



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**VIII SEMINARIO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA CPA.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN**  
**DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y**  
**AUDITORÍA CPA.**

**Tema:**

**“IMPACTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL**  
**CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO**  
**LTDA. DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2011”**

**Autor: María del Carmen Criollo Moreta**

**Tutor: Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. Germán Salazar, con C.I. # 1600199002, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el tema : “IMPACTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO LTDA. DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2011”, desarrollado por: María del Carmen Criollo Moreta, estudiante del VIII Seminario de Graduación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría C.P.A”, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Seminarios de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 04 de Agosto del 2011

EL TUTOR

-----  
Dr. Germán Salazar

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo María del Carmen Criollo Moreta, con C.I.# 1804137238, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: "IMPACTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO LTDA. DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2011", es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato: por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 04 de agosto del 2011

AUTORA

-----  
María del Carmen Criollo Moreta

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: "IMPACTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO LTDA. DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2011", elaborado por María del Carmen Criollo Moreta estudiante del VIII Seminario de Graduación, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 14 de noviembre del 2011

Para constancia firma

.....

Dra. Lucía Parra

.....

Dr. Luis Jaramillo

-----

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

Con amor:

A Dios por bendecir y guiar cada uno de los pasos que doy, permitiéndome alcanzar una meta más en mi vida.

A mis queridos padres, pilares fundamentales de mi existencia, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo un apoyo incondicional en todos los momentos de mi vida, brindándome su amor, sabiduría, comprensión y ejemplo, depositando su entera confianza en mí.

A mi hermano, por su constante ayuda en los momentos precisos en el transcurso de mi carrera, por estar conmigo y apoyarme siempre.

Y en especial a mi esposo por su apoyo incondicional, confianza y amor, a mis hijos Doménica y Alejandro que son mi fuerza para salir adelante.

A toda mi familia y amigas por su apoyo moral brindado en mi carrera estudiantil, a todos y cada uno de los que me brindaron la oportunidad de aprender de ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento a la Facultad de Contabilidad y Auditoría, sus autoridades y profesores; de manera especial a mi tutor Dr. Germán Salazar Mosquera por su constante ayuda brindada para el desarrollo del presente trabajo.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de Agosto Ltda., bajo la dirección de la Ing., Edyd Freire por haberme abierto las puertas de esta noble institución y poder realizar el desarrollo del presente proyecto dándome su confianza y apoyo incondicional en todo sentido.

Autora

María del Carmen Criollo

# ÍNDICE

## A. PÁGINAS PRELIMINARES

- i. Página del título o portada
- ii. Página de aprobación por el tutor.
- iii. Página de autoría de la tesis.
- iv. Página de aprobación del tribunal de grado
- v. Página de dedicatoria.
- vi. Página de agradecimiento.
- vii. Índice general de contenidos.
- viii. Índice de cuadros y gráficos.
- ix. Resumen ejecutivo.

## B. TEXTO: INTRODUCCIÓN

**Págs.**

### CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA

1.1. Tema	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.2.1. Contextualización	3
1.2.2. Análisis crítico	8
1.2.3. Prognosis	10
1.2.4. Formulación del problema	10
1.2.5. Interrogantes (subproblemas)	11
1.2.6. Delimitación del objeto de la investigación	11
1.3. Justificación	12

1.4. Objetivos	12
1.4.1. Objetivo general	12
1.4.2. Objetivos específicos	12

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes investigativos	13
2.2. Fundamentación filosófica	15
2.3. Fundamentación legal (de ser necesario)	16
2.4. Categorías fundamentales	17
2.4.1 Marco conceptual de la variable independiente	17
2.4.1.1 Administración estratégica	17
2.4.1.2 Control de gestión	19
2.4.1.3 Sistema de control de gestión	19
2.4.1.4 Control interno	23
2.4.1.5 Componentes del control interno	24
2.4.1.6 Elementos y principios básicos del CI	29
2.4.1.7 COSO	32
2.4.2 Marco conceptual de la variable dependiente	32
2.4.2.1 Planeación estratégica	32
2.4.2.2 Indicadores de gestión	40
2.4.2.3 Toma de decisiones	48
2.5. Hipótesis (dependiendo de la modalidad)	59
2.6. Señalamiento de variables	59

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA**

3.1. Modalidad básica de la investigación	60
3.2. Nivel o tipo de investigación	61



3.3. Población y muestra	64
3.4. Operacionalización de la variables	67
3.5. Plan de recolección de información	69
3.6. Plan de procesamiento de la información	70
<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	
4.1 Análisis de los resultados (encuesta, entrevista)	71
4.2 Interpretación de datos (encuesta, entrevista)	71
4.3 Verificación de hipótesis (en caso de haber)	105
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>112</b>
<b>CAPÍTULO 6. PROPUESTA</b>	<b>116</b>
6.1 Datos informativos	116
6.2 Antecedentes de la propuesta	117
6.3 Justificación	118
6.4 Objetivos	118
6.5 Análisis de factibilidad	119
6.6 Fundamentación	121
6.6.1 Definición de control interno	121
6.7 Metodología. Modelo operativo	132
6.7.1 Establecer estándares	132
6.7.1.1 Área de créditos	148
6.7.1.2 Área de contabilidad	171
6.7.1.3 Área de cajas	172
6.7.1.4 Área de atención al clientes	182
6.7.2 Crear sistemas de medición y monitoreo	184
6.7.3 Comparar el desempeño real frente a lo presupuestado	192

6.7.4	Evaluación de los resultados	198
6.8	Administración	210
6.9	Previsión de la evaluación	213

## **C. MATERIALES DE REFERENCIA**

1. Bibliografía
2. Anexos

## **LISTA DE GRÁFICOS**

1. Árbol de problema
2. El proceso decisional
3. Participación en la planificación
4. Actualización del control
5. Disponibilidad de controles adecuados
6. Información oportuna
7. Frecuencia de evaluación
8. Observancia a la normatividad
9. Actualización de objetivos

10. Grado de cumplimiento de objetivos
11. Métodos para asignar responsabilidades
12. Métodos de control
13. Cumplimiento de sanciones al personal
14. Capacitación al personal
15. Participación del personal
16. Actualización de la normatividad
17. Condiciones del área de trabajo
18. Requerimiento de selección del personal
19. Tipo de estructura organizacional
20. Análisis FODA
21. Procedimientos para el desempeño del trabajo
22. Mecanismos para definir políticas
23. Comunicación de riesgos
24. Condición del entorno en la determinación de los objetivos
25. Objetivos temporales vs empresariales
26. Sistema de control interno
27. Verificación de la hipótesis
28. Organigrama estructural del departamento de crédito
29. Flujograma de recepción de documentos para desembolsar un crédito.
30. Flujograma de análisis de riesgo crediticio
31. Flujograma de calificación y aprobación de créditos
32. Flujograma de inversiones
33. Flujograma de ahorros
34. Flujograma de retiros

### 35. Flujograma de desembolso de créditos

#### **LISTA DE CUADROS**

1. Unidades de observación
2. Población
3. Tamaño de la muestra
4. Operacionalización de la variable independiente
5. Operacionalización de la variable dependiente
6. Plan de recolección de la información
7. Participación en la planificación
8. Actualización del control

9. Disponibilidad de controles adecuados
10. Información oportuna
11. Frecuencia de evaluación
12. Observancia a la normatividad
13. Actualización de objetivos
14. Grado de cumplimiento de objetivos
15. Métodos para asignar responsabilidades
16. Métodos de control
17. Cumplimiento de sanciones al personal
18. Capacitación al personal
19. Participación del personal
20. Actualización de la normatividad
21. Condiciones del área de trabajo
22. Requerimiento de selección del personal
23. Tipo de estructura organizacional
24. Análisis FODA
25. Procedimientos para el desempeño del trabajo
26. Mecanismos para definir políticas
27. Comunicación de riesgos
28. Condición del entorno en la determinación de los objetivos
29. Objetivos temporales vs empresariales
30. Sistema de control interno
31. Nivel de cumplimiento de créditos
32. Políticas para la calificación de créditos de consumo
33. Tipos de crédito
34. Montos de préstamos por primera vez

35. Indicadores de gestión área de créditos
36. Indicadores de gestión atención a clientes
37. Indicadores de gestión área de cajas
38. Indicadores de gestión área administrativa
39. Indicadores de gestión en contabilidad
40. Matriz de riesgos área de créditos
41. Matriz de riesgos área de atención al cliente
42. Matriz de riesgos área de caja
43. Matriz de riesgos área de contabilidad

## **RESUMEN**

En nuestro país, se ha evidenciado un desarrollo económico importante el cual se ha manifestado en muchos campos pero sobretodo en el manejo financiero de los diversos tipos de negocios, empresas y tipos de comercio.

