



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA.**

**TEMA:**

---

“LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO – HUACHI – PELILEO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN EL PERÍODO 2013”

---

**AUTORA: Sylvana Elizabeth Oñate Aldas**

**TUTOR: Dr. Mg. José Viteri**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Ambato, 13 de noviembre de 2014

Yo, **Dr. Mg. José Luis Viteri**, con cedula de ciudadanía No., en mi calidad de tutor del trabajo de investigación sobre el tema: **“La Aplicación de Indicadores de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato – Huachi – Pelileo y su incidencia en el Cumplimiento de Objetivos en el período 2013”**, desarrollado por la señorita **Sylvana Elizabeth Oñate Aldas**, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecido en el reglamento de graduación de pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores destinados por el H. Consejo de Pregrado – UTA.

**EL TUTOR**



Dr. Mg. José Luis Viteri

## AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN

Yo, **Sylvana Elizabeth Oñate Aldas**, con cedula de identidad No.180446123-2, tengo a bien indicar los criterios emitidos en el informe investigativo, bajo el tema: **“La Aplicación de Indicadores de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato – Huachi – Pelileo y su incidencia en el Cumplimiento de Objetivos en el período 2013”**, así como también los criterios presentados, ideas, análisis y síntesis de datos y resultados son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de investigación.

Ambato, 13 de noviembre de 2014

### AUTORA



Sylvana Elizabeth Oñate Aldas

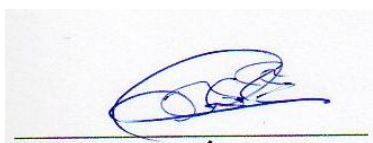
C.I. 180446123-2

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Investigación, sobre el tema: “**La Aplicación de Indicadores de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato – Huachi – Pelileo y su incidencia en el Cumplimiento de Objetivos en el período 2013**”, elaborado por la señorita **Sylvana Elizabeth Oñate Aldas**, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 20 de enero de 2015

Para constancia firman:



Dra. Carmen Guamanquispe  
**CALIFICADORA**



Dr. Esteban Caiza  
**CALIFICADOR**



Eco. Diego Proaño, Mg.  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo lo dedico primero a Dios por darme la oportunidad de culminar con una parte de mi vida estudiantil, de igual manera lo dedico a los estudiantes y profesionales que se interesen en el uso de una adecuada gestión empresarial y que hagan uso correcto del presente trabajo de investigación.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento, está dirigido primero a Dios por iluminarme y guiarme cada día llenándome de fortaleza y conocimientos.

A mis padres, mi hermana, mi tía, mi esposo y sobre todo a mi hijo que me ayudaron en todo momento de manera incondicional.

A los docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría un inmenso agradecimiento, quienes día a día aportaron con sus conocimientos y me compartieron su sabiduría para encaminarme por el camino del éxito.

Un agradecimiento especial al Dr. José Luis Viteri, tutor del trabajo de investigación quien supo guiarme, brindarme un apoyo incondicional y por sus conocimientos impartidos.

A la COAC del Sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Ltda. y a su personal que apoyaron de manera comedida para llevar a cabo esta investigación.

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b> .....	i
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	ii
<b>AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN</b> .....	iii
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	iv
<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vi
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	xiii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	2
<b>EL PROBLEMA</b> .....	2
1.1. Tema de Investigación .....	2
1.2. Planteamiento del Problema .....	2
1.2.1. Contextualización .....	2
1.2.1.1. Macrocontextualización .....	2
1.2.1.2. Mesocontextualización .....	3
1.2.1.3. Microcontextualización .....	4
1.2.2. Análisis Crítico .....	6
1.2.3. Prognosis .....	7
1.2.4. Formulación del Problema .....	8
1.2.5. Interrogantes .....	8
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación .....	8
1.3. Justificación .....	9
1.4. Objetivos .....	11
1.4.1. Objetivo General .....	11
1.4.2. Objetivos Específicos .....	11
<b>CAPÍTULO II</b> .....	12
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	12
2.1. Antecedentes Investigativos .....	12
2.2. Fundamentación Filosófica .....	15

2.2.1 Fundamentación Epistemológica.....	16
2.2.2. Fundamentación Ontológica.....	17
2.2.3. Fundamentación Axiológica.....	17
2.3. Fundamentación Legal.....	18
2.4. Categorías Fundamentales.....	21
2.4.1. Gráficos de Inclusión Interrelacionadas.....	21
2.4.1.1 Super-ordinación Conceptual.....	21
2.4.2.1 Indicadores de Gestión.....	23
2.5. Hipótesis.....	41
2.6. Señalamiento de Variables.....	41
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>42</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>42</b>
3.1. Enfoque de la Investigación.....	42
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	42
3.2.1. Investigación de Campo.....	42
3.2.2. Investigación Bibliográfica – Documental.....	43
3.3. Nivel y Tipo de Investigación.....	44
3.3.1. Investigación Descriptiva.....	44
3.3.2. Investigación Exploratoria.....	44
3.3.3. Investigación Correlacional.....	44
3.4. Población y Muestra.....	45
3.4.1. Población.....	45
3.4.2. Muestra.....	45
3.5. Operacionalización de Variables.....	47
3.6. Plan de Recolección de Información.....	48
3.7. Plan de Procesamiento de la Información.....	49
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>51</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
4.1. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	51
4.2. Verificación de la Hipótesis.....	68
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis.....	68
4.2.2. Señalamiento de las Variables.....	68



4.2.3. Nivel de Confianza y Grados de Libertad .....	70
4.2.4. Regla de decisión.....	70
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>72</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>72</b>
5.1. Conclusiones.....	72
5.2. Recomendaciones .....	73
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>74</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>74</b>
6.1. Datos Informativos .....	74
6.1.1 Título .....	74
6.1.2 Institución.....	74
6.1.3 Beneficiarios.....	74
6.1.4 Ubicación.....	74
6.1.5 Tiempo:.....	74
6.1.6 Equipo Técnico Responsable: .....	74
6.1.7 Costo.....	75
6.2. Antecedentes.....	75
6.3. Justificación.....	76
6.4. Objetivos.....	76
6.4.1 Objetivo General .....	76
6.4.2 Objetivos Específicos .....	76
6.5. Análisis de Factibilidad .....	77
6.5.1 Socio – Cultural.....	77
6.5.2 Organizacional.....	77
6.5.3 Legal.....	77
6.6. Fundamentación científica - técnica.....	77
6.7. Metodología.....	79
FASE I.....	81
CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	81
FASE II.....	98
PLANEACIÓN.....	98
FASE III .....	101

EJECUCIÓN .....	101
FASE IV .....	149
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	149
FASE V .....	153
SEGUIMIENTO.....	153
6.8. Administración .....	155
6.9. Previsión de la Evaluación .....	155
<b>ANEXOS</b> .....	<b>156</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>161</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas.....	6
Gráfico 2: Red de Inclusiones Conceptuales .....	21
Gráfico 3: Red de Constelación de Ideas.....	22
Gráfico 4: Proceso de Planificación Estratégica.....	35
Gráfico 5: Estructura Administrativa .....	52
Gráfico 6: Normas y Procedimientos de Control.....	53
Gráfico 7: Herramientas de Medición y Evaluación.....	54
Gráfico 8: Indicadores de Gestión .....	55
Gráfico 9: Personal Competente.....	56
Gráfico 10: Otorgación de Créditos .....	57
Gráfico 11: Evaluación de Objetivos Institucionales.....	58
Gráfico 12: Recuperación de Cartera .....	59
Gráfico 13: Captación de Socios .....	60
Gráfico 14: Misión Organizacional .....	61
Gráfico 15: Visión.....	62
Gráfico 16: Evaluación del Personal .....	63
Gráfico 17: Cumplimiento de Metas Crediticias .....	64
Gráfico 18: Delimitación de Objetivos.....	65
Gráfico 19: Planificación Estratégica .....	66
Gráfico 20: Toma de Decisiones .....	67
Gráfico 21: Distribución Chi-Cuadrado .....	71
Gráfico 22: Gráfico de Aceptación .....	71
Gráfico 23: Requisitos de Crédito .....	126
Gráfico 24: Montos Establecidos .....	130
Gráfico 25: Firmas de Responsabilidad.....	134
Gráfico 26: Créditos Vencidos 2013 .....	137
Gráfico 27: Notificaciones a Créditos Vencidos .....	141
Gráfico 28: Acciones Legales para Cartera Vencida .....	145

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Fundamentación Filosófica .....	16
Tabla 2: Variable Independiente: Indicadores de Gestión .....	47
Tabla 3: Variable Dependiente: Cumplimiento de Objetivos .....	48
Tabla 4: Estructura Administrativa .....	52
Tabla 5: Normas y Procedimientos de Control.....	53
Tabla 6: Herramientas de Medición y Evaluación.....	54
Tabla 7: Indicadores de Gestión .....	55
Tabla 8: Personal Competente.....	56
Tabla 9: Otorgación de Créditos .....	57
Tabla 10: Cumplimiento de Metas Crediticias .....	58
Tabla 11: Recuperación de Cartera .....	59
Tabla 12: Captación de Socios .....	60
Tabla 13: Misión Organizacional .....	61
Tabla 14: Visión.....	62
Tabla 15: Evaluación del Personal .....	63
Tabla 16: Evaluación de Objetivos Institucionales.....	64
Tabla 17: Delimitación de Objetivos.....	65
Tabla 18: Planificación Estratégica .....	66
Tabla 19: Toma de Decisiones .....	67
Tabla 20: Frecuencias Observadas .....	69
Tabla 21: Frecuencias Esperadas .....	69
Tabla 22: Cálculo Estadístico.....	70
Tabla 23: Costo de Propuesta.....	75
Tabla 24: Modelo Operativo .....	80
Tabla 25: Solicitudes de Crédito .....	128
Tabla 26: Previsión de la Evaluación .....	155

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El trabajo de investigación está realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Ltda., que se dedica a ofertar servicios financieros innovadores de calidad, basados en principios de igualdad y solidaridad, esta cooperativa posee una corta trayectoria en el sector cooperativo, pero ha logrado su permanencia en el mercado gracias al espíritu de innovación y cambio, tanto en aspectos gerenciales como en problemas en el proceso financiero lo cual admite que se plantee una alternativa de solución.

En el presente trabajo investigativo se determinó la incidencia de la aplicación de Indicadores de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Ltda. en el cumplimiento de Objetivos, debido a que en el desarrollo normal de las actividades y servicios que presta la cooperativa se ha presentado problemas en la gestión, como lo es la utilización de Herramientas e instrumentos de evaluación y control, lo cual afecta directamente a que los objetivos institucionales se cumplan, por esta razón se propone realizar una auditoría de gestión con el propósito de determinar factores críticos de éxito en los procesos tanto de otorgación de créditos, como de recuperación de cartera.

Esto permitirá que los procesos se evalúen y tengan más control mediante la aplicación de herramientas como lo son los indicadores de gestión, a su vez que el desarrollo de las actividades sean más eficientes y sobre todo oportunas, que a través de éstas herramientas permita suministrar elementos prudentes apropiados, suficientes y a tiempo para la toma de decisiones y la adquisición de medidas correctivas para la consecución de los objetivos institucionales.

Al término de la investigación se concluye en que el adoptar indicadores de gestión en los procesos de otorgación de créditos, como de recuperación de cartera adecuados según la actividad de la cooperativa permite obtener resultados que sirvan para realizar una adecuada gestión del negocio que permita tomar decisiones acertadas y generar información relevante a más de que se deja de tener problemas en dichos procesos.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación fue realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato – Huachi – Pelileo Ltda., de la ciudad de Ambato, en la que se determinó la ausencia de suficientes herramientas e instrumentos de evaluación y control para la cual se plantea una alternativa de solución en base a la aplicación de indicadores de gestión a través de una auditoría de gestión. Para la presente investigación se desarrollaron seis capítulos, que se detallan a continuación:

**Capítulo I:** en este capítulo se detalla la problemática que atraviesa en estos instantes, así como las diferentes variables a examinar, en la justificación se revela las razones por las cuáles se ha determinado desarrollar esta investigación y los objetivos que se busca alcanzar.

**Capítulo II:** aquí se señala los antecedentes, además se sustenta teóricamente las razones por las cuales es necesario dar solución al problema, sumándole a esto la hipótesis que es fundamental dentro de la investigación.

**Capítulo III:** en este punto se da a conocer la metodología utilizada, las técnicas e instrumentos de investigación que hacen posible el trabajo de campo.

**Capítulo IV:** en este capítulo se muestra el análisis de la información recopilada de la investigación de campo a través de tablas y gráficos para su fácil interpretación, además se muestra la comprobación de la hipótesis.

**Capítulo V:** una vez obtenida la información en este capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones de solución al problema.

**Capítulo VI:** es el desarrollo metodológico práctico de la propuesta planteada por la investigadora como parte de la solución a los conflictos de gestión en base a la aplicación de indicadores de gestión.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1.Tema de Investigación

“LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO – HUACHI – PELILEO Y SU INCIDENCIA EN EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN EL PERÍODO 2013”

### 1.2.Planteamiento del Problema

#### 1.2.1. Contextualización

##### 1.2.1.1. Macrocontextualización

En el Ecuador el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito nació como una de las posibles soluciones a los problemas económicos de los ecuatorianos, que a través de sus actividades socioeconómicas se constituye en la base del progreso de grandes sectores humanos, cada COAC creada agrupa a familias de bajos y medianos recursos económicos quienes confían sus ahorros por varias razones, la más habitual es la facilidad que estas instituciones financieras proporcionan para obtener un crédito.

Es decir el objetivo principal con que nacieron fue aportar al crecimiento de las personas, así lo mencionó uno de los pioneros del sistema cooperativo de ahorro y crédito Raiffeisen(1866): “*El sistema cooperativo de ahorro y crédito, se basará en los principios de auto ayuda, auto responsabilidad y auto administración*”, fue él quien exhortó al pueblo al ahorro colectivo y préstamo con interés mínimo de recargo.

Razón por la cual el sistema Cooperativo de ahorro y crédito busca ayudar y satisfacer las necesidades de sus socios entregando soluciones efectivas fundamentadas en la solidaridad.

*En el país existen aproximadamente 1.045 cooperativas financieras registradas y constituyen el mayor grupo en términos de activos, pasivos y patrimonio, a diciembre del 2012 sus activos ascendieron a cerca de*

*\$5.795,8 millones, actualmente se encuentra a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria siendo su función consolidar un sistema de supervisión y control(Diario El Comercio, 2013)*

Es notable que esta actividad que se desarrolla a nivel nacional crezca a pasos agigantados, pero también es evidente que la mayoría de cooperativas de ahorro y crédito del país no cuentan con herramientas de control y de medición de logros generando de esta manera una equivocada toma de decisiones, es decir su preocupación no radica en tomar buenas decisiones para corregir falencias que en el futuro ponga en riesgo sus instituciones.

El Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito capta y coloca recursos financieros tanto de personas naturales como jurídicas, por lo que administran grandes volúmenes de fondos ajenos, materializados en efectivo y a pesar de contar con sistemas informáticos sofisticados, no es suficiente instrumento de control que sirva de ayuda para detectar riesgos quedando estas instituciones propensas al fraude.

Tanto problemas como soluciones por lo general pasan de un extremo a otro en la medida que se amplía el personal, las metas propuestas, en fin estos son motivos para que estas instituciones requieran dentro de sus actividades procesos de control, no solo con la finalidad de detectar riesgos sino también de alcanzar los objetivos que persiguen las instituciones.

A través de una auditoría de gestión que es aquella que permite analizar, diagnosticar y formular recomendaciones a las empresas, a fin de establecer un control de eficacia eficiencia y economía, pero son muy pocas las Instituciones que la utilizan para conocer información exacta y tomar correctamente sus decisiones.

#### *1.2.1.2. Mesocontextualización*

El centro del país es una zona no solo comercial sino que en este sector se asientan un número considerable de Cooperativas de ahorro y crédito dedicadas a servir a la colectividad y hacer de sus instituciones cada día más sólidas y confiables; pero la mayor parte de ellas no cuenta con un control de gestión que les



permita conocer los niveles de eficiencia y eficacia de sus operaciones, siendo dicho sistema una herramienta que ayude a la consecución de mejoras y éxitos continuos.

La correcta aplicación de un sistema de indicadores de gestión y el monitoreo en cada una de las áreas o actividades llevaría a que se disminuyan las desviaciones a los objetivos mismos de las instituciones.

Así lo hace referencia Pérez (2011, pág. 1):

*Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía. Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada.*

En adición se puede decir que un indicador es una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance de los planes estratégicos que una empresa necesita para estar en condiciones de reaccionar ante cualquier circunstancia que afecte las actividades normales que desarrolla.

#### *1.2.1.3. Microcontextualización*

La investigación en estudio se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato – Huachi – Pelileo, siendo una institución nueva en la trayectoria de las Cooperativas de Ahorro y Crédito nacida aproximadamente hace 7 años con la iniciativa de 13 socios del sistema de Riego del mismo nombre de la cooperativa, en sus inicios solo contaba con una Agencia en la Parroquia Totoras pero por la gran acogida y por su crecimiento actualmente también cuenta con otra agencia en el Cantón Cevallos, la misión por la cual se creó es, ofertar servicios financieros innovadores de calidad, basados en principios de igualdad y solidaridad en pos de ayudar a los sectores menos favorecidos de la sociedad generando confianza en su gente con una administración eficiente y eficaz, con el firme propósito de innovar el desarrollo de las actividades productivas hacia un nuevo estilo de vida.

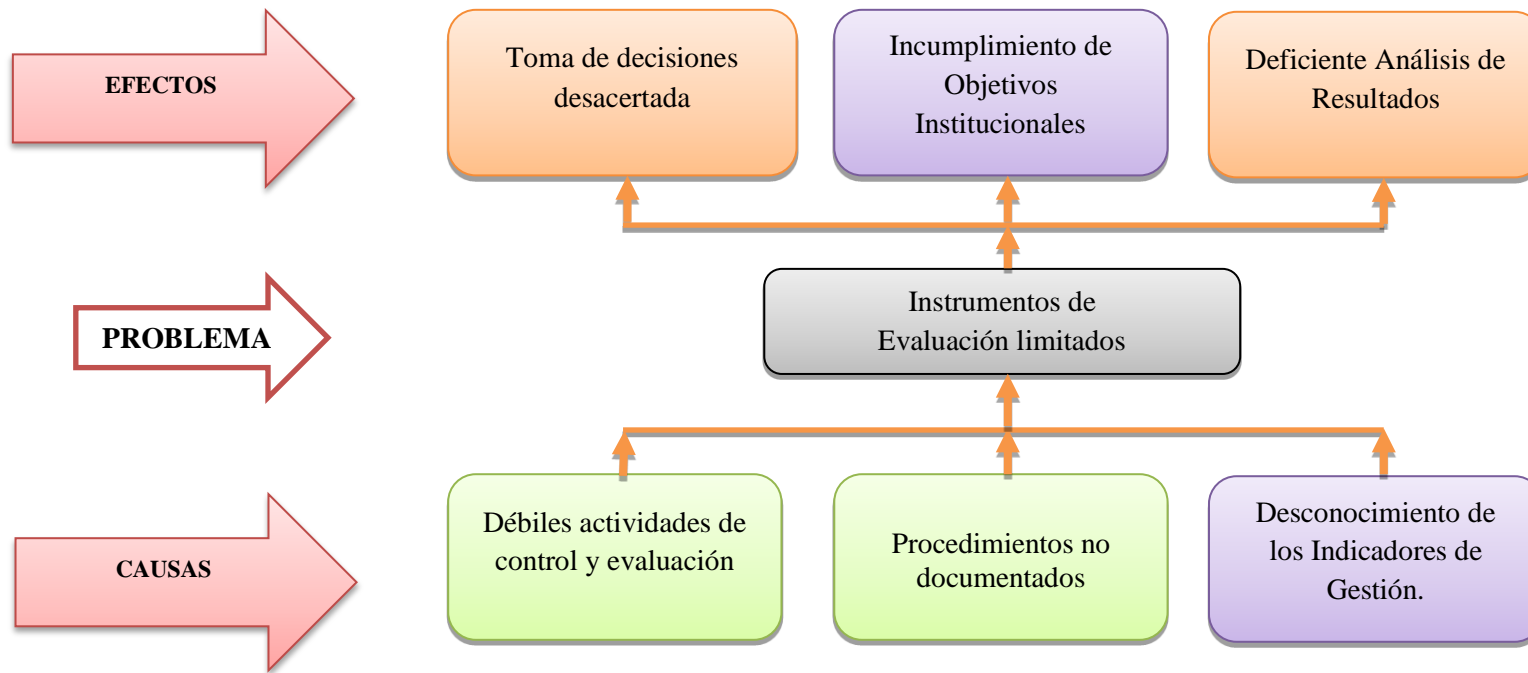
La entidad cuenta con personal en el área financiera y de la administración se encarga su gerente, sin embargo desde sus inicios la institución no ha logrado aplicar de manera eficiente un sistema de control de gestión mediante el cual las estrategias sean dirigidas hacia el éxito organizacional y la satisfacción de los clientes.

*Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.*(Pérez, 2011)

Con esto y de acuerdo al crecimiento institucional la COAC presenta actualmente como falencia, la limitada utilización de instrumentos de evaluación y control es por ello que el objetivo específico de estudio tiene como base aplicar una auditoría de gestión, que apoyada de indicadores oportunos permita suministrar elementos prudentes apropiados, suficientes y a tiempo para la toma de decisiones y la adquisición de medidas correctivas para la consecución de los objetivos institucionales.

### 1.2.2. Análisis Crítico

Gráfico 1: Árbol de Problemas



Elaborado por: Sylvana Oñate  
Fuente: COAC del Sistema de Riego A-H-P.

La falta de instrumentos de evaluación y control de gestión es el principal problema que impide a la institución tener un panorama visible de lo que sucede en ella, este problema se presenta debido a diferentes causas, una de ellas son las limitadas actividades de control esto podría deberse a que no existe una adecuada planificación estratégica, trayendo consigo la equívoca toma de decisiones por parte de la administración.

Otra causa es la ausencia de indicadores de gestión los mismos que ayudan a expresar de forma cuantitativa el comportamiento y desempeño de una actividad de esto se derivan beneficios como la satisfacción del cliente, una institución al no evaluar su desempeño provoca y trae consigo que los objetivos que en un principio fueron planteados, sigan en papeles y no se cumplan de modo que la organización espera.

Así mismo el no poseer una buena documentación, en donde se muestre cada uno de los procesos que se llevan a cabo con las actividades diarias de la institución, por el limitado personal capacitado hace que la empresa no evalúe el desarrollo de la gestión administrativa provocando por una parte el deficiente análisis de resultados, la incorrecta toma de decisiones y un bajo nivel de cumplimiento de objetivos.

La creación de indicadores de gestión no siempre tiene que traer consigo una larga lista de indicadores sino que más bien sería mucho mejor que cumplan con requisitos y elementos como simplicidad, adecuación, validez en el tiempo, participación de los usuarios, utilidad y oportunidad para poder apoyar la gestión de una manera correcta.

### **1.2.3. Prognosis**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato – Huachi – Pelileo siendo una institución financiera dedicada a la prestación de servicios teniendo como misión servir a la colectividad a través de soluciones efectivas que ayuden al desarrollo de sus actividades.

La inexistencia de indicadores de gestión daría como consecuencia que los riesgos que enfrenta la institución no sean suministrados y corregidos a tiempo ocasionando falencias en la prestación de servicios ocasionando pérdidas en el resultado, el desempleo o hasta la quiebra de la institución.

La inobservancia e incumplimiento de metas y objetivos generan un desgaste Institucional y el deterioro progresivo de su imagen ante la comunidad financiera local, regional y ante la sociedad en general que día a día es más exigente.

Una empresa busca como su principal objetivo ganar, incrementar su capital y hacer de su empresa cada día un éxito, ningún empresario invierte su dinero para después perderlo, existen factores que son necesarios tomar en cuenta a tiempo y corregirlos, en el caso de la Cooperativa necesita aplicar un sistema de indicadores de gestión que ayuden a ver de manera más clara y transparente factores que en un futuro ocasionen serios problemas y hasta pérdidas económicas.

#### **1.2.4. Formulación del Problema**

Enseguida se formula la interrogante a la que la investigadora pretende dar respuesta:

¿Cómo incide la aplicación de Indicadores de Gestión en el cumplimiento de Objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato – Huachi – Pelileo del cantón Ambato?

#### **1.2.5. Interrogantes**

¿Existe una planificación adecuada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato – Huachi – Pelileo del cantón Ambato para la consecución de sus objetivos?

¿Cuál es el factor más relevante para el incumplimiento de los objetivos institucionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato – Huachi – Pelileo del cantón Ambato?

¿Qué instrumento puede ayudar a evaluar de manera eficiente y eficaz las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato – Huachi – Pelileo del cantón Ambato?

#### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

##### **Límite de contenido:**

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Aspecto: Aplicación de Indicadores de Gestión.

**Delimitación Espacial:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato – Huachi – Pelileo se encuentra ubicada en Totoras, Vía a Baños Km. 8<sup>1/2</sup>

**Delimitación Temporal:**

**Del Problema:** el período que fue analizado corresponde al año 2013.

**De la Investigación:** en la presente investigación el trabajo operativo de campo se realizó en el primer semestre del año 2014.

**Delimitación Poblacional:**

Los informantes en la presente investigación fueron los responsables del área financiera y el gerente.

**1.3. Justificación**

Se desarrolla la presente investigación debido a su importancia práctica ya que con los resultados se llegará a solucionar el problema de encontrar una herramienta de control eficiente que ayude a que las actividades que se desarrollan de manera constante participen en el cumplimiento de los objetivos.

Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato – Huachi – Pelileo del cantón Ambato no posee un sistema de control de gestión debido a la desatención de las autoridades de la empresa y a la falta de personal calificado que ayude en el asesoramiento correcto.

Se dispuso de información suficiente de la empresa así como de libros, revistas, internet y otros medios de información que hicieron de esta investigación un espacio fácil de desenvolverse.

La presente investigación se orientó a la aplicación de una Auditoría de Gestión a fin de desarrollar Indicadores de Gestión para COAC del Sistema de Riego de Agua Potable Ambato, Huachi, Pelileo, lo cual implica una revisión y evaluación de su misión, visión y objetivos.

El adecuado control interno institucional ocasionaría mantener una buena rentabilidad y con solvencia institucional mejoraría tanto el nivel de vida de los asociados con créditos otorgados, es decir los objetivos se cumplirían con un alto grado de satisfacción

La importancia del análisis del cumplimiento de objetivos viene determinada porque una empresa busca cumplir objetivos ya sea basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica.

Así, para Sánchez (2002)

*La base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:*

- *Análisis de la rentabilidad.*
- *Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.*
- *Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.*

Por último, se considera de mucha importancia la elaboración de esta investigación ya que servirá de fuente de consulta para futuras investigaciones en el ámbito de la Auditoría de gestión de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar la incidencia de los Indicadores de Gestión en el cumplimiento de los Objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato – Huachi – Pelileo del cantón Ambato para la implementación de actividades de control que ayude al crecimiento de la Institución.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

1. Determinar la efectividad del uso de Indicadores de Gestión para mejorar la dirección Institucional.
2. Diagnosticar el cumplimiento de objetivos para mejorar procesos que ayuden a la consecución de los mismos.
3. Aplicar una Auditoria de Gestión para establecer Indicadores de Gestión óptimos que ayuden a cumplir los objetivos de la Institución.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Para Blanco(2003)en su libro sobre: “Normas y Procedimientos de la Auditoría de Gestión” señala para la auditoría de gestión los siguientes objetivos como más importantes: a) Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; b) verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; c) Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas; d) comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos; e) Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos y f) Comprobar la utilización adecuada de los recursos. A demás muestra que el proceso de auditoría de gestión requiere de un modelo cuantitativo expresado en forma de indicadores cuya selección y diseño debe: 1) Identificar los indicadores claves del desempeño o factores críticos de éxito; 2) Identificar para cada uno de los indicadores propuestos las fuentes de información y las acciones para que esta información sea oportuna y confiable; 3) Analizar el desempeño financiero; 4) Analizar el desempeño laboral.

Los objetivos institucionales y las actividades que una institución desarrolla son la razón de ser de ésta, es por ello que para cumplir los objetivos que se han planteado es necesario que la parte administrativa se encargue de evaluar y controlar los procesos, ya que de esta manera contribuye al análisis del desempeño de las actividades y a tomar decisiones a tiempo.

De la misma forma Gonzáles (2002) en su trabajo de investigación sobre: “Propuesta de Indicadores para evaluar la Eficiencia, Eficacia y Economía de la Gestión del Banco Central de Venezuela subsede Maracaibo en la Unidad de Recursos Humanos” presentado como trabajo de grado para optar al Título de Especialista en Contaduría Mención Auditoría se planteó como objetivos: a) Proponer indicadores que permitan evaluar la gestión eficiente, eficaz y económica en el proceso de toma de decisiones gerenciales en la unidad de Recursos Humanos del Banco Central de Venezuela – Subsede Maracaibo; b) Evaluar las políticas aplicadas por el B.C.V. subsede Maracaibo para medir la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos; c) Crear

la estructura para la base de información adecuada para la generación de indicadores de gestión; d) Diseñar los perfiles de indicadores de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las políticas y procedimientos aplicados por el B.C.V. en el proceso de gestión administrativa del departamento de Recursos Humanos. El trabajo fue desarrollado mediante investigación de campo utilizando las técnicas de entrevistas y cuestionario y su aplicación se hizo de manera directa al personal de los distintos niveles que laboran en la Unidad de Recursos Humanos conformado por tres secciones: Administración de Personal, Servicio Médico y Bienestar Social. La información obtenida se organizó de manera homogénea, para tabularla e interpretarla, llegando a las siguientes conclusiones: a) El desconocimiento de los resultados de las evaluaciones del desempeño laboral, trae como consecuencia el no aplicar oportunamente los correctivos necesarios de forma eficiente y eficaz, en cuanto a las fallas que puedan surgir para el cumplimiento de los objetivos y metas planteados por la Institución; b) La ausencia de un instrumento de medición trae como consecuencia la falta de cumplimiento de manera eficaz y eficiente de los objetivos y metas planificados.

Al hablar de mantener procesos efectivos que ayuden al cumplimiento de metas estamos hablando de que un proceso combina lo eficiente con lo eficaz, es decir cumple las metas con los recursos necesarios sin mal gastarlos, y toda institución busca eso de modo que al aplicar herramientas oportunamente y a través de la gestión de la gerencia se puede obtener eficientes y eficaces resultados de corto, mediano y largo plazo.

Haciendo énfasis a los Indicadores de Gestión Toapanta(2010) en su trabajo investigativo denominado: “Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una Institución del sector público” presentado como tesis de grado de grado en Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión se planteó como objetivos: 1)Dotar de un Sistema de Gestión y Medición Estratégica para la Dirección de Administración y Finanzas; 2) Ser apoyo de la visión y estrategia de la institución; 3)Alimentar a los indicadores relacionados con el proceso de Administración de Recursos (procesos de apoyo) del CMI general de la Institución;4)Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y 5)Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos. El trabajo fue desarrollado mediante investigación de campo llegando a las siguientes conclusiones: a)El Cuadro de Mando Integral permite la

obtención de la claridad y traducir de la estrategia, ayuda a enfocarse en los verdaderos objetivos de la empresa, permitiendo la intervención estratégica en todas las áreas de la organización, facilitando la gestión de los Directivos; b) El cuadro de mando debe de contener objetivos e indicadores que ejerzan influencia sobre el siguiente cuadro de mando de la cadena; c) Para llevar a cabo un modelo bien elaborado se necesita de un gran esfuerzo por parte del equipo de trabajo con auspicio de una Dirección comprometida en asignar los recursos y esfuerzos apropiados para mantener una herramienta de gestión estratégica y mejorar la administración de recursos de ALFA y la DIADFI.

Proponer una herramienta y no cambiar ni adaptarla a necesidades que en un futuro se presenten no es de mucha ayuda, implementar herramientas de medición y control requiere que exista un seguimiento y que de manera oportuna cambie, de modo que su efecto se vea reflejado en acciones positivas que ayuden a fortalecer a la institución y a mantenerla en el sector donde se desarrolla.

De igual manera Vargas y Hernández (2007) en su trabajo investigativo: “Indicadores de Gestión Hospitalaria” presentado como artículo en la revista de Ciencias Sociales, Universidad de Zulia – Venezuela brindando las siguientes conclusiones: a) Los Indicadores son una guía para la gestión, el cálculo de indicadores se realiza de manera mecánica y rutinaria; en este sentido, es importante acotar que los indicadores de capacidad, productividad y eficiencia, pueden al estudiarse en conjunto, contener información valiosa, para una eficiente gestión; b) El cálculo de indicadores referidos a la productividad y eficiencia del recurso humano es importante ya que se pudiera dar luces a la gerencia acerca de espacios en donde intervenir, en función de una mejor utilización de los recursos disponibles; c) Una buena estrategia es la incorporación del cálculo de indicadores estratégicos hacia la búsqueda de cambios estructurales que permitan una valoración efectiva de las actividades.

Con el criterio de ésta investigación se puede afirmar que la falta de un instrumento de medición, no trae como consecuencia solo el incumplimiento de manera eficaz y eficiente de los objetivos y metas planificados por la administración, sino que desaprovecha la importante información que éstos pueden generar, no solo para cambiar sino también para llevar a cabo una buena gestión, que contribuya con el crecimiento institucional.

Por otra parte Quinapanta (2011) en su trabajo desarrollado sobre: “Aplicación de Indicadores de Gestión y su impacto en la toma de decisiones en la COAC Salasaca Ltda. en el año 2010” presentado como trabajo de graduación de Ingeniería trazándose los siguientes objetivos: a) Analizar la importancia de los Indicadores de Gestión con el propósito de detectar puntos críticos; b) Evaluar el impacto de control interno para tomar decisiones adecuadas en la gestión administrativa y financiera de la COAC; c) Proponer la aplicación de un sistema de Indicadores de Gestión para medir el desempeño de eficiencia y eficacia. El trabajo fue desarrollado mediante investigación de campo usando las técnicas de entrevista dirigida al personal directivo, administrativo, empleados y principales socios inversionistas. La información conseguida fue recopilada, organizada y analizada con el apoyo de herramientas estadísticas como el chi cuadrado que permitió rechazar la hipótesis nula aceptando la hipótesis alterna y expresando las siguientes conclusiones: a) El desconocimiento de indicadores de gestión hace que la administración no cuente con herramientas que ayuden a la toma de decisiones; b) El diseño un plan de capacitación en las áreas administrativas, operativas y financieras con personal especializado mejora el nivel de desempeño y brinda un servicio eficaz frente a la competencia.

Todas las investigaciones antes mencionadas revelan la importancia de utilizar y aplicar herramientas como lo son los indicadores de gestión, que al ser manejadas no solo piensan en el bien de la institución que las aplica sino que su personal al estar capacitado y ser corregido logra también satisfacer a los clientes de modo que al corto, mediano y largo plazo los objetivos que se plantea una organización se cumplen.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

La investigadora se alinea a la corriente del paradigma Crítico Propositivo, Crítico porque cuestiona la situación del problema contextualizado. Al mismo tiempo es propositivo porque ante el problema investigado se presentará una propuesta de solución.

**Tabla 1:** Fundamentación Filosófica

No.	PARADIGMAS ASPECTOS	CRÍTICO PROPOSITIVO
1	Finalidad de la Investigación (Teología)	Comprensión Identificación de potencialidades de cambio Acción social emancipadora
2	Visión de la Realidad (Ontología)	Existen múltiples realidades socialmente construidas. Visión de totalidad concreta.
3	Relación Sujeto-Objeto del Conocimiento (Epistemología)	Interacción transformadora  Investigador – problema
4	Papel de los Valores (Axiología)	Investigación comprendida e influida por valores.
5	Generalización Científica	Explicaciones contextualizadas.
6	Metodología	Hermenéutica – dialéctica. Adecuación método – objeto de estudio

**Elaborado por:** OÑATE, S (2014)

**Fuente:** Documentación Bibliográfica

### 2.2.1 Fundamentación Epistemológica

La Epistemología se entiende como una reflexión sobre la ciencia.

*La epistemología constituye un estudio crítico de los principios de las diversas ciencias, de su valor y objetividad, implicando una reflexión sobre su origen lógico, sobre los procedimientos a través de los cuales se forman las distintas ciencias y alcanzan un conocimiento científico. Esto quiere decir que la epistemología incluye la metodología. La teoría de las ciencias es parte de la epistemología, describe la relación cognoscitiva entre el hombre (sujeto) y los fenómenos (procesos y hechos) sociales. (Piaget, 1979, pág. 52)*

Gracias a esa definición podemos decir desde el sentido epistemológico que la auditoría estudia la aplicación de los principios científicos de la contabilidad y su carácter científico depende de las metodologías que utilice para ello. Indaga en la estructura de la teoría de la auditoría, es decir, como unas proposiciones se deducen de otras, el tipo de conceptos utilizados, las conexiones con otras teorías, etc.

### **2.2.2. Fundamentación Ontológica**

*La ontología es la parte de la filosofía que estudia al ser y su existencia en general. Es aquello que estudia el ser en cuanto ser, el interés de estudiar al ser se origina en la historia de la filosofía cuando esta surge de la necesidad de dar explicaciones racionales, no mitológicas, a los fenómenos del mundo físico, también debemos recordar que el carácter universal de la filosofía, tuvo su origen en la necesidad de un conocimiento válido a todo fenómeno, y en las deficiencias de los conceptos inicialmente desarrollados, para ser llevados a la práctica concreta en los fenómenos físicos, o sociales. (Gallardo, 2011)*

En síntesis se puede decir que la fundamentación ontológica es la razón de ser de las cosas; en la presente investigación tiene como esencia la solución del problema por el cual la COAC del Sistema de Riego Ambato, Huachi, Pelileo, está atravesando en cuanto tiene que ver a la aplicación de indicadores de gestión adecuados que ayuden a lograr el cumplimiento de sus objetivos.

### **2.2.3. Fundamentación Axiológica**

*La etimología de esta palabra procede del griego: “digno, valioso”; y de: “ciencia, tratado “. Según esto, Axiología sería la “Ciencia de lo valioso o de los valores”.(Humanidades, 2011)*

En términos sencillos podemos decir que este tipo de fundamentación estudia los valores y de una forma explicativa haremos referencia la definición de Schwartz (1990, pág. 11) “*los valores son representaciones cognitivas inherentes a tres formas de exigencia universal: las exigencias del organismo, las reglas sociales de interacción y las necesidades socio-institucionales que aseguran el bienestar y el mantenimiento del grupo*”.

El desarrollo de la investigación tomará como aspecto de relevante importancia los valores como lo son la veracidad, la fiabilidad, exactitud numérica, la verdad concluyente sea cual sea sus resultados, pues, la investigadora parte involucrada en el contexto y sujeto de investigación, contribuirá en este proceso, quien no se conformará con saber, sino que, asumirá el compromiso de cambio, tomando en cuenta el contexto socio-cultural en el que desarrolla el problema, respetando valores religiosos, morales, éticos y políticos de todos quienes conforman la institución.

### 2.3. Fundamentación Legal

Por una parte las Cooperativas de Ahorro y crédito formaran parte del Sector Financiero Popular y Solidario y a su vez son reguladas y controladas por Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito para la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012)son definidas como:

*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.*

*Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo*

En la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria(2011, pág. 14), se menciona aspectos importantes para las COAC como:

*Art. 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.*

*Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:*

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;*
- b) Otorgar préstamos a sus socios;*
- c) Conceder sobregiros ocasionales;*
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;*
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;*
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;*

- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;*
- h) 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, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;*
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;*
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;*
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;*
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;*
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,*
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.*

*Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.*

**Art. 84.- Certificado de funcionamiento.-** *Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.*

En lo que se refiere al tema investigado, dicha Ley menciona en el Art. 85 denominado “Solvencia y prudencia financiera” que las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;



- b) Prudencia Financiera;
- c) Índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

Además que el Reglamento a la Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria señala los parámetros que una Cooperativa de Ahorro y Crédito debe cumplir, para desarrollar de manera adecuada sus funciones, y a continuación se detallan

Por otra parte en el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017 habla acerca de la economía popular y solidaria y muestra lo importante que es la vida del ser humano por encima del capital, en el Objetivo N° 8 denominado “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”, manifiesta ciertos parámetros que ayuden a generar bienestar y el desarrollo de una vida digna para todos los ecuatorianos, donde se puede destacar los siguiente:

*Establecer condiciones preferentes a los actores de la economía popular en el acceso al financiamiento y facilidad de tasas de interés, para emprendimientos y/o la ampliación de su actividad productiva existente.*

*Fomentar la asociatividad para el sistema económico popular y solidario organizado y con poder de negociación, en los diferentes encadenamientos productivos donde ejercen su actividad.*

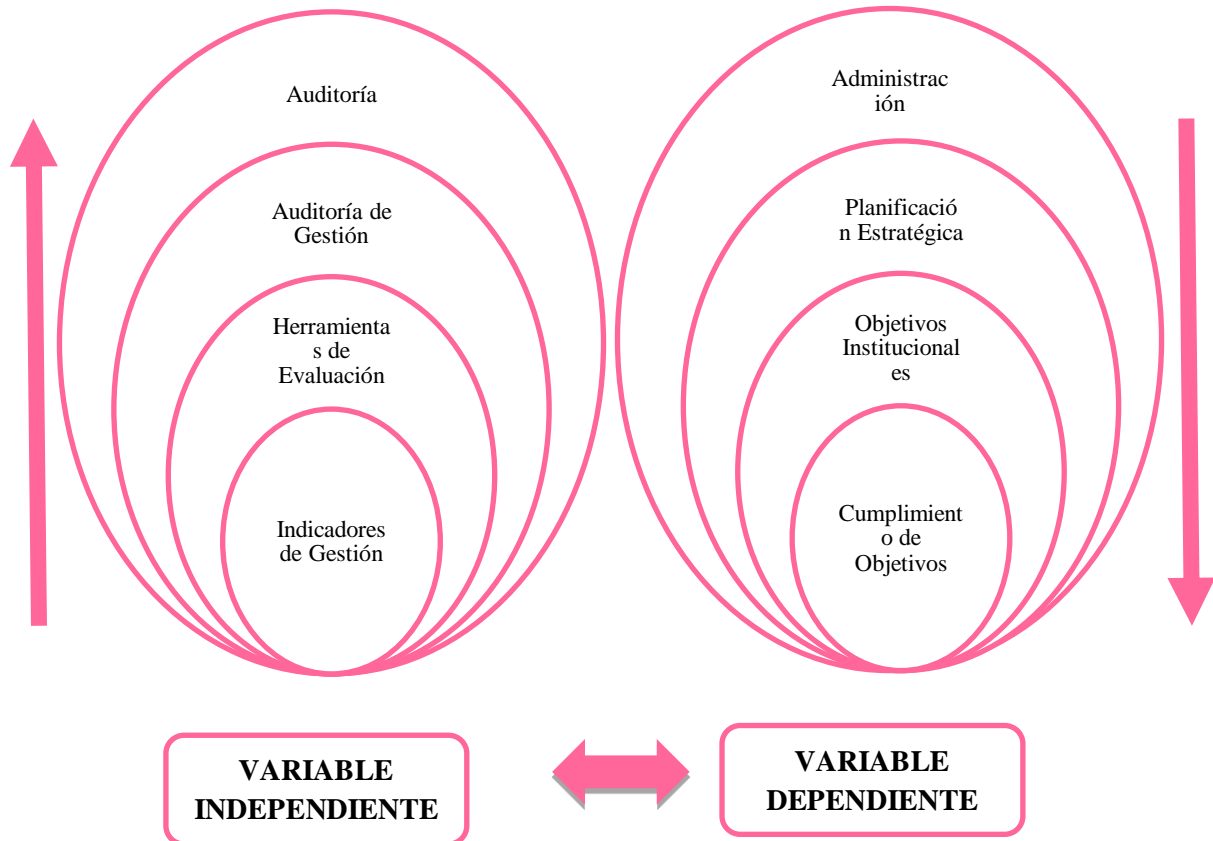
Las Cooperativas de Ahorro y crédito desempeñan un papel muy importante en la economía popular y solidaria porque su distinta forma de reproducción económica y su representación dentro del sistema económico, genera alrededor del 25,7% del PIB además generan plazas de empleo y es por ello que el Estado busca “*la ampliación de espacios cooperativos, a través de la integración regional y particularmente la Nueva Arquitectura Financiera, para restablecer equilibrios de poder globales, desarrollar cadenas productivas y fomentar la soberanía*”(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013)

## 2.4. Categorías Fundamentales

### 2.4.1. Gráficos de Inclusión Interrelacionadas.

#### 2.4.1.1 Super-ordinación Conceptual

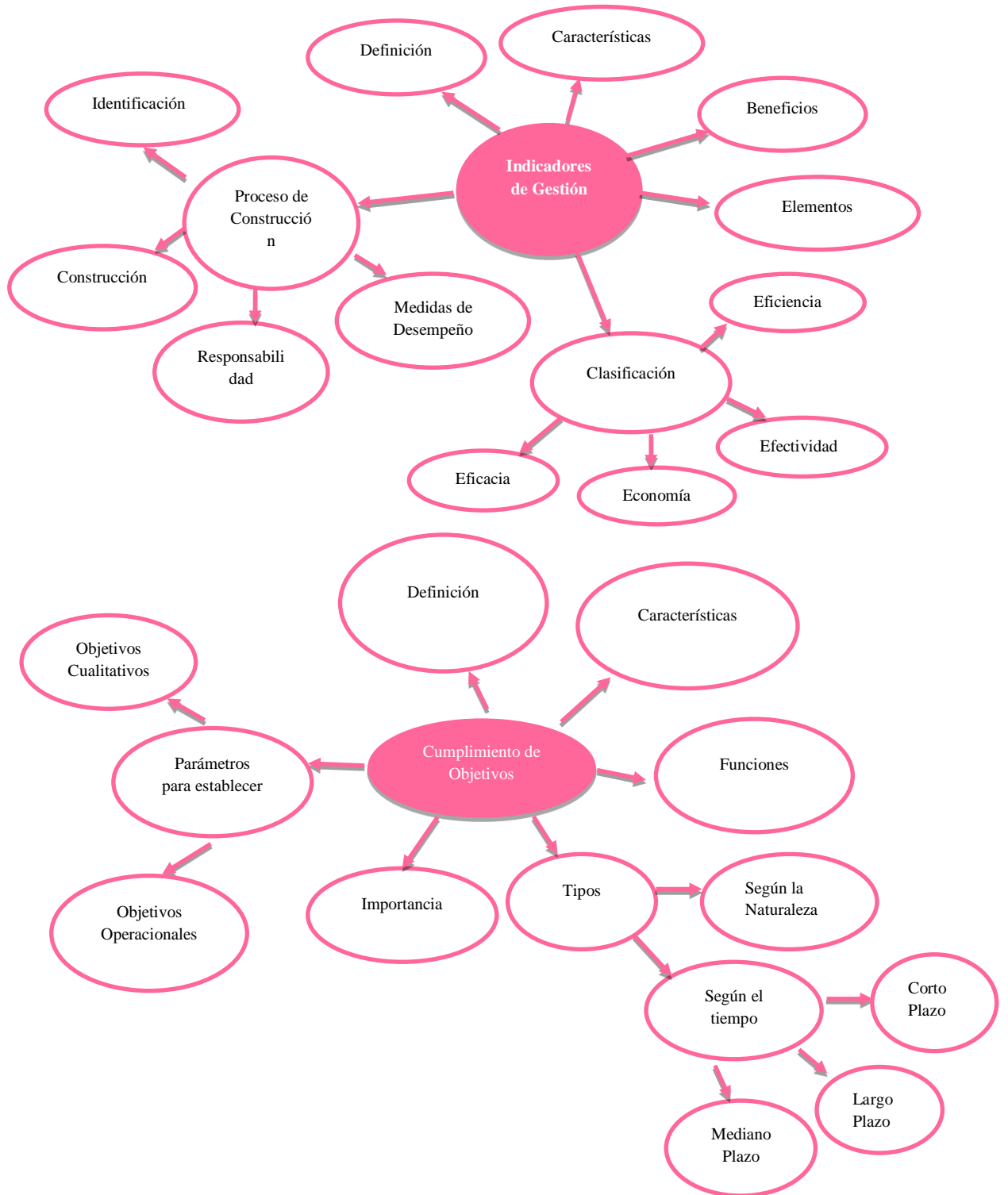
Gráfico 2: Red de Inclusiones Conceptuales



Elaborado por: OÑATE, S (2014)

### 2.4.1.2. Sub - ordinación Conceptual

Gráfico 3: Red de Constelación de Ideas



Elaborado por: Sylvana Oñate

## **2.4.2 Marco Conceptual de la Variable Independiente: Indicadores de Gestión**

### **2.4.2.1 Indicadores de Gestión**

Para poder crear una definición propia de lo que es y para qué sirve un indicador de gestión primero se citará el concepto de varios autores:

Para Bravo, (pág. 11) un indicador es la: *“Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a objetivos y metas previstas e influencias esperadas”*.

De la misma manera Lorino(1994, pág. 194) entiende a los indicadores de gestión como:

*La expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona 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.*

Habiendo citado y entendido las definiciones de estos autores se puede decir entonces que los indicadores de gestión son instrumentos de evaluación que a través de ellos ayudan a observar el comportamiento y los cambios de una institución tomando como punto de comparación cierto tipo de referencia y logrando de esta manera detectar y prevenir acciones que afecten al curso normal de las instituciones.

Los Indicadores de gestión pueden ayudar a dar el seguimiento necesario tanto a todos los procesos de la institución como a procesos específicos de modo que éstos ayudan a la consecución de los objetivos institucionales.

### **Características**

Los indicadores son información, es decir, tienen un valor agregado sobre los datos, por lo tanto, deben poseer las cualidades de ésta, en forma individual o agrupada. Sus atributos principales deben ser:

- **Confiabilidad:** la información debe brindar confianza y generar certeza sobre el tema evaluado.
- **Accesibilidad:** la información debe ser susceptible a ser consultada por varios usuarios.
- **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- **Frecuencia:** Es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la entidad. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea correcta y que se especifique debidamente.
- **Temporalidad:** la información puede referirse al pasado, presente o futuro de los sucesos o actividades.
- **Relevancia:** tiene que ver con la injerencia o necesidad para decir algo de una situación particular. (Beltrán)

Dicho de otra forma los indicadores de gestión buscan ser de utilidad para la empresa y sus interesados en el tema de análisis es por ello que deben ser fáciles de comprender, los indicadores de gestión averiguan la situación objeto de estudio, son construidos bajo la característica de ser confiables para a través de ellos poder tomar decisiones apropiadas.

## **Beneficios**

Existen diversos beneficios que puede proveer a una empresa la implementación de indicadores de gestión para Pérez (2011) los beneficios que se derivan de su utilización son:

### **•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 productos, 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.*

• **Gerencia 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”.*

Se puede decir que éstos aclaran el camino que toma cada día las empresas para que puedan lograr sus objetivos, a través de ellos se puede identificar problemas, diagnosticarlos y buscar solucionarlos, tomando éstos como puntos de referencia en un futuro para evitar volver a cometerlos.

## **Ventajas**

Una empresa al momento de implementar Indicadores de Gestión obtiene beneficios como:

- Despierta el interés y motiva a los integrantes del equipo de trabajo para alcanzar metas desafiantes generando el cambio y un control.
- Contribuye al crecimiento y desarrollo tanto organizacional como personal dentro de la empresa.
- Estimula trabajar en equipo.
- Promueve la eficiencia la eficacia y la productividad en las actividades todo negocio que las implementa.
- Disponer herramientas que ayude con información sobre la gestión de la organización para poder establecer un punto de referencia y conocer qué nivel de cumplimiento están logrando sus objetivos y metas institucionales.
- Disponer de información que ayude a anticipar actividades para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Obtener una función gerencial basada en hechos y datos.
- Evaluar y controlar de manera periódica el comportamiento de actividades claves y la gestión empresarial.

## **Elementos que lo Conforman**

Para la creación de un indicador de gestión es necesario que contenga los siguientes elementos:

**Definición:** es la expresión que mide el estado del factor o aspecto a ser controlado.

**Objetivo:** es el fin es la perfección que se busca y el sentido de esa mejora es decir maximizarlo, eliminarlo, reducirlo, etc. Combina y escoge acciones preventivas en una sola dirección.

**Valores de Referencia:** como se había mencionado anteriormente los indicadores requieren una referencia para ser comparados y a su vez medidos es por ello que Pérez(2011, pág. 4) menciona que existen valores de referencia como:

### ***Valor histórico:***

*Muestra cómo ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo.*

*Permite proyectar y calcular valores esperados para el período.*

*El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado.*

*El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.*

### ***Valor estándar:***

*El estándar señala el potencial de un sistema determinado.*

### ***Valor teórico:***

*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.*

*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 qué rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada del esfuerzo a realizar.*

***Valor por política corporativa:***

*A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.*

*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.*

**Responsabilidad:** aclara el modo de proceder frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto de las referencias seleccionadas.

**Periodicidad:** es en este elemento en donde se define el tiempo en el cual se realizará la medida.

## **Clasificación de los Indicadores de Gestión**

### **Indicadores de Eficiencia**

Eficiencia es la capacidad administrativa para lograr un objetivo al menor costo posible, en palabras más aprovechadas ser eficiente implica que los recursos disponibles para lograr los objetivos tengan un uso adecuado. Con ello podemos decir entonces que los indicadores de eficiencia miden la capacidad de una empresa en términos del aprovechamiento de los recursos.

Existen tipos de eficacia entre uno de ellos está la eficiencia económica en donde se muestra la relación entre lo gastado y los resultados económicos obtenidos, por otra parte para una empresa manufacturera y de producción, eficiencia es lograr mayor rentabilidad con los menores gastos.



## **Indicadores de Eficacia**

Eficacia es el nivel en que se cumplan las metas y objetivos de un plan, una empresa es eficaz cuando todos los miembros de ella apunten todos sus esfuerzos en las actividades y procesos que deben realizarse para alcanzar los objetivos.

Punto importante en la eficacia es que la administración al momento de crear objetivos apropiados para que las actividades sea en el sentido de alcanzarlos y una vez que sean medidos se obtengan resultados que se haya esperado.

## **Indicadores de Efectividad**

Un indicador es efectivo cuando se ha tenido la capacidad de ser eficaz y eficiente es decir se involucra el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles. La efectividad busca hacer lo correcto con un alto grado de exactitud y sin ocasionar desperdicio de tiempo ni dinero.

Todas las empresas buscan ser efectivas y la aplicación de indicadores de efectividad y eficacia generan beneficios como: todas las áreas de una organización se plantean objetivos.

## **Indicadores de Economía**

Mediante su uso se puede determinar si los recursos que se han adquirido a un tiempo oportuno, en un número suficiente, en la calidad deseada y a un coste razonable, beneficioso para la institución que lo adquiere; éste tipo de indicadores evita problemas económicos al momento de comprar y adquirir recursos como financieros, humanos y materiales.

## **Metodología para establecer Indicadores de Gestión**

### **Poseer Objetivos y Planes Institucionales**

De manera necesaria las empresas deben contar con objetivos que sean claros, precisos y sobre todo alcanzables sumándole a esto las estrategias necesarias para poder conseguirlos. Los objetivos institucionales son el punto inicial para establecer los indicadores de gestión ya que a través de ellos se conoce de manera general lo que la institución quiere llegar a obtener con el paso del tiempo.

## **Identificar Factores Críticos de Éxito**

Un factor crítico de éxito es alguna situación que es necesaria que se cumpla para poder cumplir con los objetivos institucionales, deben ser controlados de manera que no desvíen los procesos y lograr el éxito de la gestión.

Se debe identificar factores críticos de éxito asociados a la eficacia, eficiencia, productividad, economía así como también de monitoreo para no perder el control antes, durante y después de la aplicación de indicadores.

## **Determinar y Asignar Recursos**

Es de suma importancia designar los recursos ineludibles para realizar la medición por lo que es ideal que los recursos que se utilicen en la medición sean parte de recursos que se ocupan en las actividades normales de trabajo.

Cada indicador debe poseer:

**Estado:** es el valor inicial del indicador.

**Umbral:** llamado también referencia, es el valor que se desea lograr.

**Rango de Gestión:** establece límites mínimos y máximos que puede tomar un indicador.

## **Diseño de la Medición**

En este paso se establece las fuentes de información, la frecuencia con que se va a medir, el responsable del análisis y la presentación de información. No hay que olvidar que se debe mejorar continuamente el sistema de indicadores buscando ser cada vez más preciso, confiable, oportuno y de gran uso.

### **2.4.2.2 Herramientas de Evaluación**

Evaluar es un proceso administrativo para definir los objetivos, analizar los riesgos y administrar el cambio, tomando en cuenta las actividades relevantes del negocio.

Los Indicadores de Gestión así como el Control Interno son herramientas de evaluación propuestas para suministrar ayuda en la toma de decisiones oportunas y la verificación del cumplimiento de los objetivos que cada institución persigue.

Para controlar la gestión como cualquier sistema, este tiene instrumentos que sirven de ayuda para las entidades:

- Índices: Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- Indicadores: Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- Cuadros de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- Gráficas: Representación de información (variaciones y tendencias).
- Análisis comparativo: Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- Control Integral: Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

#### **2.4.2.3 Auditoría de Gestión**

Existe un sin número de definiciones acerca de lo que es auditoría de gestión aunque de hecho todas poseen el mismo sentido, para definir de una manera propia su concepto, primero se empezara por entender la palabra gestión.

Según Blanco (2003, pág. 231) define a la gestión como: *la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.*

Es decir gestión es la óptima aplicación administrativa en una organización con la finalidad de obtener eficientes y efectivos resultados en el tiempo.

Para autores como Badillo (2007) la auditoría de gestión:

*Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.*

La Federación de Contadores Públicos de Colombia (1999, pág. 4) añade al concepto de Badillo la finalidad de la auditoría de gestión señalando que:

*Es un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva permite*

*que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.*

Adicionan otra definición considerada para ellos ampliamente conocida y mencionan que:

*Es un sistema de información estadística, financiera, administrativa y operativa, les permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos*

Es decir lo que toda institución busca es cumplir sus objetivos, permanecer en el mercado y crecer de manera segura, pero para ello necesita contar con herramientas que ayuden a prevenir y a detectar riesgos para reducirlos, y esa es la finalidad de la auditoría de gestión ya que como un instrumento gerencial puede suministrar elementos con prudencia oportunamente y brindar una correcta toma de decisiones.

En términos de la investigadora se puede decir que el objetivo principal de la Auditoría de Gestión es identificar a los procesos fundamentales en los cuales se basa los resultados económicos de la empresa, y dar el seguimiento necesario a la evolución en el tiempo de éstos; también busca localizar los problemas relacionados con la eficiencia, eficacia y economía al momento de manejar sus recursos.

En adición la FEDECOP (1999, pág. 4) enumera las siguientes funciones que puede la Auditoría de Gestión cumplir:

- ✓ *Facilitar que se puedan conocer las economías de la empresa.*
- ✓ *Facilitar los procesos de toma de decisiones.*
- ✓ *Racionalizar el futuro de la información.*
- ✓ *Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.*
- ✓ *Operar en términos de rendimientos y no simplemente en función de desarrollar actividades.*
- ✓ *Sirve de base para adoptar normas y estándares efectivos y útiles para la empresa u organización.*
- ✓ *Toda organización debe adoptar y operar con base en normas y estándares*
- ✓ *Sirve de base para establecer planes de remuneración y sistemas de incentivos.*
- ✓ *Sirve de base de negociación.*
- ✓ *Sirve de base para la planificación.*

#### **2.4.2.4 Auditoría**

Según definiciones de autores como William Porter y John Burton se puede decir que la auditoría es un examen realizado a una institución por una persona distinta a la que preparó la información, con la finalidad de confirmar su veracidad y a la vez dar a conocer los resultados encontrados para tomar decisiones apropiadas.

A continuación se presenta una definición creada por la “American Accounting Association” (1972, pág. web):

*La Auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.*

De hecho la auditoría también es considerada como:

*El examen profesional realizado por el Contador Público, objetivo e independiente, de las operaciones financiera y/o Administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a promover la economía, eficiencia y eficacia de la gestión empresarial o gerencial, sin perjuicio de verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.(Aguirre, pág. 2)*

En un breve resumen se puede afirmar que la Auditoría en la actualidad se ha convertido una herramienta necesaria en las organizaciones sobre todo porque gracias a ella, éstas pueden controlar si la marcha de sus actividades se alinea a las estrategias propuestas por los administradores y asegurar un adecuado funcionamiento.

#### **2.4.3. Marco Conceptual de la Variable Dependiente: Cumplimiento de Objetivos**

##### **2.4.3.1 Administración**

Además de destacar lo importante que es para una organización la administración, Henry Fayol fue el exponente de la teoría de la administración clásica y en 1916 expuso el concepto de administrar, la diferencia que existe entre administración y organización y los 14 principios de la administración que se detallan a continuación:

**Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

**Organizar:** Construir las estructuras material y social de la empresa.

**Dirigir:** guiar y orientar al personal.

**Coordinar:** enlazar, unir y armonizar todos los actos colectivos.

**Controlar:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador.

### **Diferencia entre administración y organización**

Según Fayol, la administración es un todo y un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, la cual es estática y limitada, ya que se refiere a la estructura y la forma.

A partir de esta diferenciación, la palabra organización tendrá dos significados:

Organización como entidad social.

Organización como función administrativa.

**Los 14 principios generales de la administración de Henry Fayol son:**

#### **1. División del trabajo:**

Especialización de tareas y personas para aumentar la eficiencia.

#### **2. Autoridad y responsabilidad:**

**Autoridad:** derecho a dar órdenes y esperar obediencia

**Responsabilidad:** deber de rendir cuentas

#### **3. Disciplina:**

**Jefes:** energía y justicia en órdenes sanciones, normas claras y justas.

**Subordinados:** obediencia y respeto por normas.

#### **4. Unidad de mando:**

Cada empleado debe recibir órdenes de un solo jefe.

**5. Unidad de dirección:**

*Debe haber un jefe y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.*

**6. Subordinación de los intereses individuales a los generales:**

*Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.*

**7. Remuneración del personal:**

*Debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.*

**8. Centralización:**

*Concentración de la autoridad en la cúpula de la organización*

**9. Cadena escalar:**

*Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Puede saltarse si es imprescindible y existe autorización.*

**10. Orden:**

*Debe haber un lugar para cada cosa y cada cosa de estar en su lugar. Orden material y humano.*

**11. Equidad:**

*Amabilidad y justicia para conseguir lealtad del personal.*

**12. Estabilidad del personal:**

*Debe haber una razonable permanencia de una persona en su cargo.*

**13. Iniciativa:**

*Capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito.*

**14. Espíritu de equipo:**

*La armonía y la unión de personas son vital para la organización.(Ulises, 2011)*

Una buena administración logra que las actividades y recursos que posee y desempeña la empresa se utilicen y se lleven a cabo de la mejor manera para cumplir los objetivos de la organización.

### 2.4.3.2 Planificación Estratégica

Proceso por medio del cual se estudia y analiza la situación tanto interna como externa de la empresa, busca identificar factores externos y confrontarlos con las capacidades que ésta posee, creando metas y desarrollando estrategias para alcanzarlas. Entonces se puede decir que el concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de establecer un objetivo, destinar recursos y acciones para alcanzarlo.

Es importante tener una planificación estratégica porque a través de ella contribuye a seguir cierta cantidad de actividades con un propósito, planificar proporciona una base para tener control y fomenta la consecución de los objetivos.

David (2003) propone un modelo a seguir:

1. *Definición de la Visión: es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser?  
Formulación de la Misión: responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?  
¿Cómo lograremos nuestra visión?*
2. *Análisis de la situación actual con el Entorno Externo e Interno Clave. (FODA)*
3. *Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.*
4. *Implementación de estrategias.  
Elaboración de los planes de acción*
5. *Ejecución del plan Estratégico*
5. *Control y evaluación.*

**Gráfico 4:** Proceso de Planificación Estratégica



**Fuente:** David,(2003)



En la actualidad la planificación estratégica es considerada como un instrumento importante en las organizaciones, actúa con la intuición y el análisis de posiciones futuras que la organización debe lograr, es flexible a las circunstancias y permite realizar modificaciones, identifica y pone en práctica los objetivos institucionales a largo plazo.

*La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión, y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. (Quality Consultants)*

### **2.4.3.3 Objetivos Institucionales**

Toda organización busca conseguir sus objetivos propuestos con su creación, la palabra objetivo proviene de ob-jactum que expresa a “donde se dirigen nuestras acciones”, son el punto final de la planeación se caracterizan porque deben ser alcanzables y deben ser creados en función con la estrategia que se elija.

#### ***Funciones de los Objetivos Organizacionales***

- a. Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.*
- b. Fuente de legitimidad: los objetivos justifica las actividades de una empresa.*
- c. Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.*
- d. Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.*

*La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y su Medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.*

*Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.*

#### ***Áreas para los objetivos organizacionales***

*Peter F. Drucker, uno de los escritores sobre administración más influyentes de esta época, afirma que los gerentes deben luchar por desarrollar y alcanzar una*

*gama de objetivos en todas las áreas en donde la actividad es crítica para la operación y el éxito del sistema administrativo. A continuación se presentaran las 8 áreas clave identificadas por Drucker para formular los objetivos de un sistema administrativo:*

*a. Posición en el mercado: la gerencia debe fijar objetivos indicando donde quisiera estar en relación con sus competidores.*

*b. Innovación: la gerencia debe fijar objetivos esbozando su compromiso con el desarrollo de nuevos métodos de operación.*

*c. Productividad: la gerencia debe fijar objetivos esbozando los niveles de producción que deben alcanzarse.*

*d. Recursos físicos y financieros: la gerencia debe fijar objetivos para el uso, la adquisición y el mantenimiento del capital y de los recursos monetarios.*

*e. Ganancias: la gerencia debe fijar objetivos que especifiquen la ganancia que la empresa quisiera generar.*

*f. Desempeño global y desarrollo: la gerencia debe fijar objetivos para especificar las tasas y los niveles de productividad y de crecimiento global.*

*g. Responsabilidad pública: la gerencia debe fijar objetivos para indicar las responsabilidades de la empresa con sus clientes y con la sociedad, y la medida en la cual la empresa intenta comprometerse con esas responsabilidades. (Valda, 2011)*

#### **2.4.3.4 Cumplimiento de Objetivos**

*Los objetivos son los resultados que se quiere alcanzar a través de las acciones, siempre aluden a una situación o estado ideal que se desea logra y los resultados son su materialización, la expresión concreta y real de aquellos, los cuales se consiguen a través de acciones y conductas.(Jaramillo)*

Es necesario conocer la razón de ser de la empresa así como los objetivos que persigue el departamento de crédito de la institución en estudio debido a que estos objetivos deben ser claros y alcanzables claramente definidos sus tiempos de consecución.

Una empresa adquiere identidad a través del conjunto de objetivos que la integran. Existen organizaciones que se dedican a una misma misión, en un mismo espacio es decir localidad, pero lo que las hace únicas son sus objetivos, porque cada una de ellas son diferentes y por consecuencia se manejan de manera diferente.

Para Daft, (2005, pág. 5) los objetivos de una empresa sirven a 3 propósitos:

- 1. Establecer el estado futuro que la organización busca alcanzar; en otras palabras, los principios generales que han de ser guiados por los miembros de una organización.*
- 2. Las metas proporcionan la razón para la existencia de la organización es decir, dan legitimidad a la misma.*
- 3. Proporcionan un conjunto de estándares para medir el razonamiento organizativo.*

## **Importancia**

Son la fuente de estimulación para los integrantes de una empresa, al ser establecidos por los Administradores y la Junta Directiva de las empresas lo que buscan es generar compromiso para conseguirlos, enfocando a todos los participantes hacia un mismo recorrido, a través de ellos se crean estrategias y se les asignan recursos como vía de su consecución y una vez conseguidos producen satisfacción y la creación de nuevas metas.

## **Características**

Para ser útiles y convertirse en realidades los objetivos institucionales planteados en su planificación estratégica deben cumplir con las siguientes características:

### ***Identificables.***

*Cualquier miembro de la empresa debe identificar y conocer los objetivos principales de la misma, sabiendo qué acciones van a acercarnos hacia su consecución y cómo llevarlos a cabo. Los objetivos deben ser conocidos y definidos de forma que cada uno de los miembros del equipo, pueda verlos reflejados en las funciones y tareas que tenga encomendadas.*

### ***Cuantificables.***

*Debemos cuantificar los objetivos a cumplir o conseguir tanto desde el ámbito cuantitativo como cualitativo, definiendo con absoluta claridad el periodo temporal de consecución la cuantificación desde los tres aspectos enunciados; cuantitativo, cualitativo y temporal, sin duda permiten valorarlos de la forma más objetiva posible.*

### ***Medibles.***

*Una vez cuantificados podremos medirlos para conocer el estado de los mismos en cada momento. Debemos de seguimiento temporal que nos permitan revisar las desviaciones que se produzcan.*

### ***Consensuados.***

*Es fundamental los objetivos sean consensuados con los responsables de su consecución. De esta forma, conseguiremos que el titular de la responsabilidad*

*los asuma como propios se implique en su cumplimiento, se sienta parte del proyecto y consiga la adhesión de su equipo a la consecución.*

### **Comunicados.**

*Está relacionado con el punto anterior. En una organización la comunicación debe fluir en todas las direcciones, no debe estancarse la información, debe compartirse y conocerse. Si los miembros del equipo no conocen los objetivos no los aceptarán y difícilmente trabajarán para cumplirlos. No olvidemos este punto, nadie puede motivarse a alcanzar algo que ni siquiera conoce.(Campus y Empresa, 2012).*

Las metas organizacionales son esenciales para el éxito y la existencia de una organización, es por ello que para su creación hay que tomar muy en cuenta ciertas características entre las principales y más importantes se consideran ser comunicados ya que de nada poseer metas escritas sin que nadie las conozca y mucho menos ayude a cumplirlas y por otra parte deben ser medibles ya que a través de su evaluación se puede conocer su grado de avance en el cumplimiento ya que de ese modo se puede cambiar estrategias e incrementar recursos para que las metas se cumplan.

### **Tipos**

Los objetivos poseen jerarquías y dar respuesta a una cadena de resultados anhelados. Si las metas de una organización no están relacionadas ni se apoyan de una a otra, los rumbos a seguir pueden llegar a ser muy buenos para un sector pero erróneos para la empresa como un todo.

Según el alcance en el tiempo, los objetivos se pueden definir de la siguiente forma:

- **Objetivos Estratégicos** o de Largo Plazo: describen lo que una organización quiere lograr en un tiempo lejano y de amplio rango (3 a 5 años aproximadamente). Por ello se caracterizan por ser más especulativos y responden directamente a la misión y visión de la empresa.

Estos objetivos son a nivel de la organización y permiten puntualizar el rumbo de la empresa.

- **Objetivos Tácticos** o de Mediano Plazo: se basan en los objetivos estratégicos y se plantean como guía a seguir para alcanzar resultados en un plazo aproximado de un año.

Por este motivo son más formales, ya que definen el funcionamiento concreto de las áreas o departamentos de la organización.

Para alcanzar los objetivos a mediano plazo es necesario una serie de objetivos operacionales.

- **Objetivos Operativos** o de Corto Plazo: también llamados objetivos individuales, responden a la actividad particular de cada miembro de la organización o proyecto para cumplir con los objetivos tácticos correspondientes. Estos objetivos se van a seguir en la tarea cotidiana y a cumplir en menos de un año.

Es necesario que las metas institucionales se clasifiquen de acuerdo al plazo para cumplirlas ya que existen objetivos que necesitan más tiempo para conseguirlos, además de este tipo de objetivos también existen objetivos que se clasifican de acuerdo a su naturaleza es decir:

- **Objetivos Generales**

Constituyen la visión de la empresa, son los resultados a lograr en un largo plazo y es el fin a donde se encamina la institución acompañada de sus procesos de dirección y control. Algunos ejemplos de objetivos generales para las empresas son: ser líder en el mercado, incrementar sus ventas, generar mayores utilidades, establecer una mayor participación en el mercado, incrementar sus activos, crecer y mantenerse en el mercado.

La institución en estudio busca incrementar la captación de socios e inversionistas y generar mayores utilidades a través de los intereses que consigue con la otorgación de créditos.

- **Objetivos Específicos**

Son objetivos necesarios que ayudan a cumplir los objetivos generales, le suman claridad al curso normal de las actividades puesto que con objetivos establecidos las labores diarias tienen un propósito por cumplir.

## **Parámetros para establecerlos.**

Por lo general las empresas deben crear un objetivo general y objetivos específicos, deben crearse de acuerdo a cada departamento para cada equipo de trabajo y en forma global, tomando en cuenta y de manera importante las opiniones que puedan brindar los empleados encargados de conseguirlos, los objetivos no deben ser estables sino más bien ser flexibles para adaptarse a cualquier cambio que se presente al momento de la ejecución de las estrategias y los recursos que ello implica.

Una vez formados los objetivos debe existir la comunicación oportuna con todos los miembros de la institución motivándolos a lograrlos, y finalmente monitorearlos de cerca.

## **2.5. Hipótesis**

Los Indicadores de Gestión inciden significativamente en el cumplimiento de Objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo de la ciudad de Ambato.

## **2.6. Señalamiento de Variables**

**2.6.1 Variable Independiente:** Indicadores de Gestión.

**2.6.2 Variable Dependiente:** Cumplimiento de Objetivos.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque de la Investigación

De acuerdo con el paradigma crítico propositivo señalado en la fundamentación filosófica, en la presente investigación se ha elegido el enfoque cuantitativo, dicho de otra manera el presente trabajo investigativo se basó en una investigación predominante cuantitativa, es decir lo cualitativo fue de apoyo, por las siguientes razones.

Desde un enfoque cuantitativo podemos describir los datos e información de tipo cuantitativo que permitan evidenciar lo real en forma estadística. Además utilizando las técnicas cuantitativas se pudo realizar una descripción y detalle de las características de las variables objeto de estudio.

Según Domínguez (2007) hace referencia a la Investigación Cuantitativa donde señala que *“es aquella que utiliza predominante información de tipo cuantitativo directo. La investigación cuantitativa recoge información empírica (de cosas o aspectos que se puedan contar, pesar o medir) objetiva y que por su naturaleza siempre arroja números como resultado”*

En este sentido esta investigación permitió al área administrativa de la cooperativa determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, para así poder tener una visión real de los logros alcanzados e identificar las barreras que impidieron alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

#### 3.2. Modalidad Básica de la Investigación

En el presente trabajo investigativo se utilizará dos modalidades de investigación, las mismas que se detallan a continuación:

##### 3.2.1. Investigación de Campo

Según Herrera (2004) *“La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos”*.

De igual manera Sabino (1992) señala que

*Una investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde suceden los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.*

La presente investigación fue de campo debido a que se trabajó directamente, con el gerente, la contadora, las cajeras, la asamblea general y cooperativas que se dedican a la misma actividad productiva, los mismos que están en la capacidad de proporcionar la información requerida por el hecho de estar relacionadas directamente con la empresa y la actividad económica respectivamente. De esta manera se podrá aplicar la investigación de campo y obtener la información correcta, dando cumplimiento a los objetivos del proyecto.

### **3.2.2. Investigación Bibliográfica – Documental**

La investigación Bibliográfica es una indagación documental que permite fundamentar y demostrar que existen investigaciones antes realizadas por otras personas del mismo problema en curso y en la presente investigación se realizó una amplia búsqueda sobre los Indicadores de Gestión y la importancia que tienen su determinación para conocer la razonabilidad de la información y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El desarrollo de la vigente investigación, será consultada y analizada en libros de Auditoría de Gestión, Revistas relacionadas, Internet y tesis concernientes al problema, objeto de estudio que está en proceso, es así que se analizara minuciosamente los apoyos bibliográficos existentes, lo cual permitirá la obtención de información secundaria que servirá de base para el progreso de la investigación.

De acuerdo con Arias (2006)

*La investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por los otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.*



Según Grajales, (2000) menciona que *“Cuando el investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos entonces se desarrolla una investigación no experimental”*

En éste sentido el trabajo de investigación que se desarrolla en la Institución es de tipo no experimental, debido a que la investigadora observa la situación objeto de estudio para la toma de datos directamente del medio sin cambiar la realidad de los hechos.

### **3.3. Nivel y Tipo de Investigación**

#### **3.3.1. Investigación Descriptiva**

Según Tamayo y Tamayo (2004, pág. 54) dice que *“La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta”*

De acuerdo con Tamayo y Tamayo, Danhke (1989) añade a esa definición que *“La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”*

De acuerdo a lo expuesto anteriormente el nivel de investigación es “Descriptivo”, ya que se describe la problemática presentada (débiles herramientas e instrumentos de control de gestión que ayuden a conocer el cumplimiento de los objetivos institucionales).

#### **3.3.2. Investigación Exploratoria**

*“La investigación exploratoria se efectúa normalmente cuando el objetivo a examinar en tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene muchas dudas o no se ha abordado antes”*

#### **3.3.3. Investigación Correlacional**

*La investigación Correlacional es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables. Los estudios cuantitativos correlacionales miden el grado de relación entre esas dos variables. Es decir miden cada variable presuntamente relacionada y después también en hipótesis sometidas a prueba.(Collado, Lucio, & Sampieri, 1998)*

Desde ese punto podemos decir entonces que se tiene como propósito examinar la relación entre las variables y a su vez medir estadísticamente la influencia de las mismas, es decir el comportamiento que tienen los Instrumentos de Control de Gestión en este caso los Indicadores de Gestión en el cumplimiento de Objetivos Institucionales.

La investigación que se llevara a cabo es de tipo descriptiva debido a que se analizara como es y cómo se manifiesta la percepción que se tiene al momento de la identificación de los costos de producción. A su vez, es correlacional ya que se evaluara la relación que existe entre las dos variables antes mencionadas con el fin de conocer el comportamiento de un factor conociendo el de otro. Se identificarán a través de la recolección y análisis de información de cada una de las variables.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista (2010) define a la población como:

*La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando el conjunto N de entidades que participan de una determinada característica se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno en estudio o investigación.*

La población del presente trabajo investigativo dado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego, estará compuesta por una Asamblea General de 30 socios, el Gerente, la Contadora, y 3 Cajeras.

#### **3.4.2. Muestra**

*La muestra, por su parte, es una pequeña parte o porción de la población que se selecciona cuando esta es muy grande, extensa o infinita; en este sentido se trata de un conjunto finito o reducido de individuos (personas, animales, objetos o cosas), con los cuales es y será siempre más fácil abordar y estudiar una población o universo determinado. (Cordova, 2007)*

Para el cálculo de la muestra de la presente investigación se realizará tomando en cuenta que la Población es 35 personas.

## Determinación de la Muestra

### Simbología

N = Población

P = Probabilidad de ocurrencia

Q = Probabilidad de no ocurrencia

E = Error de muestreo

Z = Nivel de Confianza

### Datos:

N = 35

P = 0.5

Q = 0.5

Z = 1.96 nivel de confianza 95%

E = 5%

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(Z^2 * p * q) + N * e^2}$$
$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 35}{(1.96^2 * 0.5 * 0.5) + 35 * 0.05^2}$$
$$n = \frac{33.614}{1.0479}$$
$$n = 32$$

Una vez aplicada la fórmula para el cálculo de la muestra se ha obtenido un valor de 32 que serán las personas que participaran para la presente investigación.

### 3.5. Operacionalización de Variables

**Tabla 2:** Variable Independiente: Indicadores de Gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	Categoría / Dimensión	INDICADORES	ÍTEMS	Técnica / Instrumento
Expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad o persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas.	Cuantitativos	Eficiencia	¿La administración de la institución es lo suficientemente eficiente?	<b>TÉCNICA: ENCUESTA</b> (Asamblea General, Gerente) <b>INSTRUMENTO: CUESTIONARIO</b> (Anexo 1)
		Eficacia	¿Los objetivos que la empresa persigue son alcanzables?	
		Efectividad	¿Se ha evaluado los objetivos con que cuenta la empresa?	
	Cualitativos	Capacitación al área administrativa, financiera y operativa	¿Se desarrollan capacitaciones de temas de interés para la consecución de objetivos institucionales al personal de la empresa?	
			¿Se evalúa una vez concluidas las capacitaciones al personal?	

**Fuente:** Documentación Bibliográfica

**Elaborado por:** Sylvania Oñate

**Tabla 3:** Variable Dependiente: Cumplimiento de Objetivos

<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>Categoría / Dimensión</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ÍTEMS</b>	<b>Técnica / Instrumento</b>
El cumplimiento de objetivos es el alcance obtenido por la organización en relación a los objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento propuestos por la misma institución para un período determinado	Objetivos Operacionales	Recursos disponibles para la realización de los objetivos	¿Los Objetivos planteados se han desarrollado de acuerdo a la realidad de la cooperativa?	<b>TÉCNICA: ENCUESTA</b> (Asamblea General, Gerente) <b>INSTRUMENTO: CUESTIONARIO</b> (Anexo 1)
	Objetivos Financieros	Eficiencia en el manejo de recursos económicos	¿Se realiza un seguimiento al uso de recursos destinados para el desarrollo de actividades?	
	Objetivos de Cumplimiento	Cumplimiento de normas legales vigentes	¿La Institución desarrolla sus actividades bajo los parámetros legales que dispone la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria?	

**Fuente:** Documentación Bibliográfica

**Elaborado por:** Sylvana Oñate

### 3.6. Plan de Recolección de Información

La presente investigación responde las siguientes preguntas:

**a) ¿Para qué?**

Para profundizar los conocimientos relacionados el tema de investigación y lograr descubrir, analizar e interpretar los fenómenos de esta realidad.

**b) ¿A qué personas o sujetos?**

La recolección de información se aplicará a la Asamblea General, Gerente, Contadora, y Cajeros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Cía. Ltda.

**c) ¿Sobre qué aspectos?**

Los datos se basan sobre los indicadores de gestión y el cumplimiento de objetivos.

**d) ¿Quién?**

La persona encargada de la recolección de la información es la investigadora Sylvana Oñate.

**e) ¿Cuándo?**

La recolección de información se realizará el segundo trimestre del año 2014.

**f) ¿Dónde?**

El trabajo de campo se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo ubicada su matriz en la parroquia Totoras, vía a Baños Km. 8<sup>1</sup>/<sub>2</sub> cantón Ambato, Provincia de Tungurahua.

**g) ¿Cuántas Veces?**

La técnica de recolección de información será aplicada por una sola vez por tratarse de una investigación transversal o tradicional.

**h) ¿Qué técnicas de recolección?**

La técnica que se utilizará para la recolección de la información será la observación y la encuesta previamente estructurada puesto que ésta constituye una herramienta de investigación.

**i) ¿Con qué?**

El instrumento que se utilizara es una encuesta por cada variable que constará de 16 preguntas que deberán ser contestadas en cumplimiento a la verdad.

**3.7. Plan de Procesamiento de la Información**

*El procesamiento de la información se hace a través de la elaboración de tablas de contingencia con las frecuencias de los indicadores de cada estrategia. Tabulada la información se procede al cálculo de estadísticos como: media aritmética, desviación estándar, coeficiente de variación y puntaje Z, en el objetivo de caracterizar y representar gráficamente el comportamiento de la muestra en cada indicador observado, y posteriormente relacionar el comportamiento de los datos en la categoría investigada.*

*A continuación se procede al análisis cuanti-cualitativo de los datos; lo cuantitativo se realiza mediante la interpretación de los estadísticos de tendencia*

*central y de variabilidad; y, lo cualitativo, a través de la comprensión-explicación de la información obtenida en la ejecución del encuentro de informantes.*

*La comprobación de las hipótesis se realiza utilizando el modelo estadístico de correlación lineal simple; para aprovechar la información cualitativa obtenida y los estadísticos calculados en cada categoría, el proceso se complementa con el análisis micro, tanto del antecedente como del consecuente de cada hipótesis. De esta forma se arriba a conclusiones y recomendaciones. (Consejo Nacional de Educación Superior, 2010)*

En efecto, para el procesamiento y análisis de la información, se procederá a realizar una encuesta aplicable al Gerente, Contadora, Cajeras y La Asamblea General de la Cooperativa.

La recolección de información se realizara en el lugar donde acontece el problema, la técnica que se aplicara será la observación y la entrevista.

Los datos obtenidos serán tabulados, los mismos que facilitaran la codificación, a fin de conocer la frecuencia con que se repite los datos en cada categoría de las variables con sus respectivas respuestas para resumirlos en cuadros estadísticos. El presente trabajo investigativo tiene como finalidad examinar la relación entre las variables, y a su vez permitirá medir estadísticamente la influencia de las mismas. Para lo cual será necesaria la aplicación de un estadígrafo que permita comprobar la hipótesis y establecer conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e Interpretación de los Resultados

En el presente capítulo el objetivo principal es analizar e interpretar los resultados obtenidos de la situación real de la institución y el logro de sus objetivos, a través de una encuesta dirigida al personal que labora en la misma que serán mostrados en forma gráfica para su fácil comprensión e interpretación.

Además se puede decir que a través del análisis se podrá dar respuesta a las interrogantes que se han planteado para desarrollar la investigación así lo afirman Selltiz, citado por: Alva Santos,(2009, pág. 1)

*El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuesta a las interrogantes de la investigación. La interpretación, más que una operación distinta, es un aspecto especial del análisis su objetivo es "buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles*

Es importante señalar que para la presentación de los datos recolectados se hizo uso de herramientas tecnológicas como programas de Office y de manera importante la estadística descriptiva ya que la información obtenida fue ordenada, tabulada y graficada para una mejor comprensión.

Al respecto se debe considerar que los datos son únicamente en función de las interpretaciones que les da la investigadora, ya que nada ofrecerá demasiada información si no se somete a un adecuado análisis.

Los resultados que arroja esta investigación servirán de base para verificar si la hipótesis planteada es correcta o si x el contrario la hipótesis es rechazada, para poder emitir las conclusiones y recomendaciones en el siguiente capítulo con el fin de poner en marcha la propuesta que en sus inicios fue planteada.

A continuación se presenta los resultados obtenidos de las preguntas que se utilizaron en la entrevista a las 32 personas objeto de estudio, que pertenecen a la institución y apoyaron a que el desarrollo de esta investigación se lleve a cabo de la mejor manera:



## Pregunta N° 1

¿Considera usted que la Cooperativa posee una estructura administrativa adecuada?

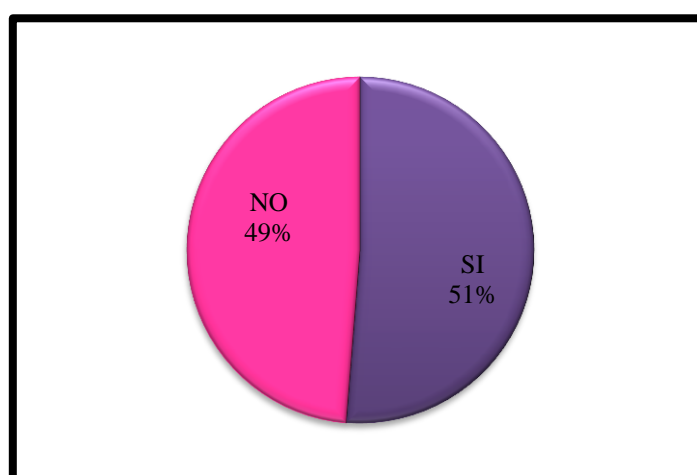
**Tabla 4:** Estructura Administrativa

Alternativa	Frecuencia	%
SI	17	51%
NO	15	49%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 5:** Estructura Administrativa



**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

### Análisis

Una vez obtenida la información que las 32 personas encuestadas brindaron un 49% de ellas considera que la estructura administrativa de la institución no es la más adecuada mientras que un 51% considera que sí.

### Interpretación

Solo con una adecuada estructura administrativa una institución puede desarrollar sus actividades de la mejor manera así como su buen desempeño permite la coordinación e integración de todas las áreas de la empresa, para todas juntas llevar a la institución al éxito.

## Pregunta N° 2

¿La Institución actualmente posee normas y procedimientos de control apropiadas?

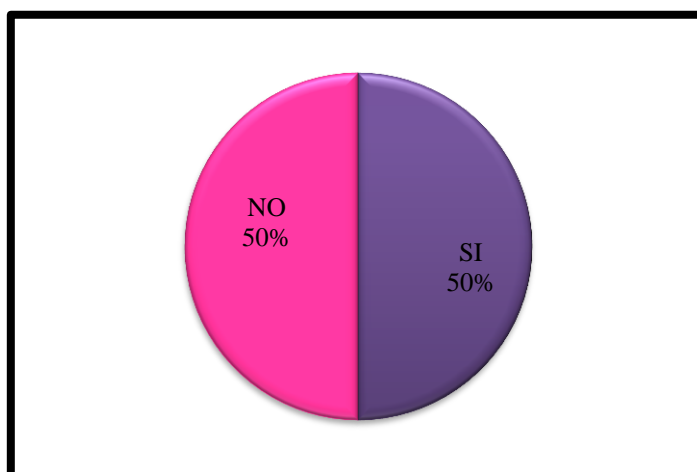
**Tabla 5:** Normas y Procedimientos de Control

Alternativa	Frecuencia	%
SI	16	50%
NO	16	50%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 6:** Normas y Procedimientos de Control



Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

### Análisis

Como se observa un 50% de la población encuestada piensa que las normas y procedimientos que la COAC posee son apropiadas mientras que la otra mitad no.

### Interpretación

Las Normas y Procedimientos de una institución son herramientas fundamentales y la ausencia o mala utilización de ellas solo ocasionaría que la cooperativa empiece a tener falencias, éstas deben ser sometidas a cambios que son necesarios debido a que de manera en que evoluciona la cooperativa deben ser cambiadas.

### Pregunta N° 3

¿Considera usted que la Institución aplica herramientas para medir resultados y evaluar la gestión interna?

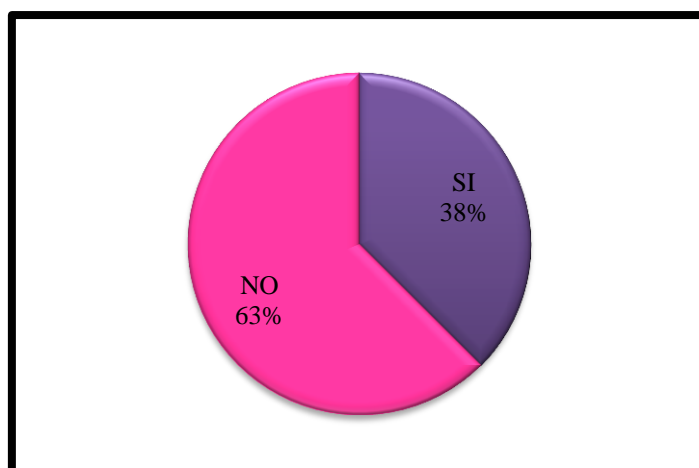
**Tabla 6:** Herramientas de Medición y Evaluación

Alternativa	Frecuencia	%
SI	12	38%
NO	20	63%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 7:** Herramientas de Medición y Evaluación



**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

### Análisis

Un 63% de la población investigada considera que las herramientas que se hacen uso no son las suficientes, mientras que en un 37% sí.

### Interpretación

Las herramientas de medición sirven de ayuda para un análisis correcto y la toma de decisiones adecuadas, su no utilización viene a ser un riesgo para la cooperativa por que la empresa no conocería sus factores críticos en los que hay que poner cuidado y desarrollar cambios.

#### Pregunta N° 4

¿La Cooperativa cuenta con indicadores de gestión de los diferentes procesos administrativos financieros?

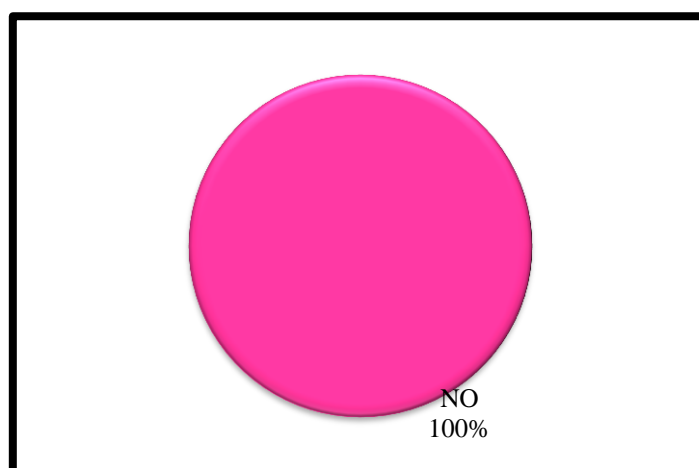
**Tabla 7:** Indicadores de Gestión

Alternativa	Frecuencia	%
SI	0	0%
NO	32	100%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 8:** Indicadores de Gestión



**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

#### Análisis

Como se puede notar en el gráfico anterior el 100% de la población encuestada ha mencionado que la institución no hace uso de Indicadores de gestión.

#### Interpretación

Es de suma importancia el uso de indicadores de gestión en cada uno de sus departamentos, el ignorar la importancia que tiene este tipo de herramientas de evaluación lleva a la toma de decisiones desacertadas y no oportunas, además que no da lugar a prever y operar con base a directrices positivas o negativas observadas en el desempeño de las actividades.

## Pregunta N° 5

¿La Institución cuenta con un personal competente para el desarrollo de sus actividades habituales?

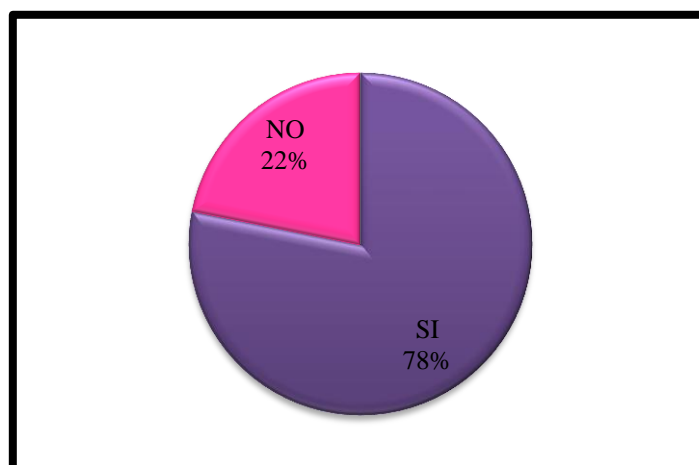
**Tabla 8:** Personal Competente

Alternativa	Frecuencia	%
SI	25	78%
NO	7	22%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 9:** Personal Competente



**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

### Análisis

Un 78% de la población estudiada dice que el personal con que cuenta la institución para el desarrollo de sus actividades habituales si es el más adecuado mientras que un 22% contestó que no.

### Interpretación

La gestión del talento humano es una herramienta fundamental dentro de una organización al llevar este proceso de forma inadecuada la empresa empieza a dar lugar a que se esfume el control y la evaluación al desempeño laboral no exista es por ello que el talento humano debe ser evaluado antes de formar parte del equipo organizacional.

## Pregunta N° 6

¿Cuenta con un manual de procedimiento idóneo para la otorgación de créditos la COAC?

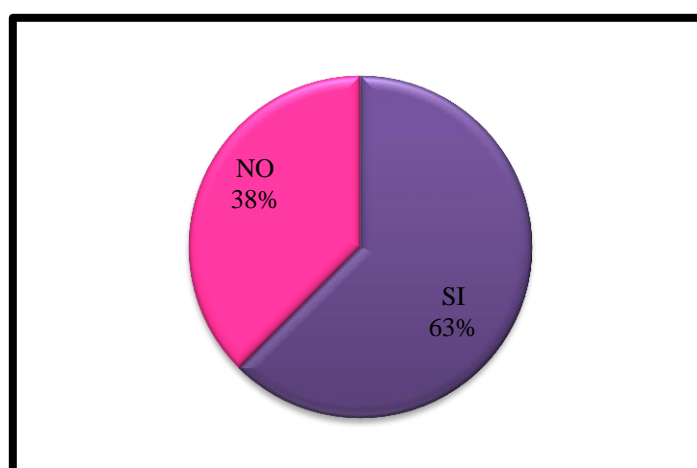
**Tabla 9:** Otorgación de Créditos

Alternativa	Frecuencia	%
SI	20	63%
NO	12	38%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 10:** Otorgación de Créditos



**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

## Análisis

Como se ve un 62% de las personas en estudio dijeron que están satisfechas con el manual de procedimientos para la otorgación de créditos mientras que un 38% no está conforme.

## Interpretación

Un manual de procedimientos es una herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, para la otorgación de créditos este debe transmitir de forma clara y ordenada lo que la empresa busca para que en un futuro no traiga problemas la recuperación de créditos otorgados a los socios de la institución.

## Pregunta N° 7

¿Se han evaluado los objetivos de la Institución?

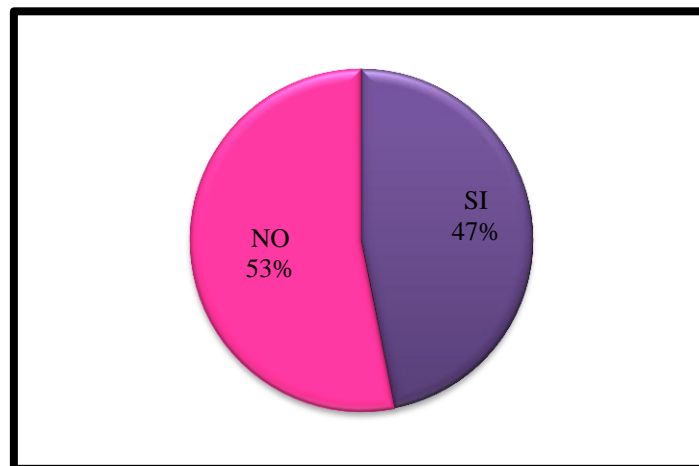
**Tabla 10:** Evaluación de Objetivos Institucionales

Alternativa	Frecuencia	%
SI	15	47%
NO	17	53%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 11:** Evaluación de Objetivos Institucionales



Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

### Análisis

El 53% de la población contestó que los objetivos institucionales no son evaluados, mientras que un 47% contestó que sí.

### Interpretación

Los Objetivos y metas de la organización son la razón de ser de ella, de modo que necesitan ser evaluados para observar el grado de cumplimiento que estos tienen con el paso del tiempo y aplicar correctivos a tiempo de modo que ayuden a la consecución de los mismos.

## Pregunta N° 8

¿Piensa usted que la empresa cumple en la recuperación de créditos otorgados según los tiempos definidos?

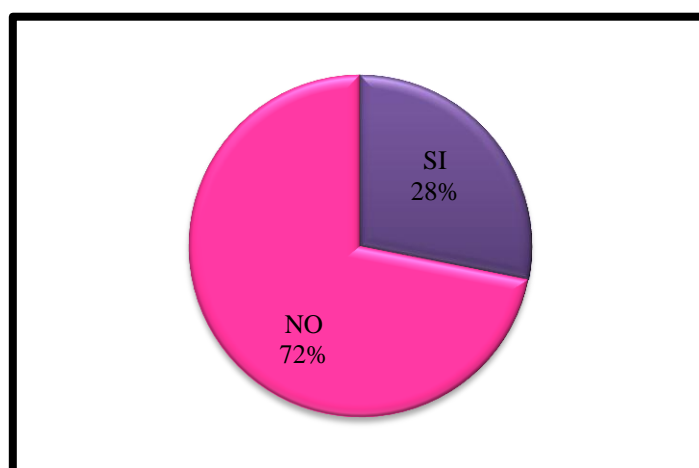
**Tabla 11:** Recuperación de Cartera

Alternativa	Frecuencia	%
SI	9	28%
NO	23	72%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 12:** Recuperación de Cartera



**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

### Análisis

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los encuestados se puede notar que solo un 28% de ellos se sienten conformes con el tiempo en que se recuperan los créditos otorgados a sus clientes, pero un 72% no se encuentran conformes.

### Interpretación

El dinero es el instrumento principal que se utiliza en una institución financiera pero a la vez considera un peligro al momento de prestarlo y poder recuperarlo es por ello que se debe realizar una buena gestión al momento de su otorgación para no tener inconvenientes que afecten la liquidez de la organización.



## Pregunta N° 9

¿Existen estrategias definidas que ayuden a la captación de socios?

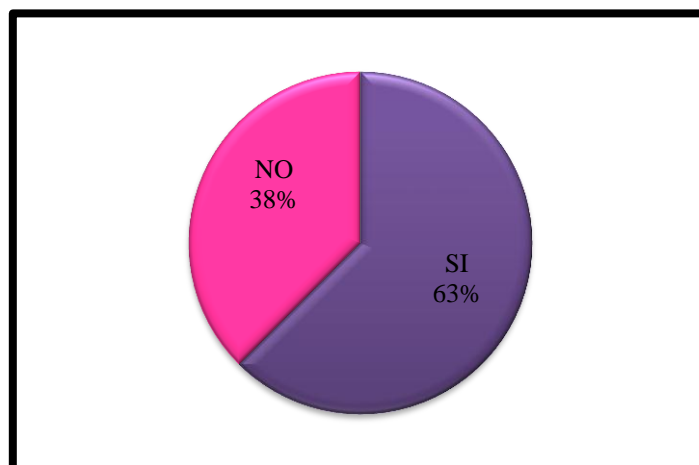
**Tabla 12:** Captación de Socios

Alternativa	Frecuencia	%
SI	20	63%
NO	12	38%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 13:** Captación de Socios



Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

### Análisis

Un 62% de las personas encuestadas piensan que las estrategias que se utilizan para captar socios son muy buenas, entretanto un 38% de la población cree que no es suficiente.

### Interpretación

La utilización de estrategias es una habilidad que una organización adquiere con el tiempo, el desaprovechar oportunidades y fortalezas provoca que se estanque una empresa privándola del crecimiento, es por ello que el uso de buenas estrategias puede llevar al éxito a la institución.

## Pregunta N° 10

¿La misión diseñada por la Cooperativa permite comprender para que fue creada?

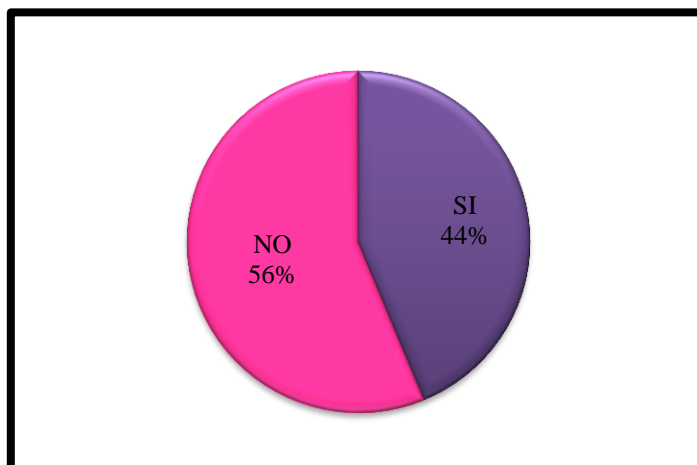
**Tabla 13:** Misión Organizacional

Alternativa	Frecuencia	%
SI	14	44%
NO	18	56%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 14:** Misión Organizacional



Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

### Análisis

El 56% del personal encuestado respondieron que la misión que posee la cooperativa no permite comprender para que fue creada y un 44% contestó que la misión si es clara y comprensible.

### Interpretación

De acuerdo a la investigación lo que se puede decir es que no ha existido socialización sobre la misión que tiene la empresa y cómo sus empleados y el público cercano a ella deben contribuir para que lo escrito se cumpla, el incumplimiento de la misión provoca que la organización se aleje de la razón principal por la que fue creada.

### Pregunta N° 11

¿Considera que la visión establecida muestra hacia donde desea llegar como cooperativa?

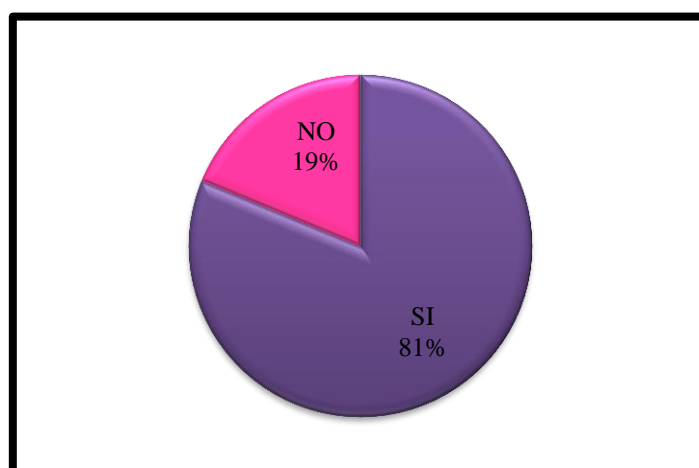
**Tabla 14:** Visión

Alternativa	Frecuencia	%
SI	26	81%
NO	6	19%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 15:** Visión



**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

### Análisis

De la población encuestada un 82% considera la visión si muestra hacia donde desea llegar en un futuro, mientras solo un 19% considera que no.

### Interpretación

De la misma manera que la misión, es importante la visión porque todos sus miembros deben enfocar sus esfuerzos a un objetivo en común, alcanzar el éxito la Institución, es necesario que la visión sea desafiante y ambiciosa pero debe ir de la mano de lo real y estar alineada a los valores y la cultura de la organización.

## Pregunta N° 12

¿Cuándo se realiza capacitaciones del personal, se evalúa al personal capacitado?

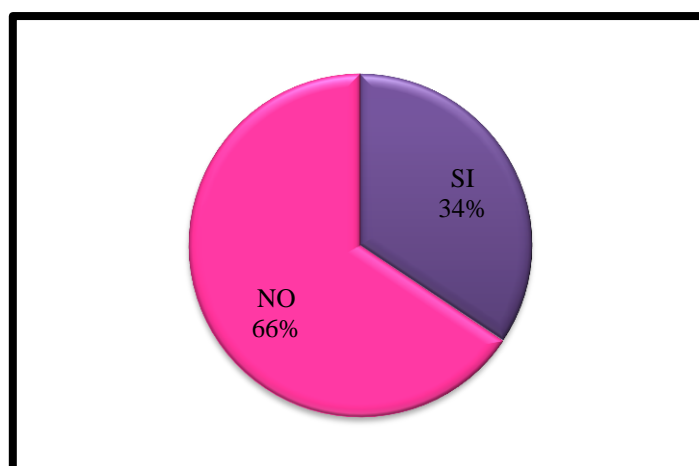
**Tabla 15:** Evaluación del Personal

Alternativa	Frecuencia	%
SI	11	34%
NO	21	66%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 16:** Evaluación del Personal



Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

### Análisis

Como se observa en la gráfica un 34% de los encuestados contestaron que el personal si es evaluado después de una capacitación, pero un 66% piensan que no son evaluados de ninguna manera.

### Interpretación

Hay que considerar que el talento humano es una herramienta fundamental dentro de la institución al no evaluarlos o llevar un proceso inadecuado del control del personal la empresa empieza a tener falencias, dando lugar a que no exista ningún tipo de control ni una evaluación del desempeño laboral.

### Pregunta N° 13

¿Considera usted que se cumplen las metas fijadas por la institución en la otorgación de créditos?

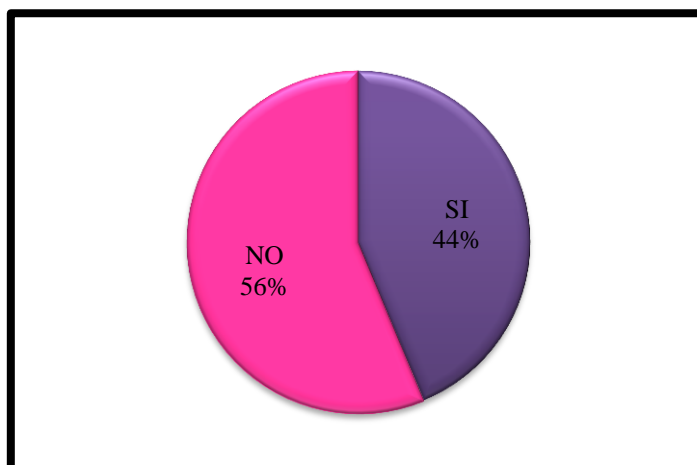
**Tabla 16:** Cumplimiento de Metas Crediticias

Alternativa	Frecuencia	%
SI	14	44%
NO	18	56%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 17:** Cumplimiento de Metas Crediticias



**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

### Análisis

En el tema de cumplimiento de metas con la otorgación de créditos un 44% de las personas encuestadas contestaron que si mientras un 56% dijeron que no.

### Interpretación

Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen recursos determinados, en el caso de la otorgación de créditos que es la actividad principal que realiza una institución financiera y de la cual se mantiene, sus objetivos deben ser evaluados de manera constante debido que su consecución lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar la institución.

#### Pregunta N° 14

¿Existen objetivos institucionales claramente delimitados a corto, mediano y largo plazo?

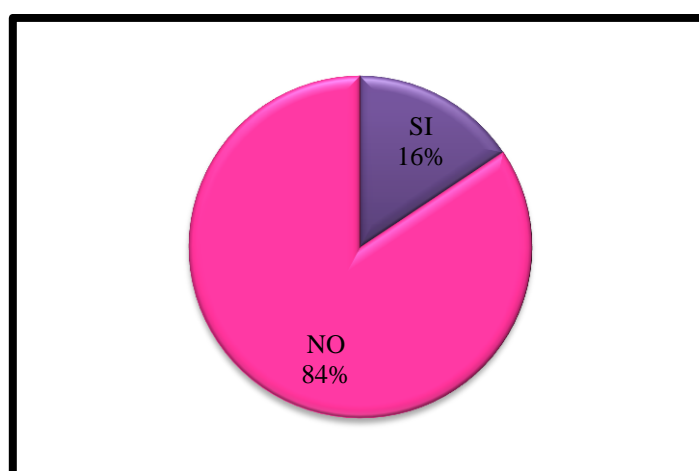
**Tabla 17:** Delimitación de Objetivos

Alternativa	Frecuencia	%
SI	5	16%
NO	27	84%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 18:** Delimitación de Objetivos



**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

#### Análisis

Como se nota en el gráfico 4.14 un 16% de las personas objeto de estudio dijeron que si existen objetivos institucionales claramente delimitados a corto, mediano y largo plazo, mientras que un 84% dijeron que no.

#### Interpretación

Los objetivos actualmente planteados por la organización no se encuentran delimitados a corto, mediano y largo plazo de modo que no se ha tomado en cuenta que los objetivos a través de una buena planificación deben poseer un tiempo para cumplirlos, el poseer objetivos que no tengan un tiempo para conseguirlos hace que no se busquen nuevas metas.

## Pregunta N° 15

¿Cuenta la Cooperativa con un proceso de planificación estratégica adecuado?

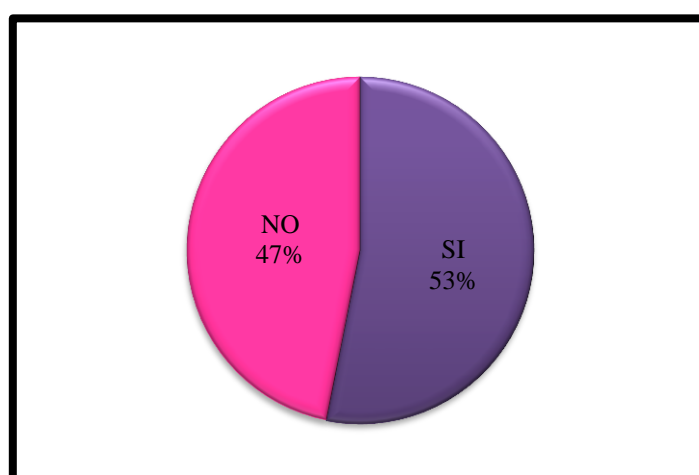
**Tabla 18:** Planificación Estratégica

Alternativa	Frecuencia	%
SI	17	53%
NO	15	47%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 19:** Planificación Estratégica



**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

### Análisis

Un 47% de la población encuestada considera que no existe una planificación estratégica adecuada, pero un 53% manifestó que sí.

### Interpretación

Una inadecuada planificación estratégica puede dar origen a ciertos problemas no es suficiente que la empresa posea una habilidad para enfrentar sus problemas y salir a delante sino que más bien es necesario que ésta tenga una ruta para seguir y que los directivos de la cooperativa tomen decisiones adecuadas.

## Pregunta N° 16

¿Considera usted que la toma de decisiones se hace en base a los resultados de los objetivos planteados?

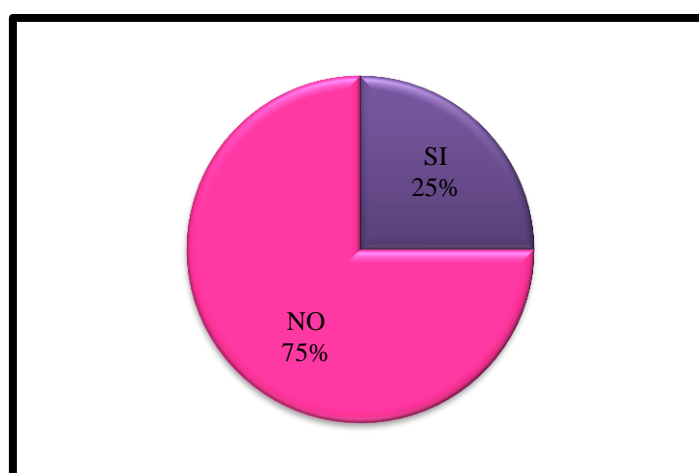
**Tabla 19:** Toma de Decisiones

Alternativa	Frecuencia	%
SI	8	25%
NO	24	75%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

**Gráfico 20:** Toma de Decisiones



**Elaborado por:** OÑATE, S. (2014)

### Análisis

El 75% de encuestados piensa que la toma de decisiones no se hace en base a los resultados de los objetivos planteados mientras que un menor número con tan solo un 25% piensan que sí.

### Interpretación

La toma de decisiones influyen en el funcionamiento de toda organización, en este caso los resultados son un aspecto a considerar para la toma de decisiones ya que los directivos deben tener la capacidad de reaccionar de manera rápida y eficiente ante cualquier circunstancia de cambio que la empresa necesite.



## 4.2. Verificación de la Hipótesis

La verificación de la hipótesis se desarrollara tomando como punto de partida los resultados obtenidos por medio de la encuesta que se realizó al personal la Cooperativa del Sistema de Riego Ambato, Huachi, Pelileo Cía. Ltda., para esto se hará uso del método de verificación el chi cuadrado con las dos preguntas que hacen referencia a las variables de la hipótesis.

### 4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis

Para la formulación de las hipótesis nula o alternativa este es el primer paso a seguir dentro de la comprobación de la hipótesis.

**$H_0$ :** La no aplicación de Indicadores de Gestión **NO** incide significativamente en el cumplimiento de Objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo de la ciudad de Ambato.

**$H_i$ :** La no aplicación de Indicadores de Gestión **SI** incide significativamente en el cumplimiento de Objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo de la ciudad de Ambato.

### 4.2.2. Señalamiento de las Variables

**Variable Independiente:** La aplicación de Indicadores de Gestión, (Pregunta #3)

**Variable Dependiente:** Cumplimiento de Objetivos, (Pregunta #13)

Para la comprobación de la hipótesis se debe analizar desde el punto de estadístico donde las frecuencias esperadas son comparadas en relación con las observadas para ello se utiliza la siguiente fórmula:

$$x^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Tomando como punto de partida las siguientes tablas de frecuencias para hacer uso de dicha fórmula.

**Tabla 20:** Frecuencias Observadas

Herramientas para medir la gestión/Evaluación de Objetivos	SI	NO	TOTAL
SI	1	13	14
NO	11	7	18
TOTAL	12	20	32

Fuente: Encuesta

Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

**Tabla 21:** Frecuencias Esperadas

Herramientas para medir la gestión/Evaluación de Objetivos	SI	NO	TOTAL
SI	5,25	8,75	14
NO	6,75	11,25	18
TOTAL	12	20	32

Fuente: Encuesta

Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

Una vez obtenida la tabla de contingencia de valores esperados, el valor para  $\chi^2$  se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

**En donde:**

**F<sub>o</sub>** = Frecuencia Observada

**F<sub>e</sub>** = Frecuencia Esperada

**Tabla 22:** Cálculo Estadístico

Fo	Fe	fo-fe	(fo-fe)^2	(fo-fe)^2 / fe
1	5,25	-4,25	18,06	3,44
13	8,75	4,25	18,06	2,06
11	6,75	4,25	18,06	2,68
7	11,25	-4,25	18,06	1,61
			<b><math>\chi^2 c</math></b>	<b>9,79</b>

Fuente: Tabla 4.17 y 4.18

Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

#### 4.2.3. Nivel de Confianza y Grados de Libertad

Con 95% de confiabilidad

$$\alpha = 1 - 0.95$$

$$\alpha = 0,05$$

#### Grados de libertad

Para determinar los grados de libertad se toma en cuenta el número de filas y el número de columnas utilizando la siguiente fórmula.

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

$$gl= (2-1)(2-1)=1$$

#### 4.2.4. Regla de decisión

$$\alpha = 0,05 gl=1$$

$$\chi^2 t = \mathbf{3,841}$$

Gráfico 21: Distribución Chi-Cuadrado

**Tabla X**  
**Distribución Chi-Cuadrado ( $\chi^2$ )**

Grados de Libertad	Probabilidades											
	0,995	0,99	0,975	0,95	0,9	0,75	0,25	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	7,9	6,6	5,0	3,8	2,7	1,3	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2	10,6	9,2	7,4	6,0	4,6	2,8	0,6	0,2	0,1	0,1	0,0	0,0
3	12,8	11,3	9,3	7,8	6,3	4,1	1,2	0,6	0,4	0,2	0,1	0,1
4	14,9	13,3	11,1	9,5	7,8	5,4	1,9	1,1	0,7	0,5	0,3	0,2
5	16,7	15,1	12,8	11,1	9,2	6,6	2,7	1,6	1,1	0,8	0,6	0,4
6	18,5	16,8	14,4	12,6	10,6	7,8	3,5	2,2	1,6	1,2	0,9	0,7
7	20,3	18,5	16,0	14,1	12,0	9,0	4,3	2,8	2,2	1,7	1,2	1,0
8	22,0	20,1	17,5	15,5	13,4	10,2	5,4	3,5	2,5	1,9	1,4	1,1

Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

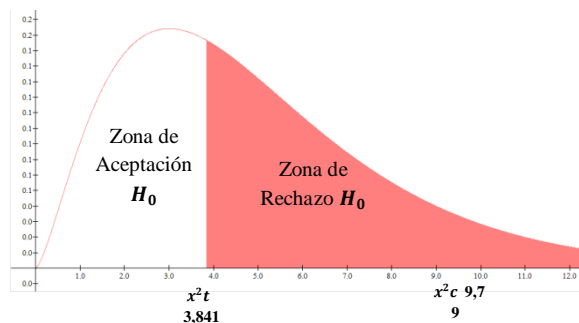
Después de haber obtenido el  $\chi^2 t = 3,841$  y el  $\chi^2 c = 9,79$  determino si se acepta la hipótesis o se rechaza la hipótesis nula de la siguiente manera:

Acepto  $H_0$  si  $\chi^2 c < \chi^2 t$

### Decisión

Tomando en cuenta que  $\chi^2 c = 9,79$  es mayor que  $\chi^2 t = 3,841$  se rechaza la Hipótesis Nula y se acepta la Hipótesis Alternativa.

Gráfico 22: Gráfico de Aceptación



Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

### Conclusión

La no aplicación de Indicadores de Gestión SI incide significativamente en el cumplimiento de Objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Una vez terminada la investigación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato se emiten las siguientes conclusiones:

- Las herramientas de evaluación y medición de resultados que la empresa posee no son suficientes para detectar problemas de la gestión a tiempo, utilizar herramientas como indicadores de gestión permite el monitoreo en tiempo real del progreso del cumplimiento de los objetivos.
- La Institución no logra cumplir sus objetivos en el área de crédito ya que por ser una organización de carácter crediticio sus actividades se desarrollan a través de la otorgación de créditos, pero muchas de las veces las políticas con que cuenta la empresa para otorgarlos no son suficientes y ocasiona que en su futuro sea un conflicto su recuperación a tiempo.
- La empresa no ha hecho uso de indicadores de gestión desconoce su utilidad y las cosas que se pueden conseguir mediante su utilización, ya que al evaluar sus procesos y compararlos con un punto de referencia puede tomar acciones correctivas y ayudar a ofrecer servicios eficientes y de calidad.

## **5.2. Recomendaciones**

- Adicionar a los procedimientos de control interno de la empresa, herramientas de evaluación importantes como el cuadro de mando integral, índices financieros, indicadores de gestión, con el propósito de comprobar que las actividades se ejecuten de manera eficiente incrementando el nivel de confianza al máximo.
- Analizar y cambiar políticas de crédito y administración que se encuentren obsoletas o que no ayuden al cumplimiento de los objetivos, de modo que éstas estén en constante cambio y se modifiquen de acuerdo a las necesidades de la administración para poder cumplir sus objetivos.
- Aplicar una Auditoría de Gestión al departamento de crédito para determinar indicadores óptimos de gestión que ayuden a medir el desempeño y el cumplimiento de los objetivos en esta área de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos Informativos**

##### **6.1.1 Título**

Aplicación de la Auditoría De Gestión para la determinación de Indicadores de la Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Cía. Ltda.

##### **6.1.2 Institución**

Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Cía. Ltda.

##### **6.1.3 Beneficiarios**

- Administración General
- Empleados
- Clientes

##### **6.1.4 Ubicación**

Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Parroquia Totoras Km 8.5 vía a Baños.

##### **6.1.5 Tiempo:**

**Fecha Inicial:** Junio 2014

**Fecha Final:** Septiembre 2014

##### **6.1.6 Equipo Técnico Responsable:**

- |                                 |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| ○ Ing. Carlos Pazmiño           | Gerente COAC                         |
| ○ Evelyn Guerrero               | Presidente de Consejo Administrativo |
| ○ Sylvana Elizabeth Oñate Aldas | Investigadora                        |

### 6.1.7 Costo

El costo que se estima para la puesta en marcha de la propuesta se detalla a continuación:

Tabla 23: Costo de Propuesta

RECURSO	COSTO
Suministros de Oficina	\$ 70,00
Recurso Humano	\$1.000,00
Copias	\$ 20,00
Empastado	\$ 40,00
Impresiones	\$ 30,00
Movilización	\$ 40,00
Imprevistos	\$ 50,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.250,00</b>

Elaborado por: OÑATE, S. (2014)

### 6.2. Antecedentes

Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Cía. Ltda. se dedica a la prestación de servicios financieros desde el año 2009, es una institución que fue en un principio constituida por 13 socios del sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo quienes colaboraron con aportes iniciativos y económicos.

En la actualidad cuenta con alrededor de 1096 socios, posee un limitado personal para que desempeñe sus labores en las diferentes áreas, y actualmente se enfrenta a la problemática de no contar con herramientas suficientes para evaluar el cumplimiento de sus objetivos ya que esto ha ocasionado que su cartera no se recupere en los tiempos establecidos y los procesos de otorgación de créditos no sean los más óptimos, dando lugar a que los intereses que generan los préstamos que entrega, no sirvan como beneficio para el incremento de su liquidez, sino más bien sean un conflicto al momento de recuperarlos ya que dan lugar a gastos que la administración tiene que incurrir para recuperarlos.



### **6.3. Justificación**

La puesta en marcha de la propuesta se origina bajo la necesidad de solucionar la problemática que atraviesa la institución cooperativa de Ahorro y Crédito del sistema de riego Ambato, Huachi, Pelileo Cía. Ltda. Debido a que su administración no cuenta con suficientes instrumentos de evaluación y control, y esto ha ocasionado que se tome decisiones de una manera que no busca correctivos y tampoco asegura su permanencia en el sector financiero cooperativo con todos los servicios que ésta brinda.

A demás no se mide el desempeño laboral del personal mediante indicadores así como tampoco se ha dado una continua evaluación a las capacitaciones que la cooperativa brinda a sus empleados, hay que tener en cuenta la importancia del recurso humano con que cada organización cuenta debido que éste recurso es el que abre las puertas de la credibilidad y es a través de él que se persigue los objetivos y metas institucionales.

A través de este trabajo se propone una herramienta gerencial que beneficie a la toma de decisiones de la cooperativa suministrando elementos adecuados y de ayuda; también busca supervisar en el tiempo la evolución de procesos y variables que aporten a los resultados económicos de la cooperativa. En fin sirve de base para formular planes de desarrollo de la organización y para verificar su cumplimiento.

Finalmente se justifica porque es factible y viable ya que al contar con acceso a la información necesaria y tiempo suficiente para su desarrollo, no existe ningún tipo de barrera que impida el desarrollo de este proyecto.

### **6.4. Objetivos**

#### **6.4.1 Objetivo General**

Aplicar una auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito del sistema de Riego Ambato, Huachi, Pelileo Cía. Ltda. para determinar indicadores de gestión óptimos para el cumplimiento de objetivos.

#### **6.4.2 Objetivos Específicos**

1. Evaluar el sistema de control interno a través de cuestionarios para la determinación de puntos críticos y falencias.
2. Ejecutar las fases de auditoría de gestión para la emisión de un informe.

3. Determinar indicadores de gestión que aporten con información suficiente para corregir las debilidades de los diferentes procesos.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

El desarrollo de este trabajo investigativo es factible por la disponibilidad de los recursos: humano, tecnológico y económico.

### **6.5.1 Socio – Cultural**

El recurso humano que labora en la institución cuenta con la predisposición para adquirir e implementar los cambios que sean necesarios para en un futuro contar con una gestión eficiente que ayude a la toma de decisiones para establecer correctivos a tiempo y con los recursos adecuados.

### **6.5.2 Organizacional**

La Cooperativa del sistema de riego Ambato Huachi Pelileo Cía. Ltda. a través de la autorización de su gerente, nos permite la utilización de su información siendo ésta un apoyo necesario para desarrollar la investigación con veracidad y a fin de dar la solución correcta a los problemas que se han presentado en las actividades que ésta institución desarrolla habitualmente.

### **6.5.3 Legal**

De acuerdo al art. 85 que establece la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en donde se exige que las cooperativas de ahorro y crédito deban mantener índices de prudencia financiera, hace de esta propuesta algo factible ya que a través de ésta, la cooperativa contará con una herramienta de evaluación que ayude a la correcta gestión de la institución y a la corrección de falencias a tiempo así como también no vaya en contra de lo dispuesto por la ley.

## **6.6. Fundamentación científica - técnica**

En este punto se hace referencia a conceptos e ideas de autores que a través de sus investigaciones demuestran y fundamentan que la aplicación de una auditoría de gestión y la aplicación de indicadores de gestión en las organizaciones constituyen herramientas de evaluación que a través de ellas una institución puede detectar falencias y evaluar la consecución de los objetivos planteados.

Para Williams (1989, pág. 45) afirma que la Auditoría de gestión:

*Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.*

En adición al concepto antes mencionado Maldonado (2006) señala que:

*Es un examen objetivo sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad*

Tomando como punto de referencia los conceptos antes mencionados se puede decir entonces que la auditoría de gestión busca ayudar a la empresa a evaluar los procesos y la gestión administrativa en base a indicadores de eficiencia, eficacia economía y en ciertos casos ecología para cumplir sus objetivos y tomar acertadas decisiones.

Algunos objetivos que persigue la auditoría de gestión son:

- Determinar la buena y eficiente utilización de los recursos de la empresa.
- Analiza políticas, reglamentos y su cumplimiento.
- Verifica la existencia de objetivos y los procedimientos y presupuestos para alcanzarlos.
- Comprueba la confiabilidad del control interno.

Herramientas de la Auditoría de Gestión

Una de las herramientas más importantes en la Auditoría de Gestión es el Control Interno en la metodología COSO se lo define como:

*El proceso, efectuado por la junta directiva de la entidad, gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable con el logro de objetivos en las categorías de eficiencia y eficacia en las operaciones, fiabilidad de información financiera y operativa, para salvaguardar recursos de la entidad, cumplimiento de leyes y normas aplicables, prevenir errores e irregularidades(COSO, 1997)*

Razón que se persigue con esta investigación ya que se busca a través de este tipo de herramientas, brindar información acerca del accionar de las actividades y procesos que

se ejecutan en la institución, para actuar y tomar decisiones oportunas que ayuden a prevenir riesgos y mejoren los procesos.

#### Fases de la Auditoría de Gestión

- **Fase I: Conocimiento Preliminar**  
En este punto de la auditoría se recaba información general de la institución a ser evaluada y que servirá de ayuda para el desarrollo de la auditoría.
- **Fase II: Planeación**  
En esta fase la firma auditora establece de qué manera y en qué tiempo se va a desarrollar la auditoría, a través de programas, objetivos y el alcance de la auditoría.
- **Fase III: Ejecución**  
En esta etapa los auditores hacen uso de todas las técnicas y pruebas de auditoría, utilizan indicadores para determinar el grado de eficiencia y eficacia generando hallazgos que permitan emitir conclusiones y recomendaciones.
- **Fase IV: Comunicación de Resultados**  
Es donde se emite el informe donde se expresan las principales conclusiones y recomendaciones a la administración.
- **Fase V: Seguimiento**  
Es donde se evalúa si se aplicó las recomendaciones que deben ser aplicadas en un cierto plazo, provocando su utilización una mejora en los procesos.

#### 6.7. Metodología

**Tabla 24:** Modelo Operativo

ETAPA	PROCESO	OBJETIVO	META	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
FASE I	Conocimiento Preliminar	Conocer la estructura organizativa de la institución	Familiarizarse con las actividades que realiza la cooperativa	Realizar una Matriz FODA y el Organigrama estructural de la empresa	Constitución de la Institución y organigrama institucional	Gerente	1 Semana
				Contrato de Auditoría y Carta de Compromiso		Investigadora, Gerente y Asamblea General	1 Semana
FASE II	Planeación	Desarrollar programas de auditoría	Establecer las actividades y el tiempo que se tomará realizar la auditoría	Establecer Objetivos, Matriz de actividades de tiempo.	Materiales de Oficina	Investigadora	1 Semana
FASE III	Ejecución	Evaluar al Control Interno	Medir el nivel de confianza y riesgo del control interno	Aplicar el cuestionario al control interno y establecer el nivel de confianza.	Personal Financiero y Administrativo	Investigadora, Gerente y Asesores de Crédito	1 Mes
		Medir el cumplimiento de los objetivos operacionales	Establecer Indicadores de Gestión	Aplicar Indicadores Idóneos para la institución	Plan Estratégico de la Institución		
FASE IV	Comunicación de Resultados	Emitir un informe de auditoría a la gerencia y a la asamblea general de socios.	Establecer conclusiones y recomendaciones.	Analizar los resultados obtenido en la auditoría	Papeles de Trabajo	Investigadora	1 Semana
FASE V	Seguimiento	Implantar recomendaciones.	Reducción de créditos en mora e incremento de captación de socios.	Realizar un cronograma de actividades.	Informe de Auditoría.	Investigadora	3 Meses

**Fuente:** Documentación Bibliográfico

**Elaborado por:** OÑATE, S (2014)

**FASE I**  
**CONOCIMIENTO**  
**PRELIMINAR**



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

PR.P

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

**Objetivos:**

- Conocer la estructura organizativa de la empresa.
- Comprender las actividades que ejecuta cada departamento de la cooperativa.

N°	ACTIVIDADES	REF/ PT	REALIZÓ	FECHA
1.	Carta de Compromiso con la Institución.	CC.1	S.O.A.	03/06/2014
2.	Contrato de Auditoría	CA. 2	S.O.A.	10/06/2014
3.	Aceptación de la Auditoría	ASA. 3	S.O.A.	11/06/2014
4.	Información General de la COAC.	AP. 1	S.O.A.	13/06/2014
5.	Organigrama Estructural – Funcional	AP. 2	S.O.A.	20/06/2014
6.	Análisis FODA	AP. 3	S.O.A.	20/06/2014
7.	PROGRAMA DE EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	APL.1	S.O.A.	22/06/2014

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**03/06/2014  
**Fecha:**04/06/2014



CC.1  
1/2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CARTA DE COMPROMISO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

Ambato, 03 de junio de 2014

Ing. Carlos Pazmiño

**Gerente General**

**COAC DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.**

Presente.

Estimado:

Usted nos ha solicitado que auditemos la gestión del departamento de crédito de la institución que usted dirige, del período 2013 con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales para dicho período.

Por medio de la presente, confirmamos nuestra aceptación a la petición realizada, la misma que se efectuará bajo Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Dichas normas requieren que una auditoria sea diseñada y ejecutada para obtener certeza razonable mediante la observación, preguntas y evaluación acerca de la efectividad de las tareas. De hecho, cualquier asunto significativo o circunstancia relacionada con los procesos a ser evaluados que se presente durante la auditoria, será comunicado en el informe.

La auditoría de gestión será desarrollada con el propósito de conocer la efectividad de los procesos financieros, administrativos y operacionales entre el 1 de Enero al 31 de



Diciembre de 2013, la misma que servirá de guía para el logro de los objetivos a corto y largo plazo.

Como parte de nuestra auditoría se solicitará información por lo cual se espera una colaboración total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a disposición la documentación e información que se requiera.

Atentamente,

Sylvana Oñate  
CPA.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**03/06/2014  
**Fecha:**04/06/2014

## **CONTRATO DE AUDITORÍA**

### **I. CONTRATANTES**

En la ciudad de Ambato a los 10 días del mes de junio celebran el presente contrato, por una parte la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO HUACHI PELILEO CÍA. LTDA. representada legalmente por el Ing. Carlos Pazmiño Gerente de la empresa y por otra parte la firma “MAGNYA” AUDITORES Y CONSULTORES INDEPENDIENTES CÍA. LTDA. representada por la Srta. Sylvana Oñate, Auditora.

### **II. OBJETO DEL CONTRATO**

El objeto del contrato está enfocado a comprometerse a los términos y condiciones bajos los cuales la Auditora presta los servicios de Auditoría de Gestión que se realizarán sobre el departamento de crédito de la institución a evaluarse, por el período 2013. Dicho examen tendrá por objeto evaluar el grado de eficiencia, eficacia que presentan los procesos del departamento antes mencionado.

### **III. RELACIÓN PERSONAL**

Las partes mencionan que el presente contrato es de orden civil y que no existe relación de dependencia personal entre la COAC y la Auditora.

### **IV. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA INSTITUCIÓN CONTRATANTE**

La COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO HUACHI PELILEO CÍA. LTDA. se compromete a otorgar con la debida oportunidad la información que la Auditora solicite en cada una de sus visitas a la empresa, además del apoyo y las facilidades necesarias para el desarrollo de la auditoría.

## **V. OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA COMPAÑÍA AUDITORA**

Hasta el término de éste contrato la Firma Auditora se obliga a:

- a) Efectuar la Auditoría de Gestión en el departamento de crédito, entregando oportunamente a la cooperativa los informes que se obtengan con motivo de dicha auditoría.
- b) Los derechos y obligaciones derivados del presente contrato son intransferibles, es decir la Auditora no puede conceder en forma parcial o total en favor de otra persona los derechos derivados del presente contrato.
- c) Comunicar de manera escrita sobre las circunstancias que impliquen la inversión de tiempo adicional o su decremento para la prestación de los servicios objeto de este contrato.
- d) Avisar oportunamente a la empresa contratante de los hechos y razones debidamente justificados que le imposibiliten para desempeñar las obligaciones que señala el presente contrato.
- e) Guardar total y absoluta reserva sobre la información que le conceda la empresa en estudio, así como a la que tenga acceso con motivo de la auditoría y de los resultados que arrojen las investigaciones practicadas, por lo que no podrá divulgarla en provecho propio o de terceros.
- f) Los resultados que se deriven de la auditoría pertenecerán a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO HUACHI PELILEO CÍA. LTDA., los cuales podrán ser utilizados en el departamento pertinente para concentrar mejoras en el accionar de la institución.
- g) La Auditora no es responsable de perjuicios originados por actos fraudulentos, manifestaciones falsas e incumplimiento intencional por parte de los administradores, directores, funcionarios y empleados de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.

## **VI. MONTO DEL CONTRATO**

El cliente pagará a la Auditora el total de \$3000 por los servicios prestados, y se realizará en dos partes, el 50% a la puesta en marcha del contrato y el otro 50% a la finalización del contrato.

## **VII. DURACIÓN DEL CONTRATO**

El presente contrato durará desde la fecha de su celebración y se compromete a entregar el informe final y a terminar con sus labores contratadas hasta el 05 de octubre del 2014.

Fijadas las cláusulas del vigente contrato y una vez un acuerdo de las partes se procede a la firma del mismo.

**SYLVANA OÑATE ALDAS**  
**AUDITORA**

**ING.CARLOS PAZMIÑO**  
**GERENTE**

## ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA

Ambato, 11 de junio de 2014.

Señorita.

Sylvana Elizabeth Oñate Aldas  
**MAGNYA A&C INDEPENDIENTES**

Reciba un cordial saludo de todos quienes formamos la COAC del Sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Cía. Ltda.

El motivo de la presente es aprobar y de esta manera aceptar su oferta de servicios correspondientes a la Auditoría de Gestión de los procesos de otorgación de créditos y recuperación de cartera. Consideramos que su conocimiento acerca del tema harán un buen trabajo, el mismo que brindara a la institución una asesoría eficiente y sólida, mediante sugerencias constructivas que facilitaran el logro de los objetivos y metas planteadas mediante el óptimo manejo de sus actividades.

De ante mano quedamos agradecimos y nos despedimos augurándole éxitos en sus labores profesionales.

Atentamente,

ING.CARLOS PAZMIÑO  
**GERENTE**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
ARCHIVO PERMANENTE  
INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

### INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN

**Nombre de la Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Cía. Ltda.

**Dirección:** Parroquia Totoras Km 8.5 vía a Baños.

**Teléfonos:** 032-748931

**Gerente:** Ing. Carlos Pazmiño

**Reseña Histórica:**

La COAC del Sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Cía. Ltda., nace en el año 2009 y surge de la idea de ayudar a los sectores más vulnerables en el sentido socio económico ya que decide formarse como una institución financiera con la iniciativa de 13 socios emprendedores del sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo quienes se encargaron de su fundación y su funcionamiento, su matriz está ubicada en la parroquia Totoras vía a Baños.

A lo largo del tiempo se ha ido consolidando y actualmente posee una sucursal en el Cantón Cevallos, la institución posee un total de 1095 socios, un considerable número son los socios del sistema de riego y otro gran número lo han conseguido con la captación de socios.

Su Asamblea General está compuesta por 30 socios, se encuentra dividido en consejo de vigilancia, administrativo, educación, de crédito y cada uno desempeña roles importantes que ayudan y apoyan a la consecución de los objetivos institucionales.

Su actividad principal es la intermediación monetaria como cooperativa se encuentra vigilada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

## **MISIÓN**

“Ofertar servicios financieros innovadores de calidad, basados en principios de igualdad y solidaridad en pos de ayudar a los sectores menos favorecidos de la sociedad generando confianza en su gente con una administración eficiente y eficaz, con el firme propósito de innovar el desarrollo de las actividades productivas hacia un nuevo estilo de vida”.

## **VISIÓN**

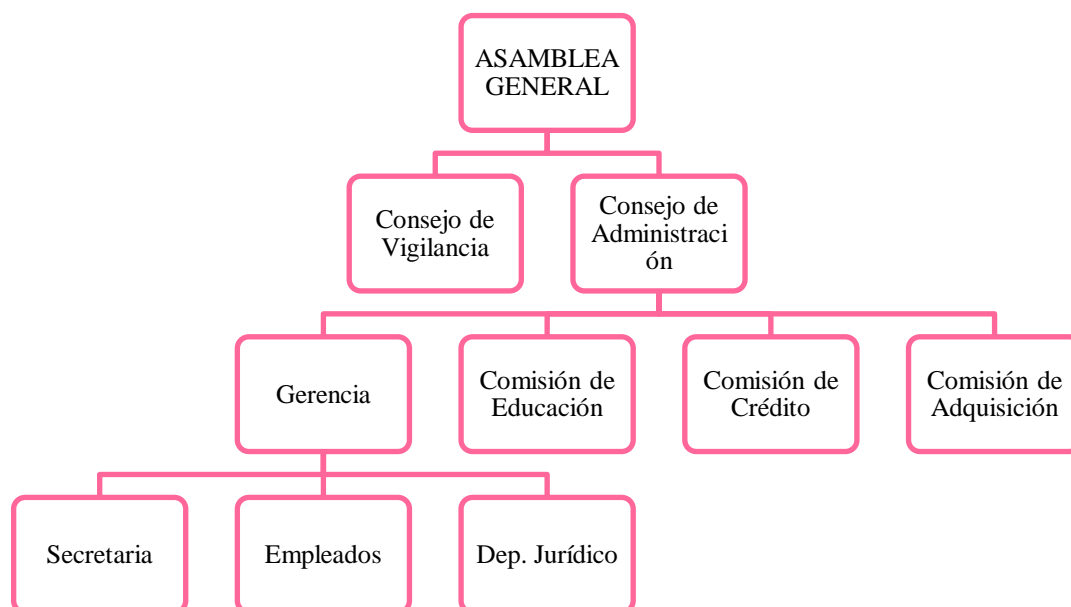
“Ser una Institución Cooperativa con reconocido liderazgo competitivo e Innovación moderna creciente en el tiempo, con servicios financieros que transmitan una imagen de confianza, rentabilidad y cobertura nacional e internacional”

## **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

- Promover la cooperación económica y social entre los asociados, cuyo cumplimiento se dará recibiendo los ahorros y depósitos que éstos realicen, efectuar cobros y pagos, así como todas las operaciones necesarias para el desarrollo y fortalecimiento de la institución.
- Otorgar préstamos a socios, de conformidad con el reglamento que para el efecto se constituya.
- Proporcionar a sus socios una educación cooperativista adecuada.
- Crear servicios adicionales de consumo en beneficio de los socios.
- Ayudar en programas ya sean individuales o colectivos de los socios, que necesiten inversión de capital en beneficio de su desarrollo socio – económico.
- Buscar fuentes de financiamiento tanto nacionales como extranjeras de carácter público y privado para resguardar las necesidades económicas crediticias de sus socios.

- Mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio a fin de evitar que las cuentas por cobrar caigan en un índice de morosidad alta.

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Elaborado por:** OÑATE,S (2014)

**Fuente:** COAC en estudio

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**13/06/2014  
**Fecha:**17/06/2014



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
ARCHIVO PERMANENTE  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL - FUNCIONAL  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

De acuerdo al Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011, págs. 4-10) las funciones y atribuciones que deben cumplir la administración de las COAC son:

**a) Asamblea General**

*Art. 29.- Atribuciones y deberes de la asamblea general.- 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.*

**b) Consejo de Administración**

*Art. 34.- Atribuciones y deberes.- 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;*
11. *Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto social o el reglamento interno;*
12. *Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;*
13. *Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica;*
14. *Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente;*
15. *Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General;*

- 16. Autorizar el otorgamiento de poderes por parte del Gerente;
- 17. Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia para efectos de lo dispuesto en el número 9 del artículo 38 del presente reglamento;
- 18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,
- 19. 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.

**c) Presidente**

*Art. 37.- Atribuciones y responsabilidades.- Son atribuciones y responsabilidades del Presidente:*

- 1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del Consejo de Administración;
- 2. Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general;
- 3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa; y,
- 4. Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, cuando así lo disponga el estatuto social.

**d) Consejo de Vigilancia**

*Art. 38.- Atribuciones y deberes.- 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
- 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.

**e)Gerente**

Artículo 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 renunciaciones y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la cooperativa y de acuerdo con las políticas que fije el Consejo de Administración;
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 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.

**f)Comisiones Especiales**

*Art. 46.- Comisiones especiales.- El Consejo de Administración, podrá conformar las comisiones que estime necesarias para el buen funcionamiento de la cooperativa, que estarán integradas por tres vocales que durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos por una sola vez y que cumplirán las tareas asignadas por dicho consejo.*

*Todas las cooperativas tendrán una comisión de educación; y, las de ahorro y crédito, los comités y comisiones necesarios para su adecuado funcionamiento*

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:** 20/06/2014  
**Fecha:**21/06/2014

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
ANÁLISIS FODA  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado nivel de control interno.</li> <li>• Prontitud en el trámite de créditos.</li> <li>• Plazos accesibles a las necesidades de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación del Sistema Corporativo.</li> <li>• Progreso de micro y pequeña empresa.</li> <li>• Posibilidad de manejar nuevas fuentes.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez restringida derivada por el mal manejo de sus operarios.</li> <li>• Eficacia financiera inferior al promedio.</li> <li>• Cierta concentración en depósitos a plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto socio-político del país.</li> <li>• Regulaciones de la Ley.</li> <li>• Gran competencia en el sistema financiero.</li> </ul>

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:** 20/06/2014  
**Fecha:** 21/06/2014

# **FASE II**

# **PLANEACIÓN**



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

APL.1  
1/2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

N°	ACTIVIDADES	REF/ PT	REALIZ Ó	FECHA
	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO			
1.	Descriptiva del Proceso de Gestión y Otorgación de Crédito.	PE. 1	S.O.A.	24/06/2014
2.	Descriptiva del Proceso de Recuperación de Cartera.	PE. 2	S.O.A.	24/06/2014
3.	Propuesta de Flujograma de Otorgación de Crédito.	PE. 3	S.O.A.	27/06/2014
4.	Propuesta de Flujograma de Recuperación de Cartera.	PE. 4	S.O.A.	27/06/2014
5.	Preparar y aplicar un cuestionario de Control Interno al área de Crédito.	PE. 5	S.O.A.	12/07/2014
6.	Elaborar Matriz de Calificación del nivel de confianza y nivel de riesgo.	PE. 6	S.O.A.	17/07/2014
7.	Elaborar Hallazgos de Auditoría según la evaluación del Control Interno.			
7.1	Manuales de Procedimiento para la entrega de Préstamos.	HH.1	S.O.A.	24/07/2014
7.2	Capacitaciones Técnicas al Personal.	HH.2	S.O.A.	28/07/2014
7.3	Objetivos Institucionales.	HH.3	S.O.A.	29/07/2014



APL.1  
1/2

7.4	Documentos para recolectar información de socios nuevos.	HH.4	S.O.A	01/08/2014
7.5	Retroalimentación con los usuarios de los servicios.	HH.5	S.O.A	06/08/2014
8.	Informe de Control Interno	ICL.	S.O.A	14/08/2014
	PROGRAMA DE AUDITORÍA			
7.	Programa de Auditoría Departamento de Crédito.	PEACR	S.O.A.	17/08/2014

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**22/06/2014  
**Fecha:**23/06/2014

# **FASE III**

# **EJECUCIÓN**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DESCRIPTIVA**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

**OTORGACIÓN DE CRÉDITOS**

El Proceso de Otorgación de Créditos se origina con la entrevista directamente con el socio, y la solicitud de crédito que es llenada con la ayuda del oficial a cargo del crédito, una vez realizada esta solicitud el oficial de crédito lleva a cabo una inspección al cliente para verificar si los datos entregados por el socio son verdaderos, en esa misma instancia el oficial de crédito determina la capacidad de pago del cliente.

Después se determina el saldo y movimientos de la cuenta de ahorros del socio solicitante del crédito, de su esposa y de sus garantes en caso de ser socios de la institución, en este mismo paso se evalúa el cumplimiento de obligaciones antes contraídas y el número de créditos antes obtenidos.

Por otra parte se encuentra la verificación de información en la central de riesgos para conocer la situación crediticia del socio y sus garantes en otras instituciones financieras.

Cuando el solicitante cumple con los requisitos que son: copia de cédula y certificado de votación del solicitante y sus garantes, solicitudes de crédito llenas, planilla de servicio básico, copia de la escritura de casa o terreno ya sea del socio en caso de tenerlo o de lo contrario de manera obligatoria copia de la escritura de casa o terreno de los garantes, última carta de pago de predio, foto actualizada y pago de los derechos de inspección.

Una vez cumplido y verificado los pasos anteriores la cooperativa determina su capacidad para otorgar el crédito y establece el plazo y el valor de las cuotas para su cancelación, así como también los intereses por mora, los montos a entregar se analizan de acuerdo al historial del socio.

Finalmente el socio espera alrededor de 4 días para la aprobación del crédito y una vez que éste es aprobado, el oficial de crédito solicita la presencia del solicitante y la de sus garantes para la firma de documentos y entrega de dinero.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**24/06/2014  
**Fecha:**30/06/2014



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

PE.2

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DESCRIPTIVA  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014**

**RECUPERACIÓN DE CARTERA**

El Proceso de Recuperación de Cartera empieza con un control diario utilizando el módulo de cuentas por cobrar del sistema contable que la empresa utiliza, de acuerdo con la fecha de vencimiento de las cuotas, cuando el socio no es responsable y puntual en sus pagos la cooperativa emite el primer aviso en donde le recuerda al deudor que existe un interés por mora por cada 5 días de retraso y en este aviso se le otorga un plazo no mayor a 10 días para que se acerque a cancelar la cuota pendiente de pago.

El segundo aviso se lo emite una vez que transcurrido el plazo otorgado en el primer aviso no se acercado a cancelar con sus obligaciones y en esta segunda instancia se reportará al jefe de cobranzas y a la vez se le comunica al socio que fue reportado como moroso a la central de riesgos y se le adiciona 15 días más de plazo para que cancele su cuota atrasada adicionando los intereses por mora.

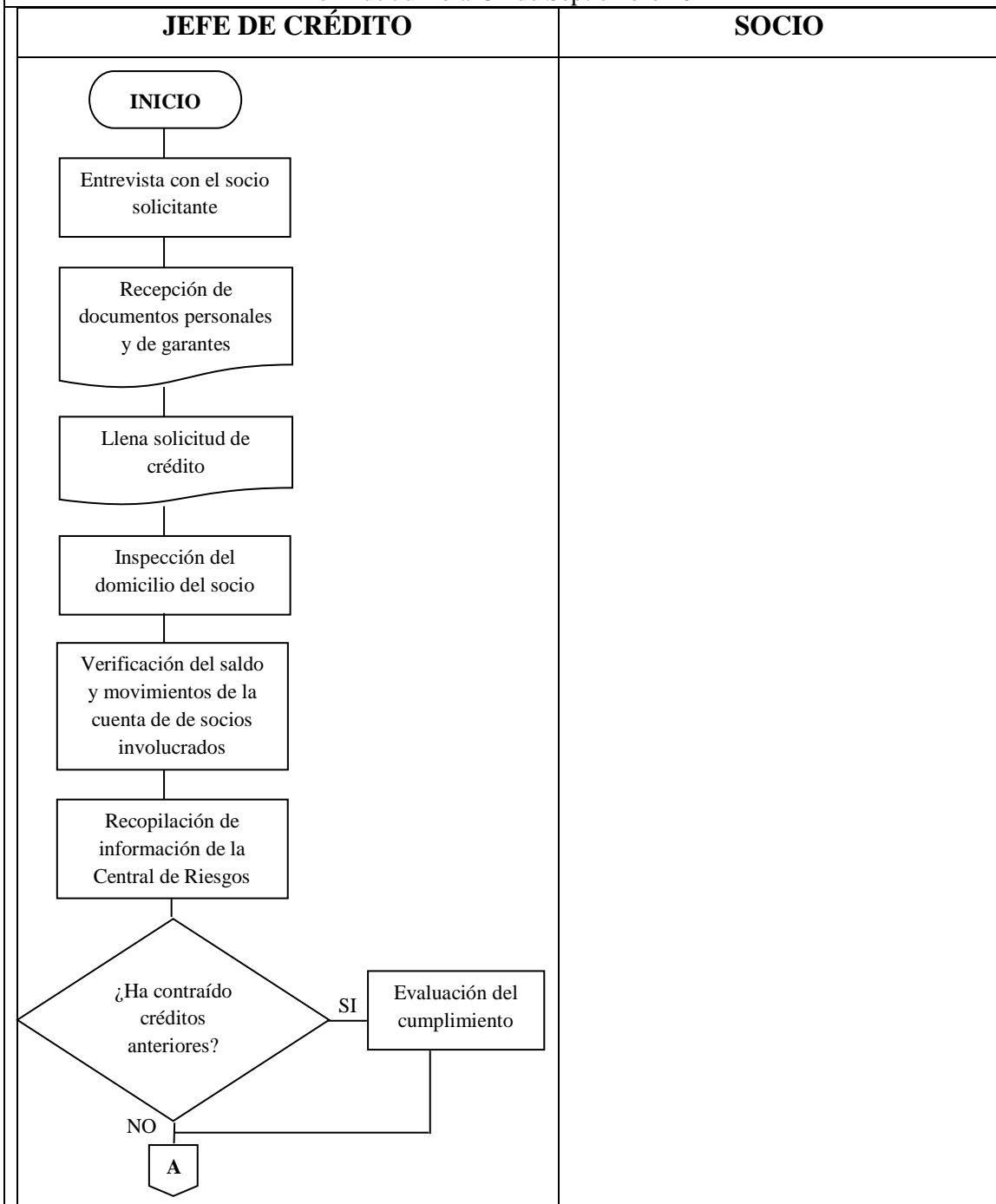
Una vez culminado el segundo plazo se emite el tercer aviso, si en esta instancia no existe respuesta alguna la obligación es enviada a Cobro Jurídico en donde la gerencia debe estar informada y en constante supervisión del avance del cobro, hasta que se culmine y se cobre la deuda en su totalidad a la vez teniendo informados a los miembros del consejo de administración.

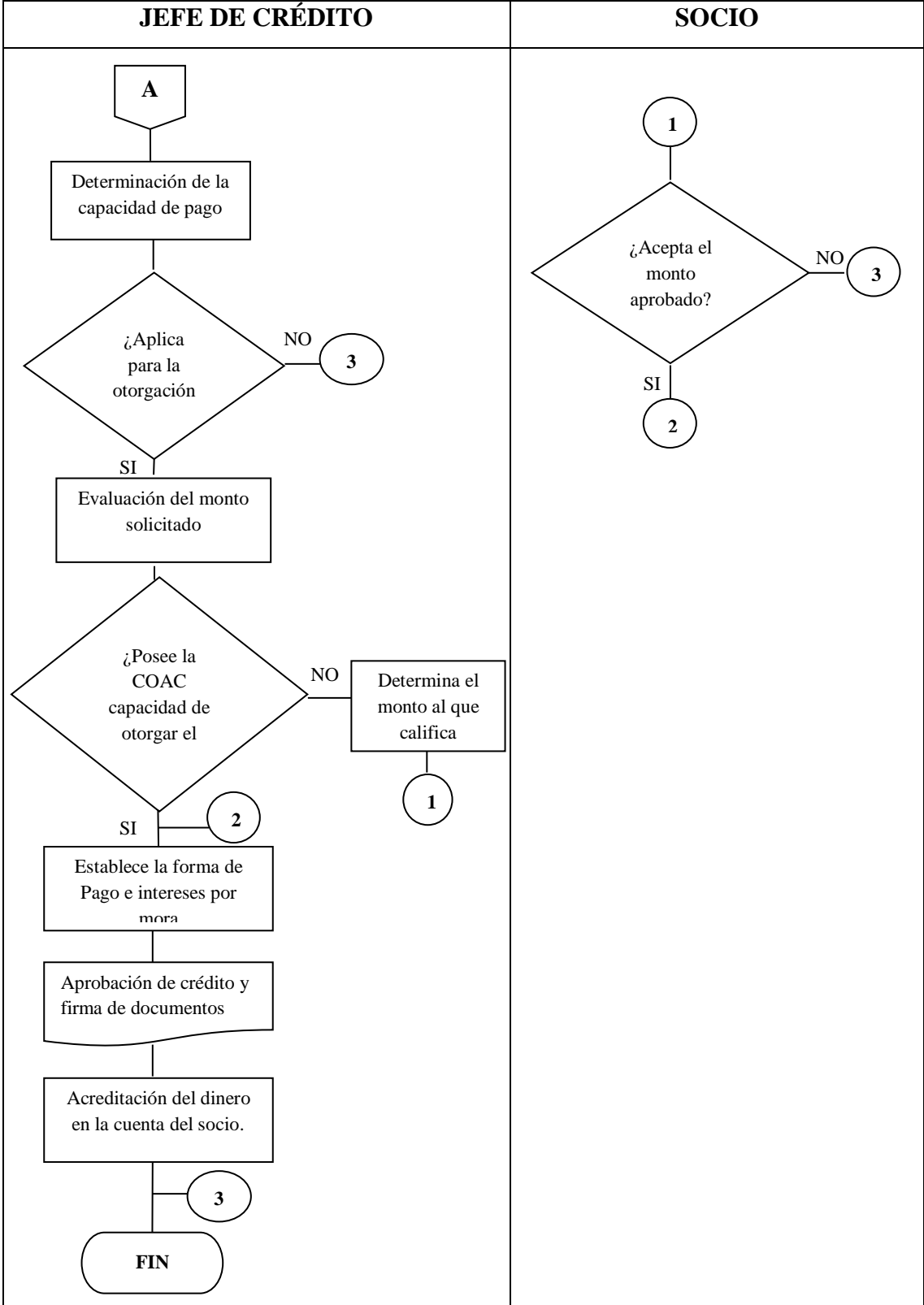
**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**24/06/2014  
**Fecha:**30/06/2014



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
PROPUESTA DE FLUJOGRAMA DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014





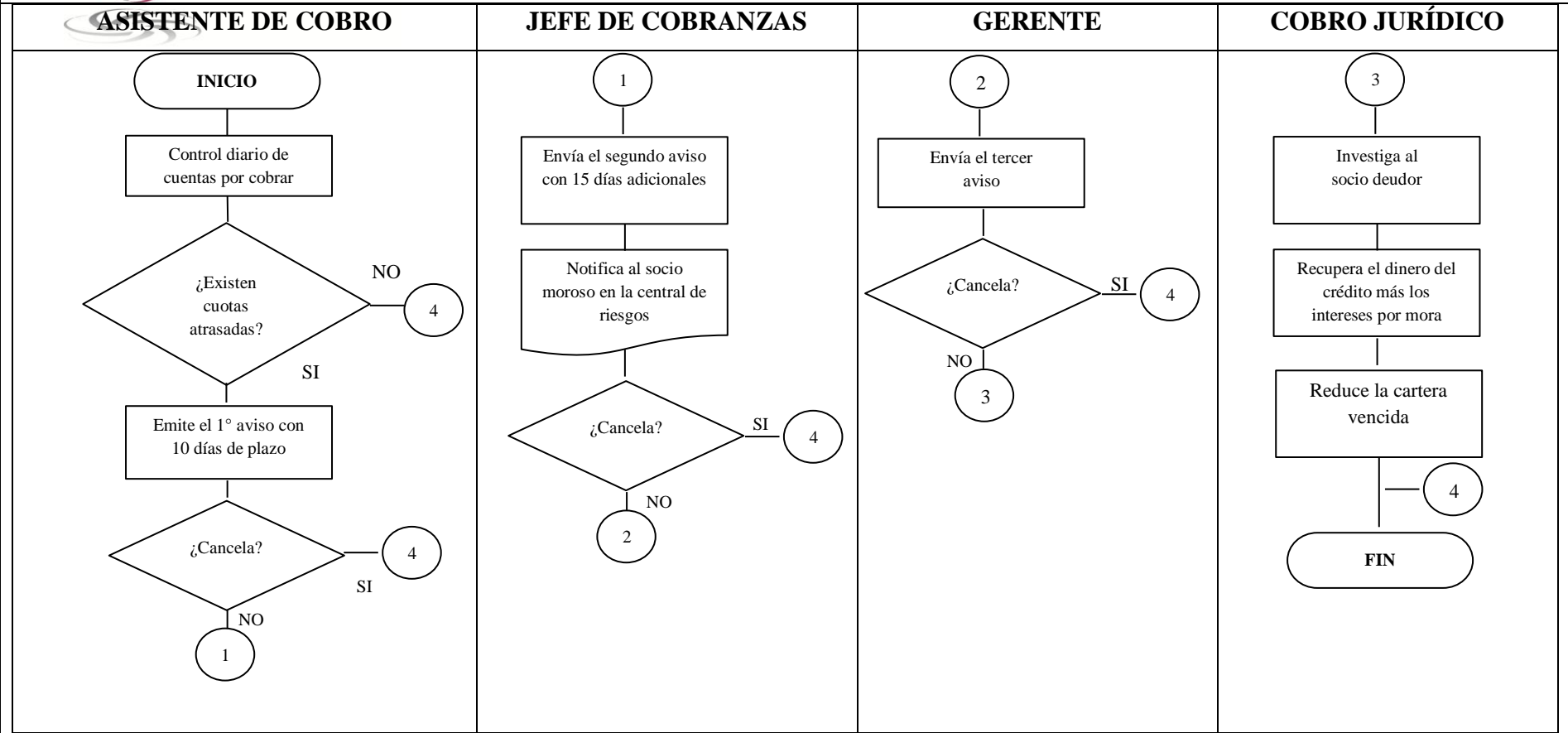
<b>Elaborado por:</b> Sylvana Oñate <b>Revisado por:</b> Dr. Mg. José Viteri	<b>Fecha:</b> 27/06/2014 <b>Fecha:</b> 30/06/2014
---	--



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

**COAC DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROPUESTA DE FLUJOGRAMA DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

**PE.4**



**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**27/06/2014  
**Fecha:**30/06/2014



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO**  
**HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
 Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS			OBSERVAC.
		SI	NO	N/A	
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
1.	¿La persona encargada de otorgar créditos posee el tiempo suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades?	x			
2.	¿Existe una persona encargada de verificar que la información que presenta el jefe de crédito para concederlo no sea engañosa?		X		El gerente es la persona encargada pero en ocasiones no se encuentra presente en la institución.
3.	¿La Institución cuenta con políticas de otorgación de créditos formalmente establecidas?	x			
4.	¿Existe un manual de procedimiento para la entrega de préstamos y para la recuperación de cartera?		X		No existe un manual, el proceso se lo realiza de manera empírica.
5.	¿Se encuentran adecuadamente distribuidas las funciones y responsabilidades en el área de crédito?	X			
6.	¿Se ha implementado algún plan de capacitación técnica para el personal?		X		Se observó que no existe un plan.
	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>				
7.	¿Se han realizado un análisis de riesgos tanto internos como externos a los que se expone el área de crédito?	X			Se constató la elaboración del análisis FODA para el área.

8.	¿El departamento tiene establecidos objetivos y metas?		x		Adicionalmente a los objetivos institucionales no se han realizado metas para el área.
9.	¿Los objetivos institucionales han sido socializados para el conocimiento de todos sus empleados?		x		Los objetivos solo existen en papeles pero no han sido socializados con el personal.
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
10.	¿Se verifica la capacidad que posee la empresa para otorgar el crédito previo a su confirmación?	x			Esta establecido como una actividad del proceso de crédito.
11.	¿Se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas?	x			De acuerdo al cumplimiento en el pago de cuotas de socios
12.	¿La Institución posee un formulario para estandarizar la recolección de información de socios nuevos?		x		Se constató que solo cuentan con información detallada de socios que han conseguido algún crédito.
13.	¿Se realiza un análisis del sector financiero de la economía popular y solidaria para conocer sus estrategias de permanencia en el mercado?	x			Este análisis es actividad que realizan los jefes de crédito.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
14.	¿El sistema de información INFORMIX utilizado en la empresa es el más adecuado para sus actividades?	x			Cumple con las expectativas y necesidades del personal que lo manipula.
15.	¿La información que es relevante respecto al área es comunicada oportunamente?	x			
16.	¿Las actividades que desacatan órdenes de los superiores se encuentran en algún reglamento que indican la penalización?		x		No existe un reglamento, pero si se penaliza el desacato.

17.	¿Se realiza una retroalimentación con los usuarios de los servicios financieros para obtener información acerca de la atención recibida?		X		
<b>MONITOREO</b>					
18.	¿Se realiza informes de manera mensual para conocer cuántos créditos se han cancelado en dicho período?	x			
19.	¿Se aplican parámetros para recuperar la cartera en tiempos establecidos?	x			
20.	¿Se verifican constantemente los datos de socios para informarles acerca de promociones en la otorgación de créditos?		X		Son comunicadas a los socios que visitan la COAC

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**12/07/2014  
**Fecha:**15/07/2014

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
MATRIZ DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014**

<b>N.º</b>	<b>COMPONENTE</b>	<b>PT</b>	<b>SI/NO</b>	<b>CT</b>
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>6</b>		
1.	¿La persona encargada de otorgar créditos posee el tiempo suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades?		SI	1
2.	¿Existe una persona encargada de verificar que la información que presenta el jefe de crédito para concederlo no sea engañosa?		NO	0
3.	¿La Institución cuenta con políticas de otorgación de créditos formalmente establecidas?		SI	1
4.	¿Existe un manual de procedimiento para la entrega de préstamos y para la recuperación de cartera?		NO	0
5.	¿Se encuentran adecuadamente distribuidas las funciones y responsabilidades en el área de crédito?		SI	1
6.	¿Se ha implementado algún plan de capacitación técnica para el personal?		NO	0
	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>3</b>		
1.	¿Se han realizado un análisis de riesgos tanto internos como externos a los que se expone el área de crédito?		SI	1
2.	¿El departamento tiene establecidos objetivos y metas?		NO	0
3.	¿Los objetivos institucionales han sido socializados para el conocimiento de todos sus empleados?		NO	0
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>4</b>		
1.	¿Se verifica la capacidad que posee la empresa para otorgar el crédito previo a su confirmación?		SI	1
2.	¿Se efectúan revisiones independientes del desempeño de las personas?		SI	1
3.	¿La Institución posee un formulario para estandarizar la recolección de información de socios nuevos?		NO	0
4.	¿Se realiza un análisis del sector financiero de la economía popular y solidaria para conocer sus estrategias de permanencia en el mercado?		SI	1

<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		<b>4</b>		
1.	¿El sistema de información INFORMIX utilizado en la empresa es el más adecuado para sus actividades?		SI	1
2.	¿La información que es relevante respecto al área es comunicada oportunamente?		SI	1
3.	¿Las actividades que desacatan órdenes de los superiores se encuentran en algún reglamento que indican la penalización?		NO	0
4.	¿Se realiza una retroalimentación con los usuarios de los servicios financieros para obtener información acerca de la atención recibida?		NO	0
<b>MONITOREO</b>		<b>3</b>		
1.	¿Se realiza informes de manera mensual para conocer cuántos créditos se han cancelado en dicho período?		SI	1
2.	¿Se aplican parámetros para recuperar la cartera en tiempos establecidos?		SI	1
3.	¿Se verifican constantemente los datos de socios para informarles acerca de promociones en la otorgación de créditos?		NO	0
<b>Calificación Total</b>				11
<b>Ponderación Total</b>				20
<b>Nivel de Confianza (CT/PT)*100</b>				55%
<b>Nivel de riesgo 100% - NC</b>				45%

Se puede decir entonces que el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Sistema de Riego Ambato, Huachi Pelileo Cía. Ltda. Cuenta con un nivel de confianza del 55% porcentaje que se encuentra en un nivel moderado, mientras que por el otro lado el nivel de riesgo es moderado también ya que posee un 45%, posteriormente a este análisis es necesario que se aplique pruebas sustantivas.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**17/07/2014  
**Fecha:**19/07/2014



**MAGNYA**  
Auditores y Consultores Independientes

HH.1  
1/2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

**HALLAZGO N°1**

**TÍTULO:** Inexistencia de Manuales de Procedimiento para la Entrega de Préstamos y Recuperación de cartera.

**Condición**

No existe manuales en donde se especifique de manera escrita la ruta a seguir para los proceso de otorgación de créditos y recuperación de cartera.

**Criterio**

De acuerdo a las buenas prácticas administrativas un manual de procedimientos ayuda a obtener procesos eficientes que ayuden a la consecución de objetivos.

**Causa**

La ejecución de las actividades se las desarrolla de acuerdo a instrucciones del personal administrativo de la institución ya que no existe un documento formal que la institución entregue al personal encargado para que conozca y ponga en práctica los procesos de manera ordenada y cronológica.

**Efecto**

No existe de manera grave efecto ya que por la experiencia el personal conoce de las actividades que le compete, pero en el caso de ingresar empleados nuevos la administración se evitaría la explicación detallada de las funciones que necesita que se lleven a cabo, sino que más bien sería una explicación a breves rasgos.

### **Conclusiones**

Las actividades que desarrollan los empleados las realizan basados en la experiencia y no en procedimientos ocasionando que algunas funciones ejerzan actividades compartidas provocando una mezcla de responsabilidades.

### **Recomendaciones**

Crear un manual de procedimientos, reproducirlo y difundirlo para que los empleados tomen en cuenta todas las actividades que la empresa desarrolla, sus procesos en forma ordenada y sus responsables, no dejando de lado que estos manuales deben ser actualizados a través de revisiones periódicas.

A través de estos manuales el personal va a tener la concepción clara y sistemática de todas las operaciones que se realizan en la institución.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**24/07/2014  
**Fecha:**08/08/2014

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

**HALLAZGO N°2**

**TÍTULO:** Ausencia de capacitaciones técnicas al personal.

**Condición**

La institución no posee implementado un plan de capacitaciones técnicas para el área de crédito las capacitaciones que se realizan son dadas por el mismo personal de la empresa y no por profesionales especializados en el tema.

**Criterio**

Las estrategias planteadas por el área de crédito son otorgar créditos adecuados que a futuro no repercutan en la liquidez de la institución y reducir la cartera vencida.

**Causa**

Falta de Planificación por la administración no se comparten conocimientos pertinentes a los ejecutivos de crédito.

**Efecto**

Los ejecutivos de crédito y otorgar préstamos sin tomar en cuenta decisiones financieras provoca que en un futuro se vuelva un problema el recuperarlos, ya que no se toman las medidas necesarias al momento de otorgarlos y no los encargados no brindan soluciones actualizadas.



### **Conclusiones**

Un plan de capacitación técnica ayudaría a que los objetivos institucionales se cumplan, y se tome suma importancia temas que son de interés y que diariamente están cambiando y actualizándose.

### **Recomendaciones**

Planificar, elaborar e implementar un plan de capacitación técnica con la frecuencia necesaria, utilizando el recurso humano necesario para que los temas a tratarse sean una fuente de motivación en el desempeño laboral, contribuyendo con habilidades para resolver conflictos que se presentan por la razón de ser misma de las actividades que la institución desarrolla.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**28/07/2014  
**Fecha:**08/08/2014



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

HH.3  
1/2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

### **HALLAZGO N°3**

**TÍTULO:** Objetivos Institucionales no socializados con el personal y no definidos para cada área.

#### **Condición**

Objetivos no definidos para el área de crédito y desconocimiento de objetivos organizacionales por parte de los miembros de la institución.

#### **Criterio**

Las empresas necesitan contar con objetivos pero el error radica en que muchas veces estos no son socializados y solo existen en papeles, acción que no beneficia ni facilita su logro.

#### **Causa**

La administración ha descuidado y no ha destinado un tiempo para socializar la misión, visión, objetivos institucionales, estrategias para conseguirlos y mucho menos crear objetivos que sean necesarios de cumplir en cada área de la organización.

#### **Efecto**

El personal de la empresa no posee conocimiento acerca de las metas que la institución quiere alcanzar, y genera que la institución no reciba ningún tipo de iniciativa o aporte por parte de sus empleados que ayude a lograr sus objetivos.

### **Conclusiones**

El solo hecho de no contar con objetivos por área provoca que todo lo que desarrolla un equipo de trabajo no persiga algo ni tenga una finalidad, sino que realice sus tareas por obligación mientras que al contar con metas que cumplir todos sus esfuerzos están enfocados hacer las cosas de la mejor manera.

### **Recomendaciones**

Convocar a una reunión en donde todos participen en la creación de nuevas metas por áreas como por ejemplo: mantener informados entre áreas relacionadas del funcionamiento de las actividades, cumplir metas en la reducción de cartera vencida, detectar el potencial de desarrollo de los empleados y a la vez designar estrategias pertinentes para alcanzarlas.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**29/07/2014  
**Fecha:**08/08/2014



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

HH.4  
1/2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

#### **HALLAZGO N°4**

**TÍTULO:** Inexistencia de un documento formal para recolectar información detallada de socios nuevos.

#### **Condición**

Ausencia de un formulario que sirva como base de datos de los socios nuevos que se incorporan a la cooperativa.

#### **Criterio**

De acuerdo a las buenas prácticas administrativas un documento formal es un mecanismo para obtener información detallada de socios nuevos.

#### **Causa**

El equipo encargado de aperturar las cuentas solo recepta documentos personales para registrarlos, pero no realiza un registro en algún tipo de formulario detallando información adicional pertinente al socio debido a que esto implica destinar más tiempo al proceso.

#### **Efecto**

Para emitir cualquier tipo de información o comunicación, más tiempo se va a ocupar en encontrar a los socios que cuando se les apertura la cuenta llenar el formulario correspondiente con toda su información.

### **Conclusiones**

El área de crédito y de recursos humanos no posee información completa de socios que se incorporan a la institución, por lo que se toma más tiempo al momento de contactarlos para informarles cualquier tipo de novedad que se presente.

### **Recomendaciones**

Utilizar estrategias útiles para recolectar información con parámetros necesarios desde el primer día en que un socio se acerca a aperturar su cuenta, crear un formulario para estandarizar la información de socios y ponerlo en práctica en futuras aperturas.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**01/08/2014  
**Fecha:**06/08/2014



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

HH.5  
1/2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

### HALLAZGO N°5

**TÍTULO:** No se realiza una retroalimentación con los socios, acerca de la calidad de servicio que han recibido.

#### **Condición**

Falta de retroalimentación con los usuarios de los servicios financieros para conocer la calidad de atención que brindan los empleados de la institución.

#### **Criterio**

La retroalimentación es un proceso necesario para detectar si la administración necesita realizar algún cambio a fin de conseguir una atención de calidad.

#### **Causa**

El gerente no ha tomado en cuenta que la opinión de los socios forma parte importante en los cambios que se necesiten para ofrecer buenos servicios y ayuden a mejorar el desempeño del personal.

#### **Efecto**

Desconocimiento a través de los clientes de puntos de interés que se desarrollan en la competencia, así también como el personal con que cuenta la cooperativa.

### **Conclusiones**

Al realizar una buena retroalimentación aporta en el aprendizaje de los administradores ya que al escuchar y darse cuenta de los errores y los responsables de cometerlos podrían corregirlos y poner en práctica otro tipo de estrategias para desarrollar las actividades.

### **Recomendaciones**

Elaborar algún tipo de instrumento para poder recolectar información acerca de la atención y las necesidades que los socios requieren para a través del cambio generar oportunidades de expansión en el sector financiero y ser una institución sólida que crezca a pasos seguros y se mantenga brindando servicios de calidad al sector de la economía popular y solidaria.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**06/08/2014  
**Fecha:**08/08/2014



Ambato, 14 de Agosto de 2014.

Ing.

Carlos Pazmiño

Gerente General

**COAC DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.**

Presente.

Se ha auditado la gestión de los procesos de otorgación de crédito y recuperación de cartera de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO HUACHI PELILEO CÍA. LTDA., tomando como punto de referencia las normas de auditoría las mismas que exigen que el auditor posea el conocimiento necesario de los procesos que se auditen.

Razón por la cual, para la planeación y ejecución de la auditoría de gestión a los procesos de otorgación de créditos y recuperación de cartera se ha tomado en cuenta su sistema de control interno, para poder determinar los procedimientos de auditoría con la finalidad de expresar una opinión sobre dicha área examinada.

En la evaluación del control interno se notaron que en ciertos de sus componentes existen falencias que se detallan a continuación:

Inexistencia de Manuales de Procedimiento para la Entrega de Préstamos y Recuperación de cartera su causa es que la ejecución de las actividades se las desarrolla de acuerdo a instrucciones del personal administrativo de la institución ya que no existe un documento formal que la institución entregue al personal encargado para que conozca y ponga en práctica los procesos de manera ordenada y cronológica provocando que en el caso de ingresar empleados nuevos la administración se evitaría la explicación detallada de las funciones que necesita que se lleven a cabo, sino que más bien sería una explicación a breves rasgos.



Ausencia de capacitaciones técnicas al personal debido a Falta de Planificación por la administración no se comparten conocimientos pertinentes a los ejecutivos de crédito generando que los ejecutivos de crédito y otorgar préstamos sin tomar en cuenta decisiones financieras provoca que en un futuro se vuelva un problema el recuperarlos, ya que no se toman las medidas necesarias al momento de otorgarlos y no los encargados no brindan soluciones actualizadas.

Objetivos Institucionales no socializados con el personal y no definidos para cada área llegando a la conclusión de que el hecho de no contar con objetivos por área provoca que todo lo que desarrolla un equipo de trabajo no persiga algo ni tenga una finalidad, sino que realice sus tareas por obligación mientras que al contar con metas que cumplir todos sus esfuerzos están enfocados hacer las cosas de la mejor manera.

Inexistencia de un documento formal para recolectar información detallada de socios nuevos la causa radica en que el equipo encargado de aperturar las cuentas solo recepta documentos personales para registrarlos, pero no realiza un registro en algún tipo de formulario detallando información adicional pertinente al socio debido a que esto implica destinar más tiempo al proceso.

No se realiza una retroalimentación con los socios, acerca de la calidad de servicio que han recibido llegando a la conclusión de que al realizar una buena retroalimentación aporta en el aprendizaje de los administradores ya que al escuchar y darse cuenta de los errores y los responsables de cometerlos podrían corregirlos y poner en práctica otro tipo de estrategias para desarrollar las actividades.

Estos hallazgos señalados han sido elaborados como información adicional, sin embargo los aspectos detallados, en nuestra opinión son debilidades administrativas que necesitan ser corregidas.

Atentamente,

Sylvana Oñate  
**MAGNYA A&C INDEPENDIENTES**



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

**PEACR**  
1/2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

N°	ACTIVIDADES	REF/ PT	REALIZÓ	FECHA
	<b>PROCESOS A EVALUAR</b>			
1.	Cumplimiento de requisitos de crédito	<b>IG.1</b>	S.O.A.	22/08/2014
2.	Montos Establecidos	<b>IG. 2</b>	S.O.A.	27/08/2014
3.	Firma de Documentos	<b>IG. 3</b>	S.O.A.	02/09/2014
4.	Determinación de Créditos en Mora	<b>IG. 4</b>	S.O.A.	06/09/2014
5.	Emisión de Notificaciones a Cuotas atrasadas	<b>IG. 5</b>	S.O.A.	17/09/2014
6.	Inicio de Trámites Legales a Cuotas atrasada mayores a 60 días.	<b>IG. 6</b>	S.O.A.	23/09/2014
7.	Informe de Auditoría		S.O.A.	01/10/2014

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:** 17/08/2014  
**Fecha:** 20/08/2014



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**

Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

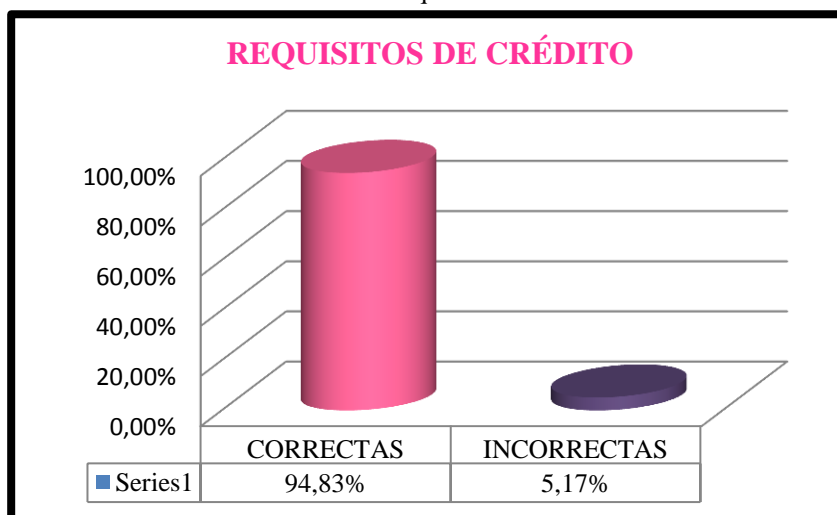
**CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DE CRÉDITO**

**Indicador:** Cantidad de solicitudes de crédito correctas del año 2013 en la Cooperativa de ahorro y crédito del sistema de riego Ambato Huachi Pelileo Cía. Ltda.

**Procedimiento:** Se tomarán las carpetas por mes con las solicitudes de créditos y se verificará si cumplen con los requisitos necesarios de crédito.

Nombre del Indicador	Cálculo
Cantidad de solicitudes de crédito correctas del año 2013 en la Cooperativa de ahorro y crédito del sistema de riego Ambato HuachiPelileo Cía. Ltda.	$\frac{\text{Solicitudes de crédito correctas}}{\text{Total de solicitudes}} \times 100$ <p>SOC. <math>\left\{ \frac{110}{116} * 100 \right.</math></p> <p>94,83%</p>

**Gráfico 23:** Requisitos de Crédito



Elaborado por: OÑATE,S (2014)

**Interpretación:** en el proceso de revisión de las solicitudes para conocer si se cumplen con las políticas establecidas se evidenció un 94,82% de eficacia al cumplir las solicitudes de crédito con todos los requisitos establecidos por la administración para otorgar créditos teniendo una brecha desfavorable del 5,17%.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**22/08/2014  
**Fecha:**26/08/2014



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

### SOLICITUDES QUE CUMPLEN CON EL REGLAMENTO INTERNO DE CRÉDITO

SOC.

**Tabla 25:** Solicitudes de Crédito

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
Total de Solicitudes	9	3	6	12	15	9	13	10	17	6	7	9	<b>116</b>
Solicitudes Correctas	9	3	6	10	12	8	13	10	17	6	7	9	<b>110</b>

Ψ

**Elaborado por:** OÑATE,S (2014)

**Fuente:** COAC en estudio

Ψ= Información proporcionada por el jefe de crédito de la COAC.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**22/08/2014  
**Fecha:**28/08/2014



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

HH  
IG 1

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

**HALLAZGO N°1**

**DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA ENTREGAR UN CRÉDITO.**

**Condición**

La Cooperativa en el año 2013 abrió 116 carpetas para otorgar créditos de las cuales 110 se encuentran con los documentos necesarios conformes a lo establecido en el Reglamento Interno de Crédito de la Cooperativa.

**Criterio**

Para obtener un crédito un socio debe cumplir con ciertos parámetros que son necesarios para que su entrega sea efectiva y no dé lugar a errores en lo posterior.

**Causa**

En ocasiones la carga de trabajo o acumulación de socios con la misma necesidad al mismo tiempo.

**Efecto**

Falta de documentos necesarios y útiles para determinar de manera correcta la aprobación del crédito.

**Conclusiones**

Falta de control al personal y ausencia de aplicación de penalizaciones que obliguen al personal a cumplir con las reglas y políticas previamente establecidas.

**Recomendaciones**

En el desarrollo del proceso de recepción de documentos designar de manera obligatoria al jefe de crédito quien sea el encargado de vigilar que todo el proceso se cumpla.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**24/08/2014  
**Fecha:**26/08/2014



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**

Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

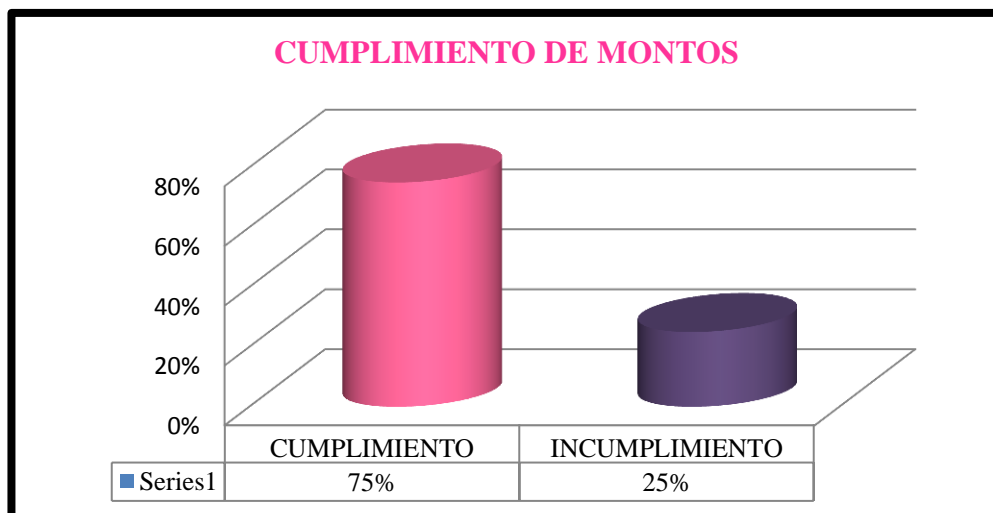
**MONTOS ESTABLECIDOS**

**Título:** Porcentaje de créditos que cumplen con los montos establecidos en el reglamento de la institución, en el período 2013.

**Procedimiento:** Se ha recibido de manera aleatoria una carpeta por cada mes de los socios que obtuvieron un crédito en el año 2013, para verificar si los montos que se han otorgado cumplen con lo establecido en las políticas y el reglamento de la COAC.

Indicador	Cálculo
Porcentaje de créditos que cumplen con los montos establecidos en el año 2013.	$\frac{\text{Créditos que cumplen con los montos establecidos}}{\text{Total de créditos concedidos}}$ $\frac{9}{12} = 75\%$

**Gráfico 24:** Montos Establecidos



Elaborado por: OÑATE,S (2014)

**Interpretación:** Un 25% de los créditos concedidos poseen un valor mayor al establecido por el Reglamento Interno de la Cooperativa, ocasionando que en este proceso la institución solo alcance un nivel de eficacia en un 75%.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**27/08/2014  
**Fecha:**29/08/2014





**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

MCR.

**MUESTRA DE SOCIOS QUE OBTUVIERON UN CRÉDITO  
EN EL AÑO 2013**

N°	SOCIO	CÉDULA	MONTO	TIPO	
1	Gabriela Monserrath Nuñez Chávez	1804282562	\$1200	Educación	×
2	Estela Margarita Gutiérrez Reyes	1705011011	\$800	Emergente	✓
3	Sonia Vanessa Acosta Acosta	1802922334	\$2300	Quirografario	✓
4	Adrian Walter Paredes Pérez	1804567558	\$3500	Vivienda	✓
5	Aida Corina Morocho Quishpe	1709341703	\$500	Educación	✓
6	Mónica Liliana Puaquiza Puaquiza	1804163051	\$1000	Complementario	✓
7	Alexandra Isabel Pilligua Solano	0912991965	\$5000	Vivienda	✓
8	Augusto Gilberto Reyes Robalino	1600309884	\$2300	Quirografario	✓
9	Narcisa Beatriz Bayas Uchacha	0201753837	\$500	Quirografario	✓
10	Carmen Violeta Peña Mosquera	0992404825	\$7500	Vivienda	×
11	Cecilia Olivia Nuñez Moreno	1802568236	\$850	Educación	✓
12	Daniel Oswaldo Bolaños Andrade	1801806587	\$6800	Vivienda	×

**Marcas**

✓ Montos entregados de acuerdo a políticas de crédito.

× Montos entregados que no cumplen con las políticas de crédito.

Según el Reglamento Interno de Crédito señala que para la otorgación de créditos estos son los montos máximos para cada tipo de crédito:

TIPO DE CRÉDITO	MONTO
Educación	\$1000
Quirografario	\$2500
Emergente	\$1000
Complementario	\$1500
Vivienda	\$6000

**NOTA:** Se revisaron una muestra de 12 carpetas de los clientes, porque la administración de la Cooperativa en estudio, facilitó la carpeta de un socio que recibió un crédito por cada mes.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**27/08/2014  
**Fecha:**29/08/2014



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

HH  
IG 2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

**HALLAZGO N°2**

**INCUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS.**

**Condición**

La institución presenta un 75% de eficacia al momento de asignar los montos para entregar los créditos solicitados.

**Criterio**

El cumplimiento de órdenes es un proceso necesario ya que las políticas se han establecido para que al cumplirlas en un futuro no se vuelva un problema recuperar el dinero que se otorga.

**Causa**

La administración no coteja las políticas con los montos que establece el personal al momento de otorgar un crédito.

**Efecto**

Existencia de una cartera elevada por recuperar y pérdida de liquidez.

**Conclusiones**

Falta de control al personal y ausencia de aplicación de penalizaciones que obliguen al personal a cumplir con las reglas y políticas previamente establecidas.

**Recomendaciones**

Aplicar sanciones rigurosas al desacato de políticas de crédito a las personas que autoricen montos que no cumplen con los requerimientos para ser aprobados.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**27/08/2014  
**Fecha:**29/08/2014

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**

Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

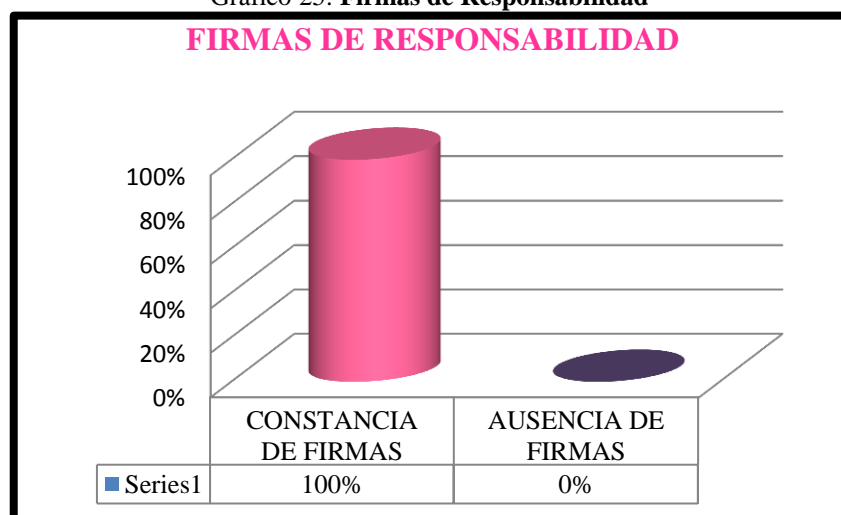
**FIRMAS EN EL COMPROBANTE DE TRANSFERENCIA**

**Indicador:** Cantidad de comprobantes de acreditación con firmas de responsabilidad del deudor, garante y persona que realiza la transferencia.

**Procedimiento:** Comprobación de firmas de todos los créditos otorgados en el 2013.

Nombre del Indicador	Cálculo
Cantidad de comprobantes de acreditación de créditos en el 2013 con firmas de responsabilidad del deudor, garante y persona que realiza la transferencia.	$\frac{\text{Comprobantes de Transferencia}}{\text{Comprobantes Firmados}} \times 100$ $\left[ \frac{116}{116} \right] * 100$ <p>100 %</p>

Gráfico 25: Firmas de Responsabilidad



Elaborado por: OÑATE,S (2014)

**Interpretación:** en el proceso de revisión de firmas para conocer si se cumplen con las políticas establecidas se evidenció un 100% de eficacia eliminándose las brechas desfavorables.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**02/09/2014  
**Fecha:**04/09/2014



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

HH  
IG 3

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

**HALLAZGO N°3**

**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD CORRECTAS.**

**Condición**

La Cooperativa en el año 2013 entregó 116 créditos de los cuales 116 cuentan con su respectivo comprobante de transferencia firmado.

**Criterio**

Las firmas son necesarias ya que representan validez y a su vez la persona que firma al hacerlo muestra su grado de conformidad con el documento que firma.

**Causa**

Sustento necesario ante cualquier intención legal.

**Efecto**

Permite identificar a los responsables de la recepción del crédito.

**Conclusiones**

Cualquier documento que sirva de sustento necesita siempre estar con las firmas de responsabilidad.

**Recomendaciones**

Otro medio que asegura al igual que las firmas de responsabilidad son las huellas de los dedos eso proporciona más seguridad.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**02/09/2014  
**Fecha:**04/09/2014



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

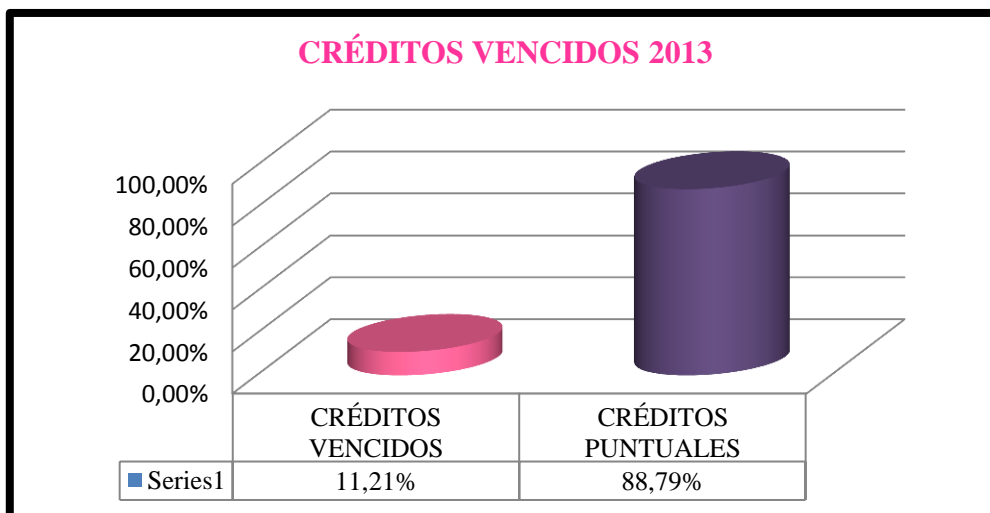
**CRÉDITOS EN MORA**

**Título:** Total de créditos que se encuentran en mora correspondientes al año 2013.

**Procedimiento:** Se solicitó un reporte del sistema para conocer los créditos que se encuentran en mora.

Indicador	Cálculo
Total de créditos otorgados en el año 2013 que se encuentran en mora.	$\frac{\text{Créditos en Mora}}{\text{Total de créditos concedidos}}$ $\frac{13}{116} = 11,20\%$

Gráfico 26: Créditos Vencidos 2013



Elaborado por: OÑATE,S (2014)

**IG. 4**  
**1/2**

**Interpretación:** Un 11,20% de los créditos concedidos se encuentran atrasados en el pago de sus cuotas y un 88,79% de las cuotas se encuentran al día y no enfrentan ningún tipo de interés.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**06/09/2014  
**Fecha:**10/09/2014



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

SCV.

### SOCIOS CON CUOTAS VENCIDAS DEL AÑO 2013

N°	SOCIO	MONTO VENCIDO	DÍAS
1	Aguilar Martínez Leonardo Efraín	\$ 107,50	8
2	Barona Jácome Daniel Masías	\$ 1.433,36	240
3	Caicedo Acosta Jenny Patricia	\$ 215,00	60
4	Flores Barona Fausto Rubén	\$ 858,60	90
5	Gavilema Almachi William Marcelo	\$ 215,00	34
6	Gordon Villacis Ernesto Bolívar	\$ 70,55	17
7	Jarrin Mayorga Mónica Alexandra	\$ 327,26	90
8	León Sánchez Fabián Humberto	\$ 860,00	120
9	Medina Camino Noé Jesús	\$ 2.956,25	330
10	Méndez Arévalo Jaime Edison	\$ 326,46	90
11	Sánchez Miguel Ángel	\$ 657,39	180
12	Sánchez Villacis Maritza Ivon	\$ 3.225,00	318
13	Sisa Banda Segundo Manuel	\$ 895,85	150

**NOTA:** Los datos anteriormente presentados fueron filtrados y ordenados de la base de datos que nos proporcionaron del sistema INFORMIX que utiliza la cooperativa.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**06/09/2014  
**Fecha:**10/09/2014





**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

HH  
IG 4

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

**HALLAZGO N°4**

**INCUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS.**

**Condición**

El 11,20% del total de los créditos concedidos en el año 2013 no se cancelaron en las fechas acordadas al momento de la entrega del crédito.

**Criterio**

Según el Reglamento Interno de Crédito señala que se debe tomar las medidas pertinentes antes de extender un crédito algún socio debido a que en el futuro su cobro resulta un problema.

**Causa**

Mala práctica del personal y la falta de control para la otorgación de créditos.

**Efecto**

Pérdida de liquidez de la institución y adición de gastos de recuperación de cartera.

**Conclusiones**

El factor deudor, resulta ser un conflicto cuando se encarga de recuperarlo, debido a que los hábitos y costumbres de ciertas personas hacen que actúen de manera fraudulenta, es por ello que siempre va existir un riesgo en el desarrollo de actividades.

**Recomendaciones**

En el proceso de recuperación de cartera se debería establecer como paso necesario que el personal encargado de cobranzas notifique con ciertos días de anticipación para que el socio no se descuide y pague sus obligaciones a tiempo.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**06/09/2014  
**Fecha:**10/09/2014



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

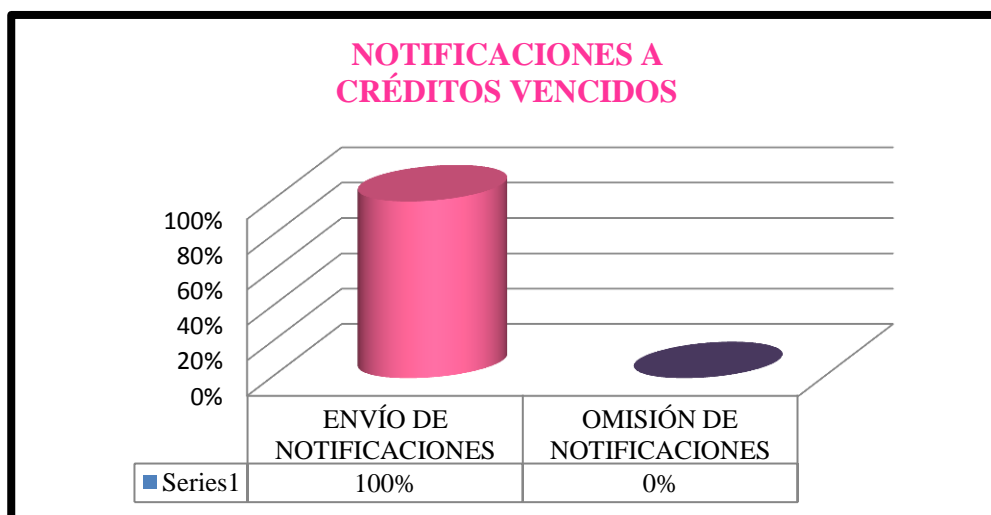
**NOTIFICACIÓN DE AVISO DE COBRO**

**Título:** Total de notificaciones emitidas a créditos atrasados del período 2013

**Procedimiento:** Se verificó el recibido por parte de los socios en las notificaciones emitidas por la cooperativa.

Indicador	Cálculo
Total de notificaciones emitidas a créditos en mora del año 2013.	$\frac{\text{Número de notificaciones enviadas}}{\text{Total de créditos atrasados}}$ $\frac{16}{16} = 100\%$

**Gráfico 27:** Notificaciones a Créditos Vencidos



Elaborado por: OÑATE,S (2014)

**Interpretación:** Un 100% de las cuotas atrasadas poseen su notificación correspondiente para que se acerque a cancelar, dicho de otra manera este proceso es eficiente al 100%.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**17/09/2014  
**Fecha:**19/09/2014



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

**MCR.**

**MODELO DE NOTIFICACIÓN PARA CRÉDITOS EN MORA.**

Ambato,..... de.....de 201...

Sr.

XXXX

**SOCIO DE LA COAC DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO HUACHI  
PELILEO CÍA. LTDA.**

**Presente.**

Se ha recogido información correspondiente al crédito que nuestra institución le ha otorgado y se ha observado que existe cuota(s) pendientes de ser canceladas es por este motivo que se le solicita acercarse hacer los pagos correspondientes a la vez que se le comunica que los intereses por mora están siendo efectuados.

Solicitamos tomar las medidas necesarias para igualarse en sus obligaciones o de otro modo se procederá a emitir el valor adeudado a la Central de Riesgos.

Atentamente,

Carlos Pazmiño

Gerente

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**17/09/2014  
**Fecha:**19/09/2014



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

HH  
IG 5

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**

Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

**HALLAZGO N° 5**

**INCUMPLIMIENTO DE PAGO EN CUOTAS A TIEMPO.**

**Condición**

El proceso de notificación a socios con cuotas atrasadas es eficiente en el 100% .

**Criterio**

El utilizar herramientas de este tipo ayuda a tener una constancia de que la institución se encuentra al tanto de quienes son las personas que no están cumpliendo según lo que acordaron al momento de recibir un crédito.

**Causa**

La necesidad de poder recuperar los créditos entregados.

**Efecto**

Socios se acerquen y conozcan los intereses que les implica atrasarse en los pagos.

**Conclusiones**

Emitir notificaciones a tiempo ayuda a que los socios se atrasen pero cancelen y evita que se incurra en gastos para aspectos legales que sirvan para recuperar el dinero.

**Recomendaciones**

Mantener estos documentos de constancia y modificarlos en aspectos como ser más específicos al enviarlos haciendo constar las consecuencias que ocasiona atrasarse en los pagos.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**17/09/2014  
**Fecha:**19/09/2014



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
ÁREA DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

**ACCIONES LEGALES A CRÉDITOS EN MORA POR MÁS DE 60 DÍAS**

**Título:** Porcentaje de acciones legales a créditos en mora por más de 60 días.

**Procedimiento:** Se verificó en la Central de Riesgos el nombre de los socios que tienen obligaciones pendientes con la institución.

Indicador	Cálculo
Total de notificaciones emitidas a créditos en mora del año 2013.	$\frac{\text{Créditos en mora emitidos a la central de riesgos}}{\text{Total de créditos atrasados > 60 días}}$ $\frac{10}{10} = 100\%$

Gráfico 28: Acciones Legales para Cartera Vencida



Elaborado por: OÑATE,S (2014)

**IG. 6**  
**2/2**

**Interpretación:** Se presenta un nivel de eficiencia del 100% por parte del personal al notificar a la central de riesgos y al personal encargado de realizar los trámites legales para recuperar los créditos atrasados.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**23/09/2014  
**Fecha:**25/09/2014



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

SCV.

### SOCIOS CON CUOTAS VENCIDAS DEL AÑO 2013

N°	SOCIO	MONTO VENCIDO	DÍAS	
1	Aguilar Martínez Leonardo Efraín	\$ 107,50	8	
2	Barona Jácome Daniel Masías	\$ 1.433,36	240	§
3	Caicedo Acosta Jenny Patricia	\$ 215,00	60	§
4	Flores Barona Fausto Rubén	\$ 858,60	90	§
5	Gavilema Almachi William Marcelo	\$ 215,00	34	
6	Gordon Villacis Ernesto Bolívar	\$ 70,55	17	
7	Jarrin Mayorga Mónica Alexandra	\$ 327,26	90	§
8	León Sánchez Fabián Humberto	\$ 860,00	120	§
9	Medina Camino Noé Jesús	\$ 2.956,25	330	§
10	Méndez Arévalo Jaime Edison	\$ 326,46	90	§
11	Sánchez Miguel Ángel	\$ 657,39	180	§
12	Sánchez Villacis Maritza Ivon	\$ 3.225,00	318	§
13	Sisa Banda Segundo Manuel	\$ 895,85	150	§

§ Cotejado con documentos

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**23/09/2014  
**Fecha:**25/09/2014





**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

HH  
IG 6

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO  
HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**ÁREA DE CRÉDITO**  
Del 1 de Junio al 31 de Septiembre 2014

**HALLAZGO N° 6**

**ACERTADO PROCESO DE TRÁMITES LEGALES.**

**Condición**

El proceso de notificación de los socios atrasados en el pago de cuotas a la central de riesgos y el inicio de los trámites legales es eficiente en el 100%.

**Criterio**

Dar a conocer a las autoridades competentes de la falta que los socios ocasionan a la institución ayuda que a través de la Ley se cumpla con lo acordado.

**Causa**

La necesidad de poder recuperar los créditos entregados.

**Efecto**

Socios cancelen sus obligaciones con la COAC.

**Conclusiones**

La Ley es el único recurso que es efectivo cuando un socio no hace caso a los llamados de atención que la institución financiera los realiza.

**Recomendaciones**

Seguir con el proceso como hasta ahora se lo ha llevado y tratar de minimizar los costos de recuperación con un análisis adecuado al momento de entrega de créditos.

**Elaborado por:** Sylvana Oñate  
**Revisado por:** Dr. Mg. José Viteri

**Fecha:**23/09/2014  
**Fecha:**25/09/2014

**FASE IV**  
**COMUNICACIÓN DE**  
**RESULTADOS**



**Ambato, 01 de Octubre del 2014**

Ing.

Carlos Pazmiño

**GERENTE COAC DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO HUACHI PELILEO  
CÍA. LTDA.**

Presente

Señor Gerente:

He realizado auditoría la gestión de los procesos de Otorgación de Crédito y Recuperación de Cartera de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA DE RIEGO AMBATO HUACHI PELILEO CÍA. LTDA., con el objetivo de evaluar : la eficiencia, eficacia y economía, con que se desarrollan las actividades.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, se utilizaron técnicas y procedimientos de auditoría que se consideraron necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que son aplicados en los procesos; con una planificación comprendida en el período de junio – septiembre 2014.

El informe contiene conclusiones y recomendaciones para una mejora real y potencial de la empresa.

Atentamente,

**SYLVANA OÑATE**  
**MAGNYA A&C INDEPENDIENTES**

## **RESULTADOS ESPECÍFICOS DEL ÁREA EXAMINADA**

### **PROCESO DE CRÉDITO**

#### **Recepción de Documentos**

Del análisis realizado al proceso de crédito en la institución se encontró que no se ha designado a una persona específica que se encargue de verificar la documentación que presentan los socios al momento de solicitar un crédito, dando lugar a que no haya el debido control y se otorgue créditos sin los requerimientos obligatorios que establece el Reglamento Interno de Crédito.

#### **RECOMENDACIÓN**

**A la Comisión de Crédito.-** un paso en el proceso de otorgación de créditos es la capacitación con los empleados encargados, ya que al comunicar y recordarles que es su obligación observar cuidadosamente los documentos antes de aprobar la solicitud de crédito, evitan sanciones y hasta la pérdida del cargo.

Por otra parte sería importante que en el afiche que se entrega a los socios que necesitan un crédito, en donde consta los requisitos se haga notar que todos son de carácter obligatorio y en caso de presentar su carpeta no posee todos aplicar una sanción en cuanto a tiempo, por ejemplo si algún socio presenta una carpeta y no se encuentra con los documentos completos, se niega el crédito en esa instancia y debe esperar un plazo de 30 días para volver a ingresar su carpeta con todos los documentos.

De esta manera se obliga tanto a socios como empleados que lleven un proceso de manera adecuada.

#### **Montos Entregados**

Después de aplicar el indicador de gestión en este proceso se pudo constatar que un 25% de los créditos entregados por la empresa excede el monto ya establecido por las políticas y reglamentos de la Institución.

## **RECOMENDACIÓN**

**Al Gerente General.-**revisar los montos asignados y aprobarlos antes de que el proceso continúe, por otra parte sancionar a la persona que quiera otorgar créditos con montos mayores a los ya establecidos y si con esto se reincide el incidente cambiar de funciones o hasta removerle del puesto de trabajo.

## **PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

### **Créditos en Mora**

Al solicitar el reporte del sistema de créditos que se entregaron en el año 2013 y se encuentran en mora se observó que el 11,21% del total de los créditos posee cuotas atrasadas factor que le resta liquidez a la institución así como provoca gastos para su recuperación.

## **RECOMENDACIÓN**

**Al Gerente General.-** dar un seguimiento más cauteloso a los socios antes de otorgar los créditos verificar el cumplimiento de obligaciones en otras instituciones financieras a través de referencias comerciales y recordar de manera oportuna la fecha de los pagos, mencionándoles los intereses y gastos en que tiene que cancelar si descuida el pago de sus cuotas.

Atentamente,

**SYLVANA OÑATE**  
**MAGNYA A&C INDEPENDIENTES**

# **FASE V**

# **SEGUIMIENTO**



**MAGNYA**  
Auditors and Independent Consultants

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SISTEMA  
DE RIEGO AMBATO HUACHI PELILEO CÍA. LTDA.  
CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES**



Nº	RECOMENDACIONES	Tiempo en Semanas				RESPONSABLE	OBSERVACIÓN	SEGUIMIENTO
		1	2	3	4			
1	Capacitación al personal para comunicar sobre el uso adecuado de sus funciones, el cumplimiento del reglamento y políticas, dando a conocer las sanciones que ayudarán a conseguir que los procesos se realicen de la mejor manera.	x				Gerente General y Comisión de Crédito		<b>S.O.A</b>
2	Socializar con todos los miembros de la Asamblea General y el personal administrativo y financiero los problemas, sanciones que incurre una persona al exceder los límites en montos para entregar los créditos.	x				Gerente General y Comisión de Educación		<b>S.O.A</b>
3	Adicionar a los requisitos información personal para entregar los créditos, además verificar el domicilio o un lugar específico en donde se pueda localizar al socio de manera precisa.	x				Comisión de Crédito.		<b>S.O.A</b>

## 6.8. Administración

Para la consecución y puesta en marcha de la propuesta se necesita la colaboración de los empleados de la COAC, además de la utilización de recursos tecnológicos y suministros. Para las capacitaciones y charlas que se recomendaron es necesario:

<b>RECURSO</b>	<b>VALOR</b>
Humano	\$ 500
Copias	\$ 40
Materiales	\$ 50
Tecnológico	\$ 100
Transporte	\$ 20
Comunicaciones	\$ 100
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 810</b>

Con la utilización de estos recursos y el compromiso de todas las personas que conforman la COAC una vez impartidos los conocimientos que necesitan ser reforzados y a través de la buena utilización de los recursos llegarán a ser una empresa solvente que ayude a cubrir las necesidades de sus socios.

## 6.9. Previsión de la Evaluación

**Tabla 26:** Previsión de la Evaluación

<b>Evaluar</b>	
<b>Interesados</b>	Consejo de Administración, Gerencia.
<b>¿Por qué?</b>	Porque los objetivos institucionales no se están cumpliendo.
<b>¿Para qué?</b>	Para ser más eficiente y efectivos los procesos en el área de crédito
<b>¿Qué?</b>	Gestión del desarrollo de las actividades de crédito
<b>¿Quién?</b>	Todo el personal financiero y administrativo de la COAC del Sistema de Riego Ambato Huachi Pelileo Cía. Ltda.
<b>¿Cuándo?</b>	Los 360 días del año de acuerdo al Plan Estratégico Institucional.
<b>¿Cómo?</b>	Haciendo uso de herramientas e instrumentos de gestión.
<b>¿Con qué?</b>	Utilizando indicadores de gestión óptimos planteados en este estudio

**Elaborado por:** OÑATE, S (2014)

**Fuente:** Investigación



# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
ENCUESTA DIRIGIDA A LA ASAMBLEA  
GENERAL Y AL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DE LA “COOPERATIVA DEL SISTEMA DE RIEGO  
AMBATO – HUACHI – PELILEO CÍA. LTDA”.**



**Objetivo:** Recopilar información que ayude a la investigación sobre los indicadores de gestión y el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Cooperativa.

1. ¿Considera usted que la Cooperativa posee una estructura administrativa adecuada?

SI

NO

2. ¿La Institución actualmente posee normas y procedimientos de control apropiadas?

SI

NO

3. ¿Considera usted que la Institución aplica herramientas para medir resultados y evaluar la gestión interna?

SI

NO

4. ¿La Cooperativa cuenta con indicadores de gestión de los diferentes procesos administrativos financieros?

SI

NO

5. ¿La Institución cuenta con un personal competente para el desarrollo de sus actividades habituales?

SI

NO

6. ¿Cuenta con un manual de procedimiento idóneo para la otorgación de créditos la COAC?

SI

NO

7. ¿Existen objetivos institucionales claramente delimitados a corto, mediano y largo plazo?

- SI  NO
8. ¿Piensa usted que la empresa cumple en la recuperación de créditos otorgados según los tiempos definidos?
- SI  NO
9. ¿Existen estrategias definidas que ayuden a la captación de socios?
- SI  NO
10. ¿La misión diseñada por la Cooperativa permite comprender para que fue creada?
- SI  NO
11. ¿Considera que la visión establecida muestra hacia donde desea llegar como cooperativa?
- SI  NO
12. ¿Cuándo se realiza capacitaciones del personal, se evalúa al personal capacitado?
- SI  NO
13. ¿Se han evaluado los objetivos de la Institución?
- SI  NO
14. ¿Considera usted que se cumplen las metas fijadas por la institución en la otorgación de créditos?
- SI  NO
15. ¿Cuenta la Cooperativa con un proceso de planificación estratégica adecuado?
- SI  NO
16. ¿Considera usted que la toma de decisiones se hace en base a los resultados de los objetivos planteados?
- SI  NO

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1891733883001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL SISTEMA DE RIEGO  
AMBATO HUACHI PELILEO LTDA

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

**Na. ESTABLECIMIENTO:** 001      **ESTADO:** ABIERTO    **MATRIZ:**      **FEC. INICIO ACT.:** 24/05/2000  
**NOMBRE COMERCIAL:**      **FEC. CIERRE:**  
**ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**      **FEC. REINICIO:**  
**ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS**

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: TOTORAS Calle: VIA A BAÑOS Número: S/N Referencia: A CIEN METROS DEL MOTEL MONACO Edificio: SEDE DEL SISTEMA DE RIEGO Kilómetro: 8 1/2 Teléfono Trabajo: 032872818 Teléfono Trabajo: 032748086



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LPLA020467      Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1550      Fecha y hora: 18/10/2011 16:03:49

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1891733883001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DEL SISTEMA DE RIEGO  
AMBATO HUACHI PELILEO LTDA  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** PAZMIÑO PAZMIÑO CARLOS RAMIRO  
**CONTADOR:** MAYORGA JARRIN ALEX RUBEN

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 24/06/2009      **FEC. CONSTITUCION:** 24/06/2009  
**FEC. INSCRIPCION:** 05/10/2009      **FECHA DE ACTUALIZACION:** 18/10/2011

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: TOTORAS Calle: VIA A BAÑOS Número: SIN Edificio: SEDE DEL SISTEMA DE RIEGO Kilómetro: 8 1/2 Referencia ubicación: A CIEN METROS DEL MOTEL MONACO Telefono Trabajo: 032872818 Telefono Trabajo: 032748086

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA

---

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** REGIONAL CENTRO TUNGURAHUA      **CERRADOS:** 0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: LPLA020407      Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1580      Fecha y hora: 18/10/2011 16:03:48

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, C. E. (s.f.). Contaduría Pública, Administración Básica. Obtenido de <http://galeon.com/controlfiscal/GUIA1conceptos.pdf>
- Alva Santos, Antonio. (2009). Análisis de los datos e Interpretación de los Resultados. Obtenido de [http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1177276899217\\_1477413697\\_5143/analisdato-sinterpretac-1.pdf](http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1177276899217_1477413697_5143/analisdato-sinterpretac-1.pdf)
- American Accounting Association. (1972). Obtenido de <http://fcea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse1.html>
- Ander, E., Hernández, R., & Céspedes, C. (2011). Tipos de Investigación según Ander - Egg, Hernández y otros. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/11/tipos-de-investigacion-segun-ander-egg.html>
- Arias. (2006). La investigación Bibliográfica. McGraw Hill.
- Badillo, J. (2007). Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad. Quito.
- Beltrán, J. M. (s.f.). Algunos Conceptos Básicos sobre los Indicadores.
- Blanco Luna, Y. (2003). Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. ECOE EDICIONES.
- Bravo, P. (s.f.). Indicadores de Gestión. Obtenido de <http://www.pascualbravo.edu.co/pdf/calidad/indicadores.pdf>
- Campus y Empresa. (2012). 5 Características de los objetivos efectivos en la empresa. Obtenido de <http://campusyempresa.com/2012/5-caracteristicas-de-los-objetivos-efectivos-en-la-empresa/>
- Collado, C. F., Lucio, P. B., & Sampieri, R. H. (1998). Metodología de la investigación. México: Mc GRAW HILL.
- Consejo Nacional de Educación Superior. (2010). Informe de Investigación. Loja.
- Cordova, J. (2007). Estadística Población y Muestra.
- COSO. (1997). CONTROL INTERNO. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cuervo, A., & Rivero, P. (1896). El análisis económico financiero de la empresa. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 15-33.
- Daft, R. (2005). Teoría y diseño organizacional. México: Thomson.
- Danhke. (1989). Los tipos de Investigación. Madrid: TUGURA Editores.

- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson/Pentrice Hall.
- Diario El Comercio. (2013). Noticias. Obtenido de [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/ahora-cooperativas-registradas\\_0\\_839316073.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/ahora-cooperativas-registradas_0_839316073.html)
- Dominguez. (2007). *Tipos de Investigación*. Caracas: McGraw Hill.
- Drucker, P. (1984). *La Gerencia*. Argentina: El Ateneo.
- FEDECOP. (1999). *Auditoría de Gestión*. Manizales. Obtenido de <http://www.fedecop.org/Carta%20Fedecop%203%20Auditoria%20de%20Gestion.pdf>
- Gallardo, N. (2011). *Fundamentacion Ontologica y Epistemologica de la Investigación*. Obtenido de <http://noeninfi.blogspot.com/2011/06/fundamentacion-ontologica-y.html>
- González, L. T. (2002). *Propuesta de Indicadores para evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la Gestión del Banco Central de Venezuela subsele Maracaibo en la Unidad de Recursos Humanos*. Maracaibo.
- Grajales. (2000). *Análisis de los tipos de Investigación*. Venezuela: TOPERS Editores.
- Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw-Hill.
- Herrera, L. (2004). *Tutoría de la Investigación Científica*. Quito: DIEMERINO Editores.
- Humanidades. (2011). *La Axiología o "ciencia de los valores"*. Obtenido de <http://es.catholic.net/educadorescatolicos/757/2157/articulo.php?id=41472>
- Jaramillo, I. (s.f.). *Definición de Objetivos y Resultados*. Obtenido de <http://www.bligoo.com/media/users/0/6049/files/Definicion%20de%20Objetivos%20y%20Resultados.pdf>
- Lorino, P. (1994). *El Control de Gestión Estratégico*. México: Ediciones Alfaomega.
- Maldonado, M. (2006). *Audidores de Gestión*. Quito.
- Nacional, A. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero*. Quito.
- Pérez, C. M. (2011). *Los Indicadores de Gestión*. SOPORTE, 1.
- Piaget. (1979). *Conceptos básicos de la Investigación (Vol. 1)*.

- Quality Consultants. (s.f.). Planificación Estratégica. Obtenido de [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm)
- Quinapanta, A. (2011). Aplicación de los Indicadores de Gestión y su impacto en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salasaca Ltda. en el año 2010. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Raiffeisen, F. (1866). Las asociaciones de cajas de crédito como medida para evitar la miseria de la población rural, artesanal y obreros urbanos. Westerwald.
- Sabino. (1992). La Investigación de Campo. McGraw Hill.
- Sánchez, J. (2002). Análisis de rentabilidad de la empresa. 5campus.
- Schwartz. (1990). Los sistemas de valores. Valencia.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Plan Nacional Buen Vivir 2013-2017. Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). Cooperativas de Ahorro y Crédito. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/web/guest/sector-cooperativo>
- Tamayo y Tamayo. (2004). Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa, Noriega y Editores.
- Toapanta, M. I. (2010). Diseño e implementación de Indicadores de Gestión bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral para la Dirección Administrativa y Financiera de una Institución del sector público. Guayaquil: ESPOL.
- Ulises, T. (2011). El Psicoasesor. Obtenido de <http://elpsicoasesor.com/teoria-clasica-de-la-administracion-henry-fayol/>
- Valda, J. C. (2011). Objetivos Organizacionales. Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/12/objetivos-organizacionales/>
- Vargas, V., & Hernández, E. (2007). Indicadores de Gestión Hospitalaria. Revista de Ciencias Sociales, 454.
- Vasconez, L. (2011). Evaluación de los Indicadores y Elaboración de un manual de Gestión en Base al Programa Renova Automotor del Período 2008 al 2010. Sangolquí: ESPE.
- Williams, L. (1989). Auditoría Administrativa, Evaluación de los métodos y Eficiencia administrativa. México: Ediciones Diana.