habilidades, crecimiento profesional y personal.

- **Formación Estratégica**

Constituye un conjunto de acciones formativas que contribuyen a identificar acciones positivas para el logro de los objetivos de la institución financiera.

Plan de capacitación enfocado al desarrollo cooperativista.

Temas	Beneficiarios	Encargado
Servicio al cliente <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atender los reclamos de los socios ➤ Valores humanos ➤ Importancia del cliente ➤ Actitud mental positiva ➤ Imagen corporativa ➤ Control de las emociones ➤ Lenguaje Corporal 	Gerente Jefe de Crédito Personal Administrativo	Gerente
Talento Humano <ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivación ➤ Como ser un triunfador ➤ Trabajo en equipo 	Jefe de Crédito Personal Administrativo	Jefe de Talento Humano
Calidad del personal Interés y espíritu de superación Respeto al individuo Capacidad para analizar los problemas Competitividad Facilidad de atender al socio Capacidad de análisis de información Evaluación del desempeño laboral	Jefe de Crédito Personal Administrativo	Jefe de Talento Humano

Elaborado por: Tesistas

Estructura del plan de capacitación

Tipo de formación	Área	Acción formativa
Formación específica	Finanzas	Elaboración de presupuestos a través de objetivos
	Legal	Actualización sobre la normativa interna y la ley de Cooperativas
	Seguridad	Seguridad y manejo de armas
Formación de desarrollo	Administración	Comportamiento humano en el trabajo
		Servicio al cliente
		Educación Cooperativa y el desarrollo socioeconómico
	Informática	Uso de internet y aplicaciones web institucionales.
Formación estratégica	Administración	Habilidades directivas
	Legal	Normativa interna y ley de Cooperativas

Elaborado por: Tesistas

Plan anual de formación específica

Acción Formativa	Objetivos a Generar	Resultados Esperados	Colectivo	Responsable
Elaboración de presupuestos a través de objetivos	Proporcionar conocimientos para elaborar presupuestos en base a objetivos y metas planteadas en las cooperativas.	Elaboración de presupuestos en función de las necesidades. Uso de recursos destinados a gastos y no a inversiones.	Contabilidad Tesorería	Concejo de administración
Actualización sobre la ley de cooperativas	Actualizar los conocimientos sobre la ley de cooperativas.	La directiva y el personal administrativo aplican los conocimientos adquiridos en el desarrollo de sus actividades.	La asamblea general	Concejo de administración
Seguridad y manejo de armas	Preparar al personal de seguridad en el manejo de armas para prevenir accidentes.	Conocer el debido uso de las armas. Aplicar técnicas de defensa personal en caso de emergencia.	Personal de seguridad	Gerente

Elaborado por: Tesistas

Plan anual de formación de desarrollo

Acción Formativa	Objetivos a Generar	Resultados Esperados	Colectivo	Responsable
Comportamiento humano en el trabajo	Mejorar el manejo de las relaciones con sus superiores. Desarrollar habilidades de comunicación y reconocimiento de conflictos.	Mejora las relaciones interpersonales y grupales. Cambio de actitud en el trabajo y hacia el cliente interno y externo.	Personal administrativo	Gerente
Servicio al cliente	Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente. Mejorar la calidad del servicio percibida por los clientes.	Mejorar el trato personalizado al cliente interno y externo. Mejorar la imagen institucional a través del servicio al cliente.	Personal administrativo	Departamento de talento humano
Educación cooperativa y el desarrollo socioeconómico	Analizar críticamente la filosofía de las cooperativas. Establecer y caracterizar los principios y valores de las cooperativas de ahorro y crédito.	Practicar los principios cooperativos en las instituciones. Fomentar y fortalecer los valores y principios dentro de las cooperativas.	Socios-clientes de las cooperativas de ahorro y crédito	Personal administrativo

Elaborado por: Tesistas

Plan anual de formación de desarrollo

Acción Formativa	Objetivos a Generar	Resultados Esperados	Colectivo	Responsable
Entretención en el uso de internet y aplicaciones web institucionales	Conocer el manejo y funcionalidad de las aplicaciones Web que están instaladas en las Cooperativas con el fin de que sea un instrumento que contribuya a mejorar la comunicación interna.	Utilizar adecuadamente todas las funcionalidades de las aplicaciones Web disponibles en cada una de las Cooperativas.	Personal administrativo	Gerente

Elaborado por: Tesistas

Plan anual de formación estratégica

Acción Formativa	Objetivos a Generar	Resultados Esperados	Colectivo	Responsable
Habilidades directivas	Facilitar a los directivos el conocimiento de las competencias y habilidades para mejorar la interacción con otras personas; a través de la capacitación de estrategias y técnicas de negociación y de hablar en público, liderazgo y motivación.	Conocer los principios básicos de la función directiva y desarrollar las habilidades necesarias para su óptimo desempeño.	Personal administrativo directivo	Gerente
Normativa interna y la ley de cooperativas	Conocer el ámbito y aplicación de la normativa interna, la ley de Cooperativas vigente.	Ejecutar la ley de Cooperativas vigente.	Directivos	Consejo de Administración Personal Administrativo

Elaborado por: Tesistas

3.5. PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA

Objetivo	Metas	Estrategias	Tiempo	Costo	Responsable	Actividad
Socializar	Establecer la importancia que tiene la auditoria administrativa en la COAC.	Desarrollar la auditoria administrativa como herramienta de control.	Dos semanas	50.00	Equipo de Investigación	Recopilación de información.
Alcanzar la Aprobación	Concientizar que la auditoria administrativa es una herramienta apropiada para la Gestión de la COAC.	Dar a conocer la importancia que tiene una eficiente Gestión.	Una semana	30.00	Equipo de Investigación	Capacitación
Ejecutar	Implementación de un plan de recomendaciones.	Socializar el plan de recomendaciones en la COAC.	Tres Días	40.00	Equipo de Investigación Gerente general	Capacitación

3.6. RESULTADOS ESPERADOS

Las expresiones que se ha utilizado en este trabajo propuesto son de fácil entendimiento.

- Con la elaboración de un plan de recomendaciones se pretende obtener resultados positivos que beneficien la COAC. Ltda., que sirva de guía para el desarrollo correcto de las actividades de la institución, de tal manera que el gerente pueda comprender con mayor facilidad y poner en práctica de una forma eficaz y poder tomar decisiones acertadas.
- Socializar el plan de recomendaciones nos permite que en las distintas áreas o niveles exista una comunicación adecuada en la que se acople todo grupo humano en beneficio de la institución, bajo una misma perspectiva.
- Esta propuesta es importante ya que la COAC trabajará con talento humano capacitado eficientemente el mismo que dará lugar a la captación de nuevos socios.
- La Cooperativa alcanzará conservar una ventaja competitiva con respecto a las demás organizaciones que realizan la misma actividad, plasmando una imagen progresista y un ejemplo para otras entidades.

3.7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.7.1. CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito está formada por una sociedad de personas naturales y jurídicas, esta institución no persigue fines de lucro buscan el bienestar de la sociedad en general.
- Se aplicó la auditoria administrativa en la cooperativa de ahorro y Crédito San Miguel Ltda., la misma que arrojó resultados poco favorables en base a las etapas del proceso administrativo.
- En el proceso de ejecución de la Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., se encontraron varias falencias que impiden el buen desarrollo de las actividades como son: falta de socialización de la visión, falta de actualización de políticas, falta de motivación y capacitación al personal, falta de liderazgo, falta de aplicación de los canales de comunicación, alto nivel de stress, inexistencia de un manual de funciones, deficiente monitoreo de actividades por está razones no permite cumplir a cabalidad las metas y objetivos propuestos por la institución.
- Existe confusión a la realización de actividades a desarrollar del personal nuevo q ingresa a la institución por motivo q sus funciones son destinadas verbalmente y no cuenta con un manual impreso de las actividades a desarrollar dependiendo del puesto designado.
- La institución no capacita a su personal lo que interfiere en el desenvolvimiento de sus actividades.

3.7.2. RECOMENDACIONES

- La institución debe seguir trabajando por el bienestar de la sociedad, esto quiere decir que constantemente la cooperativa debe innovar y ofrecer nuevos servicios para mantener y atraer nuevos clientes.
- La Cooperativa debe dar importancia a la aplicación de auditorías administrativas ya que esto les permitirá mejorar el cumplimiento de sus actividades y por ende a que la entidad tenga un mejor desenvolvimiento.
- Es necesario que se efectúe un estudio minucioso de los problemas que se han detectado durante el trabajo de Auditoría y poner en práctica las recomendaciones para cada una de ellos; ya que son problemas que impiden el buen desarrollo de las actividades y por ende el progreso de la cooperativa.
- La institución debe contar con un manual de funciones impreso para la designación de tareas del personal administrativo de la misma.
- Capacitar al personal administrativo de la entidad financiera de acuerdo al plan propuesto en el presente trabajo de manera que permita a los empleados obtener conocimientos necesarios con el propósito de ofrecer un excelente servicio al cliente.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDE SAN MIGUEL, P. (2007). *Sistemas de gestion de calidad. Normas ISO 9000*. Madrid - España: Thomson - Paraninfo, S.A.

ALVARÉZ, Y. (18 de 03 de 2004). *Erosky consumer*. Recuperado el 1 de 03 de 2014, de <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/sociedad-y-consumo/2014/09/11/220565.php>

ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi.

ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2011). *Registro Oficial 444. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero*. . Quito.

ASAMBLEA CONSTITUYENTE. (2012). *Registro Oficial Suplemento 648 Reglamento a la Ley Organica Economia Popular y Solidaria* . Quito .

BENJAMÍN, F. E. (2000). *Auditoria Administrativa: Gestion Estrategica del Cambio*.

BLOGSPOT.COM. (2009). *La gestion gerencial*. Recuperado el Miercoles de Febrero de 2014, de <http://admindeempresas.blogspot.com/2009/11/la-gestion-gerencial-concepto-e.html>

CAMACHO VILLOTA, J. A. (Diciembre de 2007). *Repositorio.maeug.edu.ec*. Recuperado el Lunes de Febrero de 2014, de <http://repositorio.maeug.edu.ec>

CASTAÑO DUKE, G. (2004). *Seminario de Teoria Administrativa*. Recuperado el 2014, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm

CHACÓN, M., & PILA CHANCUSING, M. (2006 - 2008). *Tesis de Auditoria Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Credito Cotopaxi Ltda*. Latacunga - Ecuador.

- CONGRESO NACIONAL. (1966). *Codificación 000, Registro Oficial 400 de 29 de Agosto*. Quito.
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL. (1962). *Reseña histórica*. San Miguel.
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA. (2013). *Estatuto de la Institución*. San Miguel.
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA. (2014). *Valores cooperativos*. San Miguel.
- COPYRIGHT. (2013). *Tu guia contable*. Recuperado el 03 de 02 de 2014, de <http://www.tuguiacontable.org/app/article.aspx?id=119>
- CRESPO A, M. (2010). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Caracas.
- CRUZ LEZAMA, O. (2009). *Control de la Gestión Empresarial*.
- CUELLAR MEIA, G. (Octubre de 2007). *Gestiopolis*. Recuperado el 2014, de Clasificación de la Auditoría : <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-auditoria/>
- CULTURA, S.A. (2003). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas. Definición de Administración*. Madrid - España.
- DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS. (2003). *Norma*. Madrid - España.
- DR. SAENZ JARAMILLO, B. (2005). *El cooperativismo sendero del Exito*. Ecuador: PPL Impresores.
- DRA. ROMERO, C. (2008). *Clasificación de auditoría*. Quito - Ecuador: CODEU, Tecnología Educativa.

- E-CONOMIC. (2014). *Definicion de Cooperativa*. Recuperado el 13 de 02 de 2014, de <https://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-cooperativa>
- EUMED.NET. (2010). *La gestion en las organizaciones*. Recuperado el 04 de 02 de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>
- FERNANDEZ, M. (2012). *"La auditoría. Supervisión y la calidad de la misma" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 166*. Cuba.
- FINCOWSKY BENJAMÍN, F. E. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: Primera Edición McGRAW - HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- FINKOWSKY BENJAMÍN, F. E. (2013). *Metodología de la auditoría administrativa*. Mexico: Pearson Educacion.
- FINKOWSKY BENJAMIN, F. E. (2013). *Objetivos de la auditoría administrativa* (Tercera Edición ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- GRECO, O. (2004). *Diccionario de finanzas - Cliente*. República Argentina: Valleta Ediciones S.R.L.
- GRECO, O. (2004). *Fiscalización*. Republica de Argentina: S.R.L.
- HOLMES , A. (1982). *Construccion de un concepto universal de Auditoria*.
- JARAMILLO PEREZ, C. M. (28 de Noviembre de 2012). *Confiabilidad. Net*. Recuperado el Lunes de Febrero de 2014, de <http://www.soporteycia.com/articulos/confiabilidad/CAP-Indicadores-gestion-28-Nov-2012.pdf>
- JIMENEZ, Y. (2012). *EL Auditor*. Recuperado el 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>

- MACIAS MAGROVEJO, L. (2011). *Diseño, analisis de resultados y plan de accion de indicadores de gestion de la calidad para el laboratorio de procesos de la Empresa la Fabril S.A. de la ciudad de Manta periodo 2010*. Manta.
- MALDONADO, L. (2006). “*Auditoria de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las PyMEs Empresas de Servicios*” . Instituto de Ciencias Matemáticas, Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- MUÑIZ, L. (2012). *Diseñar cuadros de mando con excel utilizando tablas dinamicas*. Barcelona: PROFIT.
- ROMERO, C. D. (2008). *Auditoría Administrativa*. Quito - Ecuador: CODEU, Tecnologia Educativa.
- ROMERO, Cristina . (2008). *Diferencia entre auditoría interna y externa*. Quito - Ecuador: CODEU, Tecnologia Educativa, 2008.
- TORIVILLA GRIPPO, S. (03 de 2008). *Gestión*. Recuperado el 2 de 03 de 2014, de www.gestiopolis.com
- TORIVILLA, S. G. (2008). *Indicadores de gestión. Documento. En línea*. Recuperado el 12 de 02 de 2014, de www.gestiopolis.com.
- VID LOPEZ, C. J., & CARREA, G. A. (1992). *El control de Gestion en la Administracion Local*. Barcelona : Edicion 2000.
- WILEY, J. (2013). *Diccionario de administracion y finanzas - Objetivo*. España: Oceano.
- WILLIAN P., L. (1991). *Auditoria Administrativa* .
- WORDREFERENCE, COM. (2014). *Regla*. Recuperado el 13 de 02 de 2014, de <http://www.wordreference.com/definicion/regla>

ZAPATA, P. (2007). *Contabilidad de Costos*. Bogotá-Colombia: ISBN-10: 958-410-377-6.- ISBN-13: 978-958-410-377-2.

ANEXOS

ANEXO 1. INSPECTORIA DE COOPERATIVAS



Ministerio de Bienestar Social
Dirección Provincial de Bolívar
INSPECTORIA DE COOPERATIVAS.

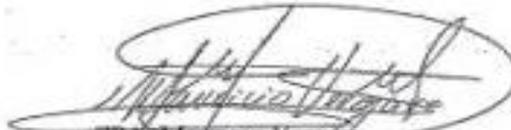


A petición verbal:

CERTIFICO

Que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Miguel" Ltda., creada mediante acuerdo ministerial No. 6319 de fecha 20 de mayo de 1963, con su matriz en el Cantón San Miguel perteneciente a la provincia de Bolívar, ubicada en las calles: CARRERA PICHINCHA 10-68 Y DIEZ DE ENERO, mediante consulta a la Dirección Nacional de Cooperativas, se da a conocer que todas las Cooperativas de Ahorro y Crédito que se encuentran bajo su control son consideradas como sociedades sin fines de lucro.

Guaranda, 15 de agosto del 2007.


CPA. Mónica Vergara
DIRECTOR ENCARGADO MBS-B.



ANEXO 2.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ESCUELA GESTIÓN EMPRESARIAL

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CP.

CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.

OBJETIVO.- Recopilar información relacionada con la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito San Miguel Ltda.

1. ¿Conoce si se ha realizado una auditoría administrativa en la institución?

Sí () No ()

2. ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., posee un modelo de gestión gerencial?

Si () No ()

3. ¿Las funciones que desarrolla en su cargo son las establecidas en el contrato o nombramiento?

Sí () No ()

4. ¿La institución ha evaluado su desempeño? ¿En caso de ser afirmativo le han notificado los resultados?

Si () Si () No () No ()

5. ¿La institución proporciona capacitaciones periódicas acorde a los requerimientos técnicos y prácticos de su cargo?

Siempre () Casi siempre () Rara Vez () Nunca ()

6. ¿Conoce el grado de cumplimiento de los objetivos departamentales?

Si () No ()

7. ¿Los recursos dispuestos para las labores diarias abastecen los requerimientos para el cumplimiento de las funciones?

Siempre () Casi Siempre () Rara vez ()

8. ¿Los procesos de compras cuentan con la aprobación y sustentación documental?

Si () No ()

9. ¿Ha tenido inconvenientes en relación al desempeño de sus funciones?

Notificaciones () Sanciones () Ninguna ()

GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN

ANEXO 3

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ESCUELA GESTIÓN EMPRESARIAL

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORIA CP.

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA APLICADA A LOS FUNCIONARIOS PRINCIPALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA.

OBJETIVO.- Recopilar información detallada y veraz de la institución por medio de las autoridades que están al frente de la misma, para conocer la situación actual de la Cooperativa de Ahorro Y Crédito San Miguel Ltda.

1. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta en su labor diaria?
2. ¿Cuenta con un plan estratégico?
3. ¿Las estrategias que se aplican dan resultados favorables?
4. ¿Se han ejecutado auditorías externas por parte de la S.E.P.S?
5. ¿Cuáles son los resultados que reflejan esas auditorías?
6. ¿En base a las recomendaciones de las auditorías externas, que cambios se han adecuado o considerado?
7. ¿La empresa ha socializado los informes de gestión?
8. ¿Cuáles son los mecanismos de coordinación más utilizados en su empresa?
9. ¿Cómo selecciona el personal?
10. ¿Cómo evalúa al personal?

GRACIAS POR SU AMABLE COLABORACIÓN

ANEXO 4

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN MIGUEL LTDA. PLAN OPERATIVO 2014			
Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica	Responsable	2014
Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido en el mercado con estándares financieros iguales al promedio de las cooperativas pequeñas reguladas por la Superintendencia de Bancos	• Crecimiento anual promedio de captaciones del 35%	Gerencia/ Subgerente	X
	• Mantener un índice de cartera en riesgo menor o igual al 4%.	Gerencia/ Subgerente	X
	• Mantener un índice de cobertura de provisiones mayor o igual al 80%.	Gerencia/ Subgerente	X
	• Mantener índices de ROA mayor al 2%	Gerencia/ Subgerente	X
	• Mantener un índice de liquidez mayor o igual al 16%	Gerencia/ Subgerente	X
	• Índice de solvencia mayor o igual al 12%	Gerencia/ Subgerente	X
Alcanzar y mantener un crecimiento sostenido del número de socios, manteniendo estándares de satisfacción altos de clientes internos y externos y una orientación hacia la población objetivo	• Eficiencia operativa menor o igual al 8%.	Gerencia/ Subgerente	X
	• Crecimiento del número de socios > 35%	Gerencia/ Subgerente	X
	• Satisfacción de los socios > al 80%	Gerencia/ Subgerente	X
	• Satisfacción de los directivos > al 80%	Gerencia/ Subgerente	X
	• Satisfacción de los empleados > al 90%	Gerencia/ Subgerente	X
	• Operaciones de crédito dirigidas a familias de bajos ingresos > a 55%	Gerencia/ Subgerente	X
Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado	• Realizar un estudio de mercado y plan de mercadeo	Gerencia/ Subgerente	X
	• Implementar plan de mercadeo (promociones)	Gerencia/ Subgerente	X
	• Diseñar e implementar metodología sencilla de medición de posicionamiento de mercado	Gerencia/ Subgerente	X
Incrementar el volumen de captaciones	• Conocer a los socios Actuales (Actualización y análisis de Información de las bases de datos)	Gerencia/ Subgerente	X
	• Implementar Plan de Mercadeo (Nueva ventanilla)	Gerencia/ Subgerente	X
	• Implementar área de negocios y atención al cliente	Gerencia/ Subgerente	X
	• Implementar un plan de reactivación de socios	Gerencia/ Subgerente	X
Implementar sistema de medición de satisfacción de Socios	• Diseñar un sistema de medición de bajo costo	Gerencia/ Subgerente	X
	• Implementar Sistema	Gerencia/ Subgerente	X
Minimizar el Riesgo Institucional (crédito, liquidez y operativo)	• Implementar una cultura de riesgos con procesos y	Gerencia/ Subgerente	X
	• Implementar un modelo control diario de posición y comparación de liquidez.	Gerencia/ Subgerente	X
	• Monitoreo semanal de morosidad	Gerencia/ Subgerente/ Jefe de Crédito	X
Incrementar el nivel de patrimonio institucional	• Implementar un modelo de flujo de efectivo	Gerencia/ subgerente/ Jefe de Operaciones	X
	• Capitalización del 100% de Excedentes	Asamblea General	X
Implementar un procedimiento de reportes automatizados de información gerencial para monitoreo de desempeño financiero	• Diseño e implementación del procedimiento	Gerencia/Subgerente	X
	• Monitoreo permanente	Gerencia/Subgerente/ Jefe de Operaciones	X
Mantener fondeo Externo en condiciones beneficiosas para la COAC	• Identificar Fuentes	Gerencia/Subgerente	X
	• Negociar condiciones adecuadas.	Gerencia/Subgerente	X
Disponer de procesos actualizados y eficientes	• Contar con un Manual de Procesos	Subgerente/Jefe de Operaciones	X
	• Implementación y monitoreo permanente	Consejo de Administración	X
Contar con un Sistema Informático y de comunicación eficiente	• Definición de requerimientos de hardware y software al proveedor del sistema	Gerencia/Sistemas	X
	• Capacitación al personal	Sistemas	X
	• Implementación de la operatividad de la ventanilla	Gerencia	X
Contar con una estructura organizacional eficiente	• Definir e implementar plan de formación para directivos	Consejo de Administración	X
	• Evaluar la estructura organizativa	Gerencia	X
Actualización e implementación de Normativa Interna	• Actualización de Estatutos, Manuales y Reglamentos	Asamblea General Consejo de Administración Gerencia	X

Contar con personal calificado, competitivo y motivado	• Implementación y Control	Gerencia	
	• Diseñar e implementar un plan de capacitación en función de las responsabilidades	Gerencia/Talento Humano	X
	• Diseñar y establecer un sistema de Evaluación del Talento Humano	Gerencia/Talento Humano	X
	• Diseñar e implementar un Plan o mecanismos de mejoramiento del Ambiente Laboral	Gerencia/Talento Humano	X
Contar con un sistema eficaz de comunicación interna	• Crear sistema de incentivos, bonos y sanciones en función de resultados obtenidos	Gerencia/Subgerente/Consejo de Administración	
	• Mantener reuniones programadas con el equipo de	Gerencia	X
	• Definir e implementar un procedimiento de comunicación de disposiciones y resoluciones	Gerencia	X
	• Difundir y socializar normativa vigente	Gerencia	X
Implementar un sistema de medición de la satisfacción del personal	• Definir procedimiento de retroalimentación y mejoramiento permanente de normatividad y procesos	Gerencia	X
	• Diseñar una metodología	Gerencia	X
	• Implementación de la metodología	Gerencia	X

ANEXO 5

Fotos de los funcionarios de la cooperativa que trabajaron conjuntamente con las investigadoras

Gerente COAC



Asesor Jurídico



Jefe de Crédito



Jefe De Contabilidad



Document TESIS.docx (D16110675)
Submitted 2015-11-09 14:53 (-05:00)
Submitted by alisonmarienej@gmail.com
Receiver dcangulo_ueb@analysis.orkund.com
Message [Show full message](#)

9% of this approx. 66 pages long document consists of text present in 12 sources.

Rank	Path/Filename
1	final propuesta ENERO 2015.docx
2	1 TESIS ESPINOZA (26-04-2015).pdf
3	http://es.slideshare.net/pattydaddy3/metodologia-para-la-auditoria-administrativa
4	http://juliotigilema.blogspot.com/
5	http://admonorganizacional.blogspot.com/2009/09/objetivos-de-la-auditoria.html
6	http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/celes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1_Pages/1.4.149indicadores_1...
7	http://admonorganizacional.blogspot.com/2009/09/objetivos-de-la-auditoria.html

80% Active

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA. DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLIVAR,
AÑO 2013".

AUTORAS: MARLENE ALICIA JAÑA LOMBEIDA VALERIA MAGALI VERDEZOTO FUENTES DIRECTORA: ING. DORIS ANGULO PARES ACADEMICOS: ING. JENNY BASANTEZ LCD. RUTH APUNTE GUARANDA - ECUADOR AÑO 2015 II. DEDICATORIA A Dios por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida, quien me dio la fe, fortaleza y salud para concluir este trabajo. A mis padres, herman@s, que han sido siempre el pilar fundamental, gracias a sus sabios consejos y su apoyo incondicional. A mi hija que es mi fuerza interna para seguir adelante. Marlene Jaña Lombeida

Quiero dedicar este trabajo a Dios que me ha dado la vida y me ha permitido lograr mis objetivos. A mi Querida madre por su amor y apoyo incondicional. A mi abuelita que con sus sabios consejos fue un apoyo incondicional para la culminación de este trabajo. A mi hermana por brindarme su amor y cariño. Valeria Verdezoto Fuentes

III. AGRADECIMIENTO A Dios por darnos salud y vida para continuar con nuestro camino y alcanzar nuestras metas. A la Universidad Estatal de Bolívar, por su labor de enseñanza, por contar con docentes de alto nivel académico y que supieron transmitirnos sus vastos conocimientos. Un sincero agradecimiento a todo el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel Ltda., por brindarnos las facilidades para la realización de la presente tesis. A las personas que de una u otra forma contribuyeron y participaron para lograr alcanzar esta meta tan importante en nuestras vidas. Marlene Jaña Lombeida Valeria Verdezoto Fuentes IV. CERTIFICADO DEL DIRECTOR CERTIFICO QUE

El presente Trabajo de Graduación titulado "AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL LTDA. DEL CANTÓN SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLIVAR,

Urkund's archive: UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR / TESIS 9CICLO-3.docx 80%

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN MIGUEL LTDA." CIUDAD SAN MIGUEL, PROVINCIA BOLIVAR.
AÑO 2014.