El estado, a través de los años ha modificado las reglas para el sistema financiero, solidificando a las instituciones encargadas del manejo monetario de los ciudadanos como bancos, cooperativas, entre otras, quienes al mantener actualmente una notable estabilidad han devuelto la confianza al país logrando de esta manera ser nuevamente los grandes custodios de los recursos económicos de los ecuatorianos.

Es por esta confianza que las firmas auditoras son las encargadas de evaluar a las entidades y emitir su opinión acerca de si la información que éstas presentan es la verdadera y con esto los administradores, socios y las personas que están directamente relacionadas pueden tomar las decisiones adecuadas para la entidad.

Pero no es únicamente importante la realización de un análisis del impacto del sistema de control interno para la correcta toma de decisiones y en base a que son tomadas, se puede tener una idea de cuan efectiva, eficiente, eficaz, económica, y ecológicamente está siendo manejada una entidad.

Es por todas estas razones que se ha decidido realizar esta análisis, con el fin de evaluar el cumplimiento de metas y la optimización de recursos de una entidad, además de emitir nuestro criterio respaldadas con documentos obtenidos en el transcurso del desarrollo, con esto queremos aportar a las generaciones de estudiantes venideras y a los profesionales en contabilidad y auditoría, una herramienta de apoyo.

## **INTRODUCCIÓN**

El control interno es importante porque ayuda a gestionar de manera adecuada y eficiente todos los procesos de la organización, nos permite de una manera técnica salvaguardar los recursos de la empresa, recursos que no han sido utilizados de una manera eficiente y lucrativa para la empresa o en su caso su uso se ha tornado rentable para terceros y perjudiciales para la entidad propietaria provocando daños en la parte tanto financiera como operativa.

Las entidades financieras son empresas cuya finalidad es la captación y colocación de los recursos financieros de las personas naturales y

jurídicas, junto a la prestación de servicios a sus clientes y a la mediación en los mercados financieros nacionales e internacionales.

Las cooperativas por su estructura y funcionamiento tienen unas características muy concretas que las diferencian de otras compañías que también prestan servicios.

Las cooperativas gestionan y administran grandes volúmenes de fondos ajenos materializados en efectivo a pesar de contar con sofisticados sistemas informáticos su organización comercial requiere de amplias redes de sucursales y plantillas muy numerosas. La gestión y movimiento de dinero por un gran número de personas ocasionan que estas entidades sean muy propensas al fraude, por lo que sus departamentos financieros suelen implementar y desarrollar de manera continuada complejos sistemas de control.

El control interno es un conjunto de procedimientos políticas, directrices y planes de organización, los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registro, cumplimiento de políticas definidas).

Por tanto, el presente documento enfoca en su totalidad a la Cooperativa de ahorro y crédito “15 de agosto Ltda.” y su relación con el entorno, para lo cual se analizará críticamente sus aciertos como sus falencias en el desempeño de sus funciones, e identificar claramente cada uno de ellos, prestando principal atención en las situaciones difíciles que atraviesa la misma.

La estructura del presenta trabajo contempla los siguientes capítulos:



CAPÍTULO I. EL PROBLEMA, está conformado por: el tema, planteamiento del problema, justificación y objetivos.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO, consta de los antecedentes investigativos, fundamentación filosófica, fundamentación legal, categorías fundamentales, hipótesis y señalamiento de variables.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA, está integrado por la modalidad básica de la investigación, nivel o tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, plan de recolección de información y el plan de procesamiento de la información.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, está formado por el análisis de los resultados, interpretación de datos y verificación de hipótesis.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, consta de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA, está conformado por los datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 Tema de investigación**

Impacto del sistema de control interno en el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.- durante el primer semestre del año 2011.

### **1.2 Planteamiento del problema**

La auditoría de gestión constituye una visión que abre el camino para que una empresa no solo evalúe su comportamiento y derive las medidas necesarias para corregir y re direccionar sus acciones a fin de cumplir con su esencia en términos de eficiencia y eficacia, sino de constituirse en una fuente de cambio que le permita forjar conocimiento y nuevas ideas para aprender.

Representa la oportunidad de instruir a toda una organización para adaptarse y establecer un sistema emprendedor y dinámico de transferencia de ideas que le permita lograr un mejoramiento continuo basado en la innovación y el conocimiento.

Es también una forma de retroalimentación compensadora que responde a las presiones con respuestas accesibles pero bien focalizadas, realizadas en el momento y sitios apropiados para producir resultados duraderos y representativos. El punto clave está en instruirse a ver estructuras en lugar de hechos, concluir patrones de cambio en lugar de momentos estáticos, percibir la simplicidad lógica que existe en el trasfondo de problemas complejos y poder comprender que el máximo potencial en el trabajo reside en la capacidad para concentrarse objetivamente en las soluciones intrínsecas, no en las secundarias.

Los problemas y las soluciones de una empresa tienden a pasar de un extremo a otro en la medida en que se amplía el número del personal, las metas propuestas en cuanto al manejo de la empresa, la recopilación y la veracidad de las transacciones complican los procedimientos.

El control interno comprende el plan de organización, el conjunto de métodos y medidas que adopta la entidad para salvaguardar sus

recursos, verificar la exactitud y veracidad de las transacciones realizadas, promover la eficiencia de las operaciones en cuanto a procesos de colocaciones, captaciones, atención al cliente tanto interno como externo, entre otras actividades que complementan el funcionamiento de la entidad y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

En la cooperativa de ahorro y crédito 15 agosto se manejan controles según la visión que tiene la administración, pues ejecutan procedimientos metodológicos inadecuados que no aseguran la efectividad en los controles, es por esto que se considera necesaria la aplicación de una herramienta de control interno, que asegure la confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las políticas y leyes, los procedimientos definidos por la alta dirección y contribuir el con la consecución de la misión y los objetivos institucionales.

La administración y los colaboradores de la cooperativa hasta el momento no cuenta con una asistencia técnica no tienen básicos conocimientos de control interno para alcanzar un desarrollo empresarial, tanto administrativo como operativo, por lo que no existen los mecanismos sólidos para realizar sus actividades que le permitan tener un eficiente control de sus procedimientos.

La situación actual de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.- muestra varios rasgos destacados:

- Los objetivos no se están cumpliendo en su totalidad.

- No se ejecutan reportes formales sobre objetivos y metas alcanzadas.

-Procesos de ahorro y créditos inadecuados.

En este ámbito tan competitivo, para que una institución financiera puedan mantenerse y seguir brindando sus servicios es necesario la implementación de un sistema de control interno robusto, que contribuya a la alta dirección en el cumplimiento de los objetivos, promueva la eficiencia, eficacia y economía, reduzca los riesgos de pérdidas de clientes, activos y asegure la confiabilidad de la información financiera.

## **1.2.1 Contextualización**

### **1.2.1.1 Macro contextualización**

En el Ecuador el desarrollo de las cooperativas de ahorro y crédito están estrechamente ligados por los acontecimientos históricos como de su crecimiento y la recesión económica, a nivel mundial se formó una nueva corriente sobre la forma en que debe realizarse en control interno dentro de las instituciones financieras.

Las organizaciones sin importar su actividad o giro del negocio en el que se encuentran, constantemente se enfrentan a diversos tipos de riesgos con los cuales deben convivir sin que exista un mecanismo 100% confiable o seguro que permita evitar esos riesgos.

En las instituciones financieras el riesgo es una parte fundamental dentro de las diversas operaciones que realizan, primordialmente porque su materia prima es el dinero proveniente de las captaciones y de los ahorros de los socios, siendo una responsabilidad demasiado alta para las instituciones financieras pues constituyen la mayor parte de sus pasivos y

deben tener la capacidad suficiente para poder guardarlo, cuidarlo manejarlo y luego poder devolverlo a sus clientes.

En el Ecuador luego de la crisis financiera del año 2000 que desembocó en liquidaciones forzadas de muchos bancos considerados grandes, ocasiono que muchos clientes decidieran transferir su dinero al sector financiero cooperativo, en base a confianza y apoyo al microcrédito se ha convertido en un instrumento importante para el desarrollo productivo del país.

Dicho crecimiento y revolución cooperativista ha ocasionado que estas instituciones incorporen dentro de sus procesos la aplicación de controles internos, donde conscientes de la evolución de las COACs la superintendencia de bancos y seguros comenzó a delinear mecanismos de control básicos para garantizar su adecuado funcionamiento.

El crecimiento de las cooperativas se debió al agrupamiento de más de cuatrocientos mil asociados distribuidos a lo largo de todo el país, de mayores aportes de los socios ya sea en ahorros o en certificados de aportación.

Las incidencias de las COACs en el sistema financiero nacional fueron más allá de las cifras presentadas debido a que llegan a gran parte de la población por la demanda de los créditos pero que carece de garantías que requiere el sistema financiero formal.

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar conceptos y metodologías en todos los niveles de las diversas áreas operativas y administrativas con el fin de ser más competitivos y responder a las nuevas exigencias del mercado y los

usuarios, es así que surge la necesidad de la aplicación de un sistema de control interno que permita comprender el plan de la organización, el conjunto de métodos y medidas adoptadas por una entidad para salvaguardar sus recursos, promover la eficiencia de las operaciones, la observancia de políticas, normas y el cumplimiento de los objetivos.

#### **1.2.1.2 Meso contextualización**

En este apartado hace referencia la competencia de todas las cooperativas de ahorro y crédito que existen en Tungurahua donde cada una de estas trata de ofrecer los mejores servicios con el fin de captar más clientes que buscan satisfacer sus necesidades financieras, sin embargo los mecanismos de control se han debilitado, por lo que se ha detectado la necesidad de que las cooperativas en general cuenten con un sistema de control interno que les permita cumplir con los objetivos planteados.- La correcta aplicación y el constante monitoreo en cada uno de las áreas o actividades de las empresas con la finalidad de que no existan desviaciones del objetivo mismo y puedan cumplir a cabalidad con lo establecido y la correcta toma de decisiones para un buen manejo de la empresa, en las actuales circunstancias es imprescindible.

Durante la década XXI el apareamiento de las cooperativas y su constante demanda en la colocación de créditos y diferentes servicios financieros, de allí nace la necesidad de un control interno con el fin de evitar gastos innecesarios de recursos, mantener el compromiso del personal, plena satisfacción de los clientes tanto internos como externos y por ende el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa.- La importancia de la aplicación de un sistema de control interno radica de una manera íntima en todos los hechos y actitudes de una organización

con un sentido de autocontrol para lograr que la gestión administrativa y financiera funcione en términos de eficiencia, eficacia y economía, y de esta manera garantizar el cumplimiento de los fines propuestos por las organizaciones.

### **1.2.1.3 Micro contextualización**

La cooperativa de ahorro y crédito “15 de agosto” Ltda.- nace un 7 de octubre del 2007 mediante acuerdo ministerial N.-120 e inscrita en el registro general de cooperativas con el número 7036.- Es una institución que nace para fortalecer el crecimiento y desarrollo de la parroquia y para encontrar solución a los problemas financieros y sociales que aquejan a la comunidad.

Esta institución está liderada por 70 emprendedores, socios activos del sindicato de choferes profesionales quienes al igual que los pioneros del cooperativismo universal, dedujeron que la mejor forma de encontrar solución a nuestros problemas económicos y sociales es a través de la unión, la confianza y la ayuda mutua.

La cooperativa de ahorro y crédito “15 de agosto” Ltda.- nace con la misión de servir y contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de las actividades emprendedoras contando con los siguientes productos financieros.

Los servicios financieros alternativos que la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.- ofrece a sus socios son los que a continuación detallamos:

- Ahorro a la vista
- Inversión a plazo con la mejor tasa de interés



- Inversión en certificados de aportación
- Créditos accesibles con pagos diarios, semanales, quincenales y mensuales.
- Ahorro infantil mi dolarito

Los créditos están orientados a:

- Micro Empresas
- Comercio
- Artesanal
- Consumo

En la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.- es importante la aplicación de un modelo de control interno para observar si se están cumpliendo con sus objetivos, metas y procedimientos donde está involucrado todo el personal es decir los directivos, colaboradores y los clientes.

En la cooperativa se debe recalcar a la gerencia y a los miembros del consejo una visión única independiente y objetiva que contribuya al logro de los objetivos.- El control interno es una acción básica para evaluar la efectividad, con el propósito de brindar protección a los activos contra pérdidas que procedan de los procesos erróneos en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.- Actualmente la cooperativa maneja procedimientos obsoletos que no aseguran la efectividad en cada una de las actividades de la misma.

Actualmente la administración y el personal de la cooperativa no cuentan con una asistencia técnica, no tienen conocimientos básicos de control interno para alcanzar un desarrollo empresarial, tanto administrativo como operativo, por lo que no existen los mecanismos sólidos para realizar sus

actividades que le permitan tener un eficiente control de sus procedimientos.- El control interno se implementa para mantener las empresas y/o compañías en la dirección de los objetivos de rentabilidad, además promueve la eficiencia, reduce los riesgos de pérdida de activos, y ayuda a asegurar la confiabilidad de los estados financieros.

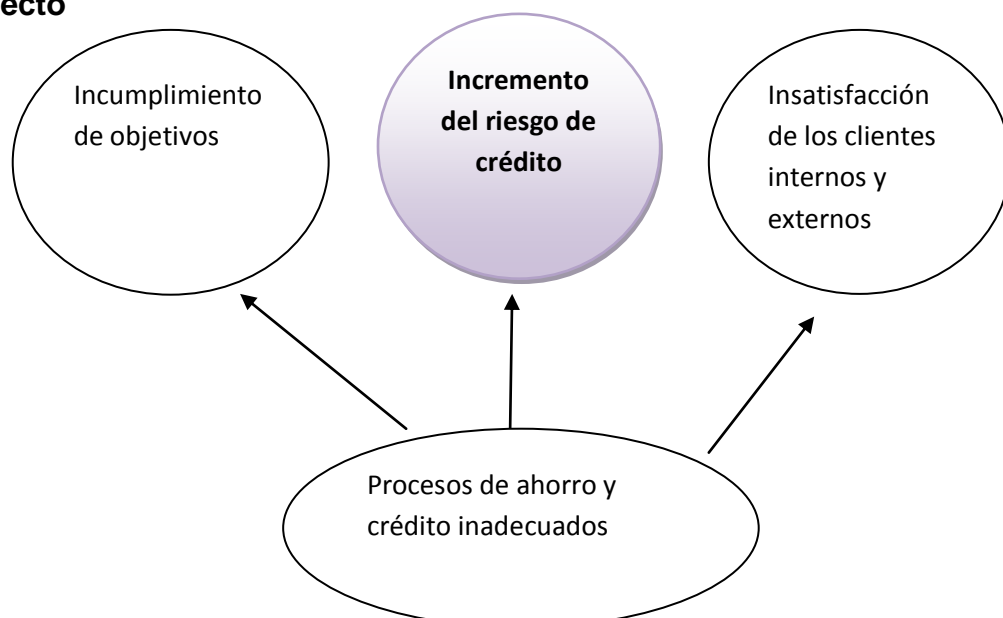
### 1.2.2 Análisis crítico

La implementación del sistema de control interno, permite el desarrollo en la dimensión y visión empresarial, esto permitirá contrarrestar inmediatamente pérdidas de recursos materiales, tiempo, de la misma manera contribuirá en la consecución de metas y objetivos, además ayudará a orientar el desarrollo de todas las actividades.

Según la problemática antes referida, se pretende la aplicación de una estructura de control interno que gradualmente pueda ser utilizado en la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto como una herramienta para la aplicación eficiente de sus procesos.

### Árbol de problemas

#### Efecto



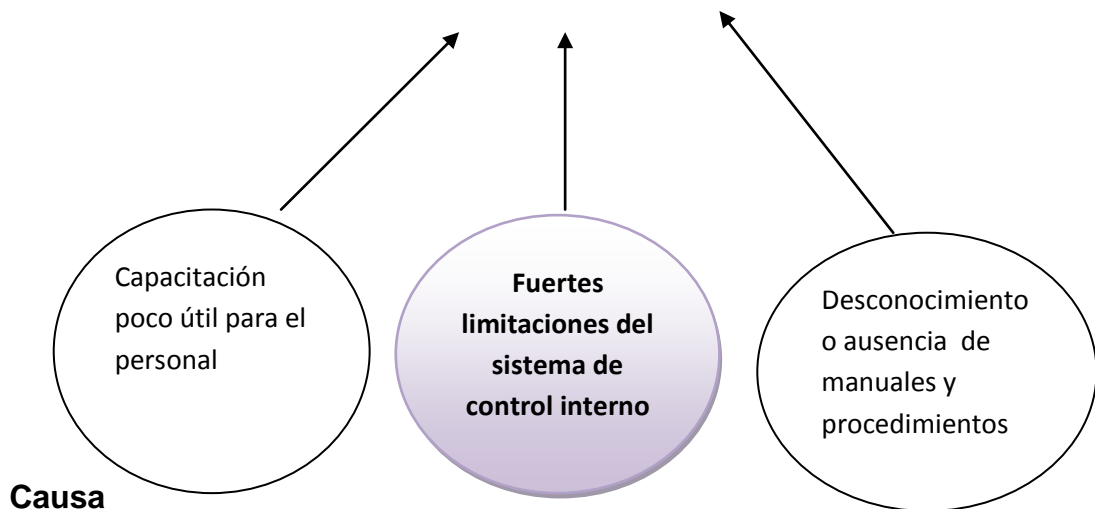


Gráfico N.-01

**\* Relación causa –efecto**

Para el proceso inadecuado de ahorro y crédito debido a las fuertes limitaciones del sistema de control interno provoca incremento en el riesgo de crédito.

**1.2.3 Prognosis**

Si subsisten las limitaciones del sistema control interno, los procesos resultaran ineficientes, los indicadores presentaran un deterioro de la gestión operativa lo cual ocasionará una disminución de los niveles de liquidez y rentabilidad hasta límites no permitidos por las entidades que controlan el sistema cooperativo.

**1.2.4. Formulación del problema**

¿Las fuertes limitaciones del sistema de control interno han generado procesos de ahorro y créditos inadecuados provocando un incremento del riesgo de crédito en la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.- durante el primer semestre del 2011?

#### **1.2.4.1 Variable independiente:**

Sistema de control interno

#### **1.2.4.2 Variable dependiente:**

Cumplimiento de los objetivos

#### **1.2.5. Preguntas directrices**

¿El personal conoce los objetivos que persigue la empresa?

¿La cooperativa realiza monitoreo y revisión constantes de los procesos y políticas de la empresa?

¿La cooperativa determina que recursos son necesarios disponer y en que invertirlos para lograr los mejores resultados?

¿Cuál es el método de evaluación de control interno que diagnostique de mejor manera la situación de la cooperativa 15 de agosto Ltda.?

¿Cuáles son los resultados de la evaluación del control interno?

#### **1.2.6. Delimitación del problema**

**Campo:** Auditoría

**Área:** Auditoría de gestión

**Aspecto:** Control interno

**Espacial:** La presente investigación se realizará en la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.- de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Totoras, calles sin nombre, s/n, en el edificio del sindicato de choferes profesionales. **(Ver anexo 1)**

**Temporal:** Tiempo del problema primer semestre del año 2011 y tiempo del proceso de investigación de enero a julio del 2011.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La aplicación de un modelo de control interno surge por la necesidad que existe en la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.- de contar con un sistema de control interno para el manejo eficiente de sus operaciones.- Con la aplicación de éste modelo se busca un control efectivo en el desarrollo de sus actividades, obteniendo una mejor coordinación del personal el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de los objetivos.

La presente investigación beneficiará directamente a la dirección general de la cooperativa, a través de un modelo que permita mejorar la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de regulaciones y leyes.

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Estudiar el grado de dependencia de los objetivos institucionales del sistema de control interno para fortalecer las áreas críticas.

#### **1.4.2. Objetivos específicos:**

- Evaluar la efectividad del control interno para localizar las áreas críticas.
- Analizar el grado de cumplimiento de los objetivos para obtener un diagnóstico de los riesgos por los que atraviesan la cooperativa y que gestiones necesita aplicar para mitigarlos o eliminarlos.
- Estructurar un sistema de control interno que permita realizar una gestión estratégica de cambio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes investigativos**

El cooperativismo impulso la economía solidaria, a partir de la crisis bancaria a fines del siglo XX, en el Ecuador proliferó la creación de cooperativas de ahorro y crédito, sin embargo su administración es informal, para sustentar los procesos y productos financieros es necesario estudiar la realidad actual para buscar las alternativas que permitan fortalecer el sistema de control interno, alrededor de este tema se han realizado investigaciones previas, las más importantes se citan a continuación:

**Villacís Gonzales, Juana del Cisne** (2005: 25) “Control interno para mejorar la toma de decisiones en la empresa municipal de agua potable y alcantarillado EMAPA, 2005. En las conclusiones manifiesta que:

Si se cuenta con un sistema de control eficiente y eficaz en materia de información podrá monitorearse y adaptarse las medidas necesarias a corregir los desvíos propios de los procesos y actividades de la empresa.

La institución no ha socializado su manual de políticas, procedimientos, reglamentos y ordenanzas vigentes de los procesos administrativos razón por la cual no se está aplicando correctamente los procedimientos en la gestión administración municipal”.

**Carvajal Rosales, Piedad Deyanira** (2005: 22): “Sistema de control interno como herramienta para fortalecer la gestión administrativa operacional de DEMACO CIA. LTDA.- manifiesta como conclusiones las siguientes:

Se ha determinado que el control interno en la empresa es una herramienta muy especial para poder corregir errores a saber llevar el manejo con métodos importantes, procedimientos que generan cambios positivos y poder lograr el objetivo esperado por la gerencia.

El no poseer un sistema de análisis de la situación de la empresa ha llevado a que la directiva no pueda anticiparse a los ingresos y gastos mensuales que tendrán que enfrentar”.

**Vaca Iza, Doris Magali** (2005:24):“Sistema de control interno como herramienta eficaz para la toma de decisiones en la empresa EDUPLASTI. Manifestando como conclusiones las siguientes:

El control interno aplicado en la institución tiene falencias, lo que ha determinado que la administración tenga dificultades en el control de

todos los recursos de la institución, para lo cual un sistema de auditoría interna beneficiara a la institución.

Se está aplicando en la parte de evaluación de actividades por medio de indicadores de gestión con fines de cumplimiento, mas no como medio que permita la gestión institucional en todas las áreas de la entidad”.

**Paredes J.** (2004:140):”Manual de control interno aplicable a la empresa CODELITESA comercializadora de Luis Tenada S.A. Al respecto indica que: Un control interno tiene como objetivo presentar de manera escrita y grafica sus procedimientos de cada una de las actividades que realiza, y así evitar que los funcionarios realizan una actividad mal intencionada, además que con la implantación del control interno no se puede asegurar de que no existan fallas dentro de la empresa, pero si se puede ayudar a prevenirlas y tomar medidas oportunas para evitar sorpresas en el camino”.

## **2.2 Fundamentación filosófica**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizara el paradigma crítico propositivo dado que el problema objeto de estudio es necesario identificar las causas y efectos que están en constante interacción bajo los siguientes reglamentos.

Según **Meza C. Luis Gerardo** (2009: internet).- El positivismo es una corriente de pensamientos cuyos inicios se suele atribuir a los planteamientos y que no admite otros conocimientos como válidos sino los que proceden de las ciencias empíricas.



El paradigma crítico propositivo tiene la finalidad de utilizar métodos cuantitativos mediante una estadística crítica, cualitativos a través de la comprensión e interpretación de la realidad de su naturaleza, así como los significados de las actuaciones de las generaciones, sus percepciones, intenciones, acciones y métodos a desarrollar.

El paradigma planteado facilitará la perspectiva de la realidad de la cooperativa, realidad que se sustenta en el sistema socioeconómico y cultural conformado por la unión de fuerzas sociales organizadas en forma asociativa, identificadas por prácticas de autogestión, solidarias, democráticas y humanistas, en donde todos los seres humanos que trabajan en la misma contribuyen de un manera activa en la construcción de ese espacio.

Es así que interactúan inseparablemente con el propósito continuo de alcanzar su desarrollo y progreso.

### **2.3 Fundamentación legal**

Todo trabajo de investigación para su desarrollo debe respaldarse en la constitución, leyes, normas o reglamentos legales que determinan las instituciones que regulan el desarrollo económico de la provincia y el país, así el trabajo de investigación propuesto se desarrollará tomando como base las normativas vigentes que se detalla a continuación:

- Ley de Cooperativas: Reglamento que rige la constitución, organización funcionamiento y liquidación .Art. 50 Titulo VI De la contabilidad, de la información financiera y de la auditoría.-  
Políticas internas de control: Las cooperativas adoptarán políticas internas de control para administrar prudencialmente sus riesgos en función de las normas que la Junta Bancaria emita para el efecto.-

Estas políticas serán aprobadas por el Consejo de Administración y sobre su cumplimiento deberán informar las auditorías internas y externas.

- Normas internacionales de auditoría N6 evaluación de riesgos y control, párrafo 14

**400 Evaluación de riesgos y control interno (NIA 6)** El propósito de esta norma es proporcionar pautas referidas a la obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables.

## **2.4 Categorías fundamentales**

### **2.4.1 Marco conceptual para la variable independiente**

#### **2.4.1.1 Administración estratégica:**

Según **RobbinsCoulter**, (2010: 163-173)

“Es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización, es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control”.

### **Estrategias de una organización:**

Son los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, como competir exitosamente y como atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.

Un modelo de negocio es simplemente la manera en que la compañía va a ganar dinero, se enfoca en dos factores:

- Si los clientes valoran lo que produce la empresa.
- Si la compañía puede ganar dinero produciéndole.

### **Importancia:**

Puede hacer la diferencia en que tan bien se desenvuelve la organización, el hecho de que los gerentes de una organización de cualquier tipo y tamaño enfrentan situaciones que cambian continuamente. Lidian con esta incertidumbre mediante el proceso de la administración estratégica para analizar factores relevantes y decidir qué acciones tomar.

Las organizaciones son diversas y complejas cada parte necesita trabajar para el logro de los objetivos.

### **Estrategias corporativas:**

Específica en cuales negocios entrara la compañía en cuales desea entrar y que es lo que desea hacer dichos negocios, se basa en la misión y en los objetivos de la organización.

- Tipos de estrategias corporativas:

#### **Estrategias de crecimiento:**

Mediante esta una organización expande el número de mercados atendidos o los productos ofertados ya sea mediante su negocio actual o a través de nuevos negocios, aumentando sus ingresos, el número de empleados o su participación en el mercado.

**Estrategias de estabilidad:** Es una estrategia corporativa en la cual una organización sigue haciendo lo que hace.

#### **Estrategias de renovación:**

Existen dos:

- **Estrategia de reducción:** Se utiliza para problemas menores de desempeño, ayuda a estabilizar las operaciones, revitalizar los recursos y las capacidades de la organización y prepararla para competir de nuevo.
- **Estrategia de recuperación**

- **Estrategias de competitividad:** Estrategia de la organización para la forma en que la organización competirá en sus negocios.

#### **2.4.1.2 Control de gestión:**

Según, **Anthony R.** (2010: internet)

Lo considera, acertadamente, "como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización."

#### **2.4.1.3 Sistema de control de gestión**

El **SCG** cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares.

Mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

El control de gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

**Los sistemas de control para la gestión estratégica de las organizaciones.**

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento.

Según **Fayol** (2010: internet): La dirección es la parte esencial y central de la administración a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos hacia un fin común.

El trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones:

1. Planificar: Determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
2. Organizar: Agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.
3. Coordinar los recursos obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
4. Dirigir: Emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.
5. Controlar: Vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

Según **Menguzzato y Renau. (2005:245)**: Los sistemas de control deben cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

Cada parte de este sistema debe estar claramente definida e integrada a una estructura que le permita fluir y obtener de cada una la información necesaria para el posterior análisis con vistas a influir en el comportamiento de la organización. Habría que agregar a la definición brindada dos factores importantes.

- El proceso de control debe contar con una definición clara de cada centro de información.
- Debe tener bien definido qué información es la necesaria y cómo se recogerá, procesará y llevará a la dirección para la toma de decisiones.

El sistema de control debe estar soportado sobre la base de las necesidades o metas que se trace la organización. Estas metas pueden ser asumidas como los objetivos que se ha propuesto alcanzar la organización y que determinan en definitiva su razón de ser.

El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

Cada objetivo debe estar debidamente conformado y ajustado a las características del entorno y a las necesidades objetivas y subjetivas de la organización.

El seguimiento de la evolución del entorno permite reaccionar, y reajustar si es necesario, la forma en que se lograrán esas metas planteadas e incluso replantearlas parcial o totalmente.

Para lograrlo es necesario que el sistema de control funcione de tal forma que permita obtener la información necesaria y en el momento preciso.

Debe permitir conocer qué está sucediendo alrededor y tomando como base las vías escogidas para llegar al futuro, conocer la reacción a esos cambios externos.

Muchas veces, los cambios externos exigen cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar.

El proceso de control de gestión, por tanto, partiendo de la definición clásica del control, retomando criterios de otros autores y ajustado a las necesidades actuales de gestión de información y añadiendo elementos no formales de control pudiera plantearse en cinco puntos:

1. Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
2. Modelo predictivo que permita estimar el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
3. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
4. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

#### **2.4.1.4 Control interno**



Según **Whittington Ray/ PanyKurt**, (2005:213):

“Un proceso realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los informes financieros
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”

### **Objetivos del control interno**

El control interno se refiere a los procedimientos seguidos por la empresa para lograr los siguientes objetivos:

- Proteger sus activos.
- Proteger a la empresa contra el mal uso de los activos.
- Asegurar la exactitud y la confiabilidad de la información financiera y de operación.
- Evaluar la eficiencia de las operaciones.
- Cerciorarse si existió apego a las políticas establecidas en la empresa.
- Coordinar las funciones y procedimientos para promover la eficiencia.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional
- Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presente en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.
- Garantizar que el control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

#### **2.4.1.5 Componentes de control interno**

Los componentes del control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para medir el control interno y determinar su efectividad. Para operar la estructura (también denominado sistema) de control interno se requiere de los siguientes componentes:

- Ambiente de control interno
- Evaluación del riesgo
- Actividades de control gerencial
- Sistemas de información contable
- Monitoreo de actividades

##### **Ambiente de control interno**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se conoce como el clima en la cima. En este contexto, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos.- Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;

- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional;
- Políticas de personal;
- Clima de confianza en el trabajo; y,
- Responsabilidad.

### **Evaluación del riesgo**

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de auto – evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados.

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

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados.
- Identificación de los riesgos internos y externos.
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Para que cualquier entidad tenga controles efectivos debe establecer sus objetivos estos deben estar sustentados en planes y presupuestos. El establecimiento de los objetivos representa el camino adecuado para

identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo.

### ➤ **Identificación de los riesgos internos y externos**

Los riesgos internos y externos significativos encarados por una organización que tienen incidencia en el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados. La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas anti-económicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

#### **Actividades de control gerencial**

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías:

- Controles de operación.
- Controles de información financiera.
- Controles de cumplimiento.

Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

### **Sistema de información contable**

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información contable son:

- Identificación de información suficiente.
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Re – evaluación de los sistemas de información. Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser reevaluados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

### **Monitoreo de actividades**

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad.
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control).
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo del rendimiento.
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno.
- Aplicación de procedimientos de seguimiento.
- Evaluación de la calidad del control interno.

#### **2.4.1.6 Elementos y principios básicos de control interno**

- **De autocontrol:** Es la capacidad que ostenta cada trabajador, al servicio de la empresa, para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen con fundamento en los principios establecidos en la constitución política.
- **De autorregulación:** Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la administración, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del sistema de control interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación.
- **De autogestión:** Es la capacidad institucional de la empresa, para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva,

eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por los directivos.

## **Clasificación del control interno**

Existen dos tipos de controles internos: administrativos y contables

### **➤ El control interno administrativo**

No está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios, sino que se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

### **➤ El control interno contable**

Comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables.

Estos tipos de controles brindan seguridad razonable:

- a) Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- b) Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.
- c) Se salvaguardan los activos.
- d) Los activos registrados son comparados con las existencias.

**Ej.:** Control interno administrativo: Cotización de compras, el más barato  
control interno contable, perfecto registro de ingresos de materia prima.

## **Características del sistema de control interno**

Según **Gustavo Cepeda** (2010: Internet)

Las principales características del SCI son las siguientes:

- El SCI conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, verificación, información, y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener, y perfeccionar, el SCI, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del SCI de la organización las recomendaciones para mejorarlo.
- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de comidas).
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de datos las normas de la organización.
- No mide desviaciones
- Permite identificarlas.



- Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.
- La auditoría interna es una medida de control y un elemento del SCI.

### **Estructura del proceso de control**

El proceso de control es estructurado bajo las siguientes condiciones:

- Un término de comparación.  
Que puede ser un presupuesto, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.
- El cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior.
- Una desviación que surge de la comparación de los dos puntos anteriores.
- Un análisis de causas, las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.
- Toma de acciones correctivas, son las decisiones que se han de tomar y las acciones que se han de desarrollar para corregir la desviación.

#### **2.4.1.7 COSO**

Según, **Mantilla Samuel**, (2005:13-15):

Define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

**Tales objetivos son:** Eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de normas y obligaciones y salvaguarda de los activos.

## **2.4.2 Marco conceptual para la variable dependiente**

### **2.4.2.1 Planeación estratégica**

Según **Urrutia Janet** (2005:18-27):

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción como manifiesta Russell Ackoff: “La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción”.

Previo al inicio de una actividad administrativa, resulta importante la determinación de los resultados que se quieren alcanzar dentro de una organización, además hay que establecer las condiciones futuras y los elementos que permitirán que esta funcione eficientemente, pues la eficiencia depende de una adecuada planeación.

### **Importancia**

- Aclarar, ampliar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declara las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un pan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.

- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados de control.

### **Ventajas y desventajas de la planeación**

- Contribuye a actividades ordenadas y con propósitos.
- Señala necesidades de cambios futuros.
- Considera la complejidad de las variables que afectan a la acción que se desea emprender.
- Proporciona una base para el control.
- Fomenta el logro de los objetivos.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones.
- Ayuda al gerente a ganar status.

### **Desventajas**

- La planeación está limitada por la presión de la información y por los hechos futuros.
- Costos altos.
- Tiene barreras psicológicas.
- Ahoga la iniciativa.
- Demora las acciones.
- Las personas que planean exageran la planeación.
- Tiene un valor práctico limitado.

### **Clases de planes**

1. Políticas.
2. Reglas.
3. Procedimientos.
4. Programas.

5. Presupuestos.
6. Objetivos.
7. Estrategias

## **Políticas**

Pueden definirse como criterios generales que tienen por objetivo orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que corresponden tomar: sirven por ello, para formular, interpretar o suprimir las normas concretas.

### **Clasificación de las políticas:**

- Generales: Se formulan a nivel de la alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
- Tácitas o departamentales: Se formula en cada departamento en base a las políticas generales.
- Operativas o específicas: Se aplican principalmente en las decisiones que tiene que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.

### **Importancia:**

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

### **Lineamientos para establecer una política:**

- Deben ser claras definidas y expuestas.

- No pueden ser inflexibles.
- Deben contribuir todos los campos de operación de una empresa, esto es: personal, producción, comercialización, finanzas entre otras.
- Deben ser sometidas a permanentes revisión por los administradores para evitar que con el tiempo y surgimiento de nuevas situaciones vayan quedando desactualizadas.
- Deben darse a conocer e todos los niveles de la empresa donde vayan a aplicarse.

### **Reglas / Norma.**

Es todo señalamiento imperativo de algo que ha de realizarse, sea genérico o específico; las normas genéricas, son precisamente las políticas, en tanto las normas específicas son las reglas. Estas se caracterizan porque pueden aplicarse sin necesidad de decidir ningún extremo concreto.

Por tanto las normas /reglas son mandatos precisos que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una empresa.

Las reglas son rígidas y determinan lineamientos muy precisos que deben cumplirse tal y como se especifica, comúnmente su incumplimiento es sancionado.

### **Procedimientos**

Señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosas, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los niveles altos.

### **Importancia**

- Determinen el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y especialización.
- Delimitan responsabilidades, evitan duplicidad.
- Determinan como deben ejecutarse las actividades y también cuando y quien debe realizarlas.

### **Programas**

Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

### **Importancia**

- Suministrar información e indican el estado de avance de las actividades.
- Mantiene al orden de las actividades sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que determinan un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Disminuyen los costos.

## **Presupuestos**

Es una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

## **Objetivos**

Los objetivos o metas son los fines a los que se dirige la actividad, son los resultados a lograr. Representa el fin hacia el que se encamina la organización, la integración del personal, la dirección y el control.

Los objetivos de la empresa son el plan básico de la misma.

### **Clasificación de los objetivos:**

#### **Según el tiempo**

1. A corto plazo: Se extienden a un año o menos.
2. Mediano plazo: Cubren periodos de uno a cinco años.
3. Largo plazo: Se extienden más allá de los cinco años.

#### **En función del área que abarcan**

1. Objetivos generales o estratégicos: Relacionados con toda la empresa y se establecen a largo plazo.
2. Objetivos tácitos o departamentales: Son objetivos de un área o departamento de la empresa, se subordina a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo.

3. **Objetivos específicos u operacionales:** Ayudan a realizar los objetivos generales, se establecen en niveles o sesiones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas son a corto plazo.

### **Lineamientos para establecer los objetivos**

- Los objetivos deben ser el resultado de la participación de los responsables de su realización.
- Todos los objetivos deben apoyar los objetivos generales.
- Los objetivos deben tener cierto alcance.
- Los objetivos deben ser realistas.
- Los objetivos deben ser contemporáneos al igual que innovadores.
- El número de objetivos establecidos para cada miembro de la organización debe ser limitada, muchos causan confusiones y negligencia y muy pocos permiten desperdicio y deficiencia.
- Los objetivos deben ser jerarquizados de acuerdo con su importancia relativa.

### **Estrategia**

Una estrategia describe el procedimiento y el método con el que se va a lograr la meta. Se recomienda de tres a cinco estrategias para cada objetivo. Sin embargo el número real puede variar, dependiendo de la complejidad del objetivo. Demasiados objetivos podrían dar por resultado la pérdida del enfoque y por consiguiente la pérdida del control.



## **Planeación estratégica aplicada**

Es el proceso por el cual los miembros de una organización administran su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en la que se deben sustituir las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento. Este proceso de proveer es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta a menudo es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales.

Para que tenga éxito un proceso de planeación estratégica debe establecer los criterios para tomar decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón fuerte al cual se pueden evaluar tales decisiones.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen y analizan la información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Consiste fundamentalmente en corresponder las siguientes preguntas:

- ¿A dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde debemos ir?
- ¿A dónde podemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales, los estrategias, el direccionamiento, el diagnostico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoria estratégica.

### **2.4.2.2 Indicadores de gestión**

Según **Benjamín, Franklin** (2007:218-239)

Un **indicador** es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se los compara con otros de la misma naturaleza.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con las necesidades específicas.

#### **Características que debe reunir un indicador**

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Susceptible de medición
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar

- Que pueda utilizarse con otros indicadores
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

### **Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores**

1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar
2. En su formulación se debe considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
3. Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
5. Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validado a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

### **Niveles de aplicación**

- Estratégicos
- De gestión
- De servicio

### **Indicadores de gestión**

El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósitos estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

## **Visión**

- Indicadores cualitativos
  - Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes.
  - Forma en que fomenta el nivel de compromiso.
  - Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo.
  
- Indicadores cuantitativos

Empleados que la conocen

Total de empleados

Empleados que la comparten

Empleados que la conocen

## **Misión**

- Indicadores cualitativos
  - Medida en que enlaza lo deseable con lo posible.
  - Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones.
  - Grado en el que se constituye como una guía de actuación.
  
- Indicadores cuantitativos

Empleados que la conocen

Total de empleados

Empleados que participan en su definición

Total de empleados

Empleados de base que participan en su definición

Total de empleados

## **Objetivos**

- Indicadores cualitativos
  - Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos.
  - Grado en que orientan las acciones.
  - Modo en que se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos.

- Indicadores cuantitativos

Objetivos alcanzados

Objetivos definidos

Objetivos corporativos alcanzados

Objetivos definidos

Objetivos globales alcanzados

Objetivos definidos

Objetivos del negocio alcanzados

Objetivos definidos

Objetivos funcionales alcanzados

Objetivos definidos

## **Metas**

- Indicadores cualitativos
  - Manera en que se relacionan recursos y acciones con los objetivos.
  - Dimensión en que se constituyen en unidades de medida para la implementación de acciones.
  - Nivel en que se determina el alcance de las acciones.
  
- Indicadores cuantitativos
  - Metas alcanzadas
  - Metas establecidas
  - Metas alcanzadas
  - Objetivos definidos

## **Estrategias**

- Indicadores cualitativos
  - Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional.
  - Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos.
  - Grado en que permite innovar valor.
  
- Indicadores cuantitativos
  - Estrategias implementadas
  - Total de estrategias
  - Tácticas implementadas

Total de tácticas

## Procesos

- Indicadores cualitativos
  - Nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización.
  - Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad.
  - Grado en que imprimen valor a los productos o servicios.

- Indicadores cuantitativos

Insumos

Productos

Insumos

Servicios

Procesos de servicio

Total de procesos

Procesos administrativos

Total de procesos

Procesos de control

Total de procesos

Procesos de comunicación e información

Total de procesos

## Procesos estratégicos

Total de procesos

## **Políticas**

- Indicadores cualitativos
  - Grado en que las políticas de la organización regulan la gestión.
  - Forma en que apoyan las acciones.
  - Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización.
  
- Indicadores cuantitativos

### Políticas aplicadas

Políticas establecidas

### Políticas cumplidas

Políticas establecidas

## **Procedimientos**

- Indicadores cualitativos
  - Forma en que sistematizan y ordenan el trabajo.
  - Manera en que dan una orientación lógica a las acciones.
  - Modo en que racionalizan el esfuerzo.
  
- Indicadores cuantitativos

### Procedimientos aplicados

Procedimientos definidos

### Procedimientos aplicados

Numero de áreas



### **Indicadores de eficiencia**

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

### **Indicadores de eficacia**

Eficaz tiene que ver como hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

#### **2.4.2.3 Toma de decisiones**

Según **Mantilla Samuel** (2005:192-199)

“Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituyen por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decidirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Mientras tal cosa no ocurra, estaremos únicamente frente a estudios y análisis de la planeación”.

**Tipología de las decisiones:**

Según **AGUILERA Alberto** (2002:13-25)

- Atendiendo a su voluntariedad
  - Conscientes o voluntarias
  - Inconscientes
  
- En función de la repetición del tema que se trate:
  - Repetitivas
  - Novedosas
  
- Según el grado de reflexión:
  - Reflexivas
  - Irreflexivas
  
- Según el nivel en el que se implanten:
  - Estratégicas
  - Tácticas
  - Operativas
  
- Según el grado de planificación previa:
  - Programadas
  - No programadas
  
- Según la problemática que analizan:
  - Estructurales
  - Semiestructuradas
  - No estructuradas
  
- Según la continuidad de su adopción:
  - Continuas
  - Discretas

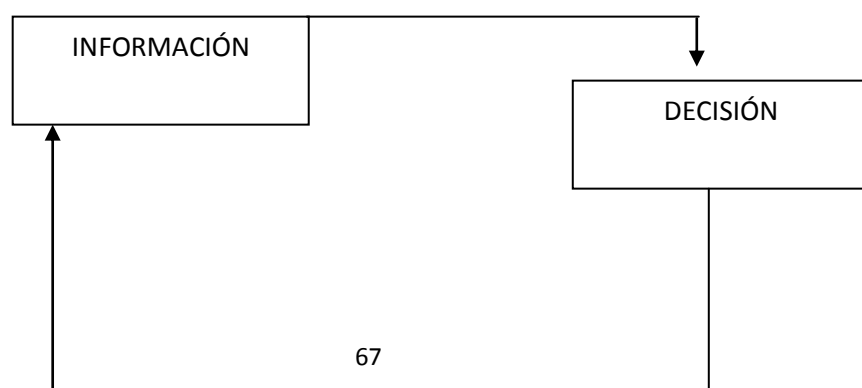
- Según el entorno en condiciones de:
  - Certeza
  - Riesgo
  - Incertidumbre
  
- Según el objetivo que persiguen, orientadas a:
  - La solución de problemas
  - Objetivos rutinarios
  - Objetivos de mejora
  
- Según la relación temporal existente entre las mismas:
  - Aisladas
  - Secuenciales

Independientemente del tipo de decisión a la que nos refiramos, la toma de decisiones se puede considerar desde dos perspectivas: la del proceso y la del problema.-La perspectiva del proceso se centra en las etapas que hay que seguir para llegar a tomar una decisión; por tanto, se preocupa prioritariamente de la forma y no tanto del fondo. La perspectiva del problema se orienta a la resolución de problemas concretos aplicando, para ello, los métodos más adecuados disponibles.

El proceso de toma de decisiones:

La toma de decisiones es un proceso dialectico por el que las organizaciones tratan de limitar sus riesgos tomando decisiones en una secuencia discreta.

### El proceso decisional



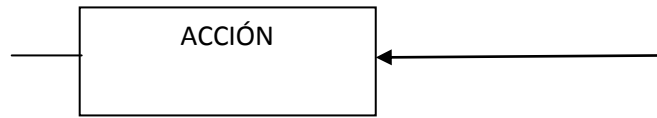


Gráfico 2

Fuente: Mantilla Samuel

Este pensamiento aunque clásico permanece vigente, pues para tomar una decisión hay que estar informado y se toman decisiones para llevarlas a cabo, generando estas acciones nuevas informaciones útiles para posteriores procesos de decisión. Sin embargo la práctica cotidiana nos muestra múltiples situaciones, especialmente emanadas de entornos turbulentos y volátiles, producidas en épocas de inestabilidad y alta competencia, en las que se toman decisiones sin un análisis, siquiera básico, de la información mínima imprescindible para saber a que nos enfrentamos.

Según **AGUILERA Alberto** (2002: 25): Amplia este proceso a cuatro pasos: inteligencia, diseño, elección y revisión. La fase de la inteligencia hace referencia al análisis de la situación que origina el proceso decisonal, el diseño comprende el estudio de las distintas alternativas que puede elegir el sujeto decisor; la elección tiene como objetivo determinar cuál de dichas alternativas se va al llevar a la práctica, y la revisión se basa en el control de las decisiones tomadas.

#### **Fases que lo configuran:**

- a) Fijación o determinación de los objetivos que se pretenden alcanzar.
- b) Definición y análisis de la situación.
- c) Captación de la información.
- d) Análisis de las posibles alternativas, soluciones o cursos de acción.

- e) Evaluación de las alternativas.
- f) Elección de la alternativa más adecuada.
- g) Implantación de la decisión tomada.

➤ **Fijación o determinación de los objetivos que se pretenden alcanzar**

En esta primera fase la empresa debe tomar conciencia de cuál es el problema, cuál es la oportunidad que se le presenta, qué cambio quiere dar a su negocio.

La importancia de la fijación de los objetivos es vital. Si la empresa no tiene claro por qué y para qué va a tomar una decisión, la decisión pueda que no se ajuste a los objetivos pretendidos.

Requisitos de forma previa para que exista un proceso decisional.

- La existencia real de un problema
- Que esta situación sea percibida por el que ha decidir.
- Que dicho sujeto dese afrontar el problema.
- Que posea la capacidad de comprometer los recursos que se necesiten.

➤ **Definición y análisis de la situación**

Es el momento de concretar sobre qué tema se va a tomar, en su caso, una decisión. Se trata de profundizar en los orígenes del problema, sus causas y sus implicaciones.

**HUBER** (2010; internet): Afirma que suelen surgir ciertos problemas en esta fase tales como:

- Intentar definir el problema en función de una solución previamente propuesta.
- Fijar, por facilidad, metas de orden inferior y centrarlas en un único punto de la organización.
- Buscar la solución de un síntoma y no la causa que la provocó.

### ➤ **Captación de la información**

La importancia de la información en el proceso decisonal es tal que llega a configurar la comunicación como el proceso por el que las premisas decisorias se transmiten de un miembro a otro de la organización.

Variables intrínsecamente relacionadas para captar información:

- Cantidad de información a captar.
- Calidad de la información a captar.
- Tiempo disponible para captar información.
- Coste del proceso de captación.

### ➤ **Análisis de las posibles alternativas soluciones o cursos de acción:**

La enunciación de estas alternativas no debe ser, en un principio restringida. Se trata de considerar todas aquellas acciones que pueden ser tomadas sin efectuar ningún tipo de decisión excluyente que limite la posterior toma de decisiones.

### ➤ **Evaluación de las alternativas**

Esta evaluación se puede basar en elementos más o menos subjetivos, existiendo una serie de factores que van a condicionar el empleo preeminente de un tipo u otro de elementos.

- La limitación de recursos disponibles por parte del sujeto decisor (cuantas más limitaciones sufra, más se basará en elementos subjetivos).
- La dificultad de acceso a la información necesaria (cuanta mayor sea la dificultad existente, más se emplearán los elementos subjetivos).
- El tipo de información empleada (cuanto más cualitativa sea esta información, más se emplearán los elementos subjetivos).

### ➤ **Empleo de técnicas cuantitativas de apoyo a la toma de decisiones**

En esta etapa se deben emplear las técnicas cuantitativas disponibles en cada caso para permitir tener una opinión más objetiva sobre la bondad de cada una de las alternativas consideradas.

Dependiendo del tipo de decisión a tomar, se podrán utilizar unos métodos u otros. De forma muy esquemática y sin ánimo de ser exhaustivos, los criterios más empleados son los siguientes.

- **Modelos simples**

Son aquellos que definen un único objetivo a alcanzar, empleando una única variable para evaluar las distintas alternativas disponibles, lo que facilita, en consecuencia, el planteamiento a efectuar.

- Modelos utilizados en condiciones de certeza

Cuando se conoce el estado de la naturaleza que se va a presentar en el futuro, en esta situación el problema se limita a valorar las posibles alternativas a emprender, sabiendo a lo que se va a enfrentar la empresa. Las técnicas más empleadas son las siguientes.

- ✓ Técnicas de optimización matemática
- ✓ Técnicas actuariales
- ✓ Análisis coste/ beneficio y coste/eficacia

- Modelos utilizados en condiciones de riesgo

Se produce una situación de riesgo cuando tan solo se conocen los acontecimientos futuros en términos de probabilidad. En este caso es necesario utilizar métodos estadísticos que nos permitan valorar el futuro, de la forma más adecuada posible, partiendo de las probabilidades estimadas de ocurrencia. Las técnicas más utilizadas son las siguientes.

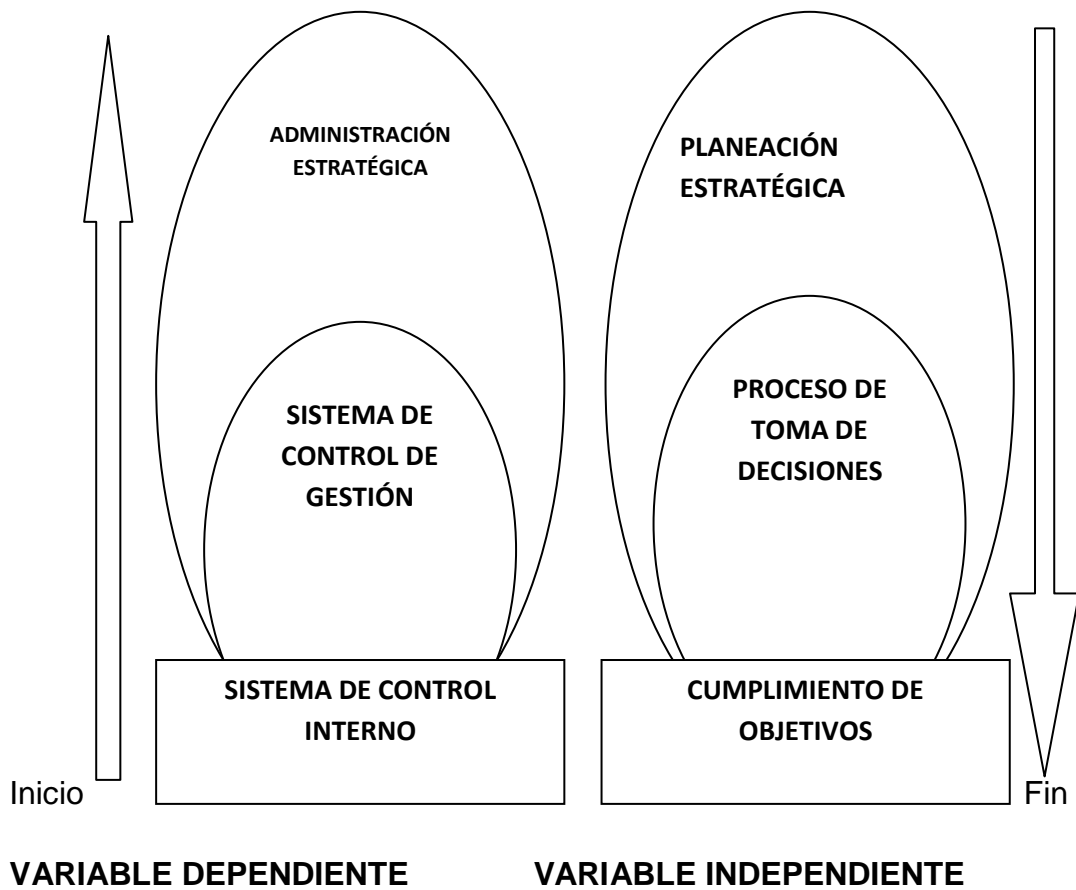
- ✓ Criterio de valor monetario esperado.
- ✓ Árboles de decisión.
- ✓ Modelos aleatorios de inventarios



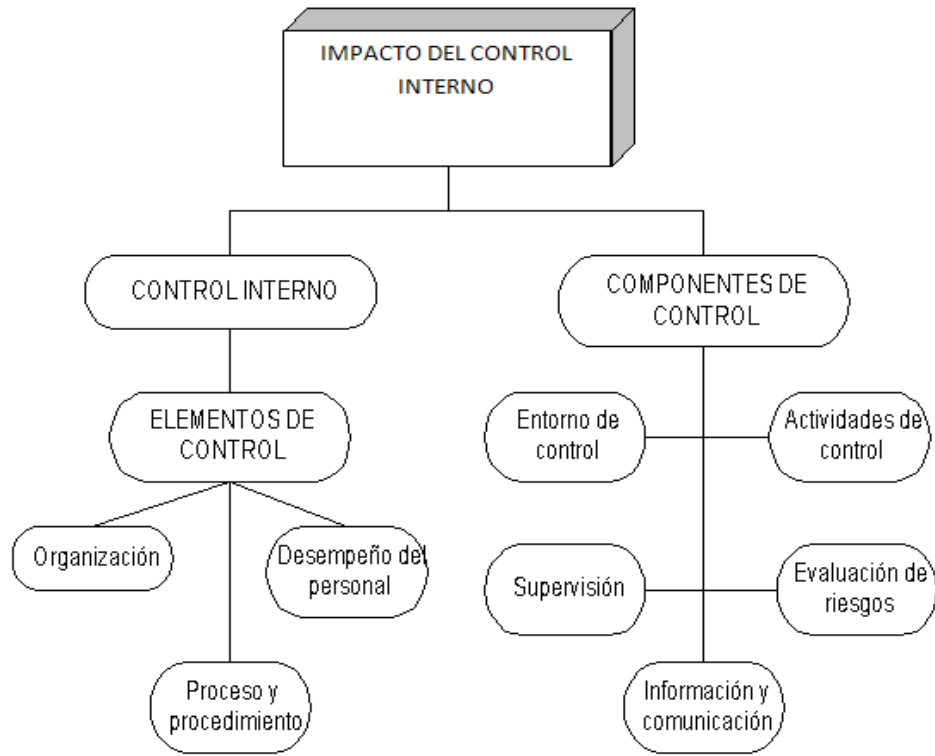
- ✓ Fenómenos de espera.
- ✓ Cadenas de Markow

### **2.4.3. Visión dialéctica de conceptualización**

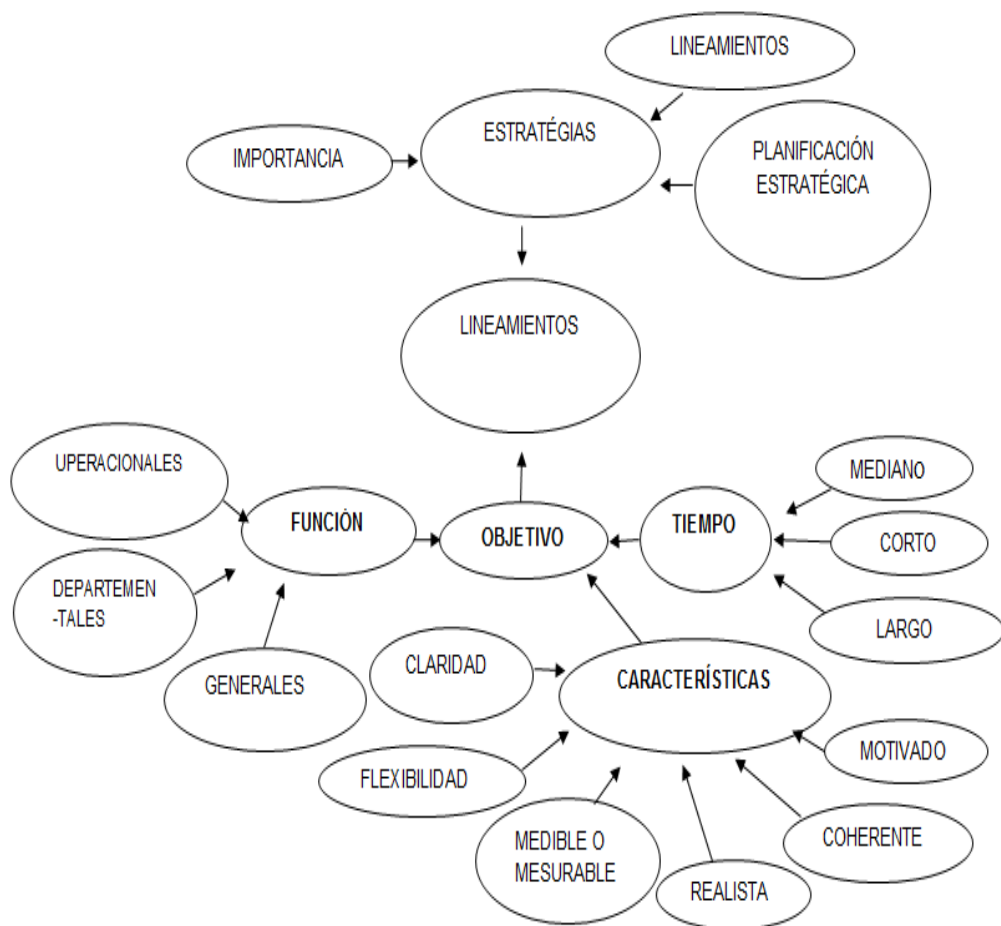
#### **2.4.3.1 Superordinación conceptual**



### 2.4.3.2 Subordinación conceptual



### 2.4.3.3 Subordinación conceptual



## 2.5. Hipótesis

El cumplimiento de los objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.- depende del grado de eficiencia del sistema de control interno.

## **2.6. Señalamiento de las variables**

- Variable independiente: Sistema de control interno
- Variable dependiente: Cumplimiento de los objetivos
- Unidad de observación: La cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.
- Terminó en relación: Permitirá mejorar

## **CAPÍTULO III**

# METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## 3.1 Modalidad básica de la investigación

### 3.1.1 Investigación de campo

Según **LARA Pascual** (2007:25), se entiende como el análisis sistemático de los problemas en la realidad, con el propósito sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Se puede determinar que la investigación de campo aplicada en esta investigación pretende conocer y analizar el desempeño la eficiencia, la eficacia de los diferentes procesos que se ejecutan en la cooperativa la necesidad urgente de accionar proactivamente frente a los riesgos que diariamente vive la empresa para poder eliminarlos o disminuirlos significativamente.

Se aplicara este tipo de investigación debido a que se apoya en informaciones que provienen de, encuestas y observaciones que fueron llevadas a cabo en las instalaciones de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto.

Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental ya sea en libros, revistas, leyes, códigos tesis, internet, etc., a fin de evitar una duplicidad de trabajos.

- **Bibliográfica – documental**

Es un subtipo de la investigación documental y se basa en la consulta de libros. Esta modalidad de investigación nos permite comparar, conocer, aplicar y profundizar las diversas teorías, conceptos y criterios que se ofrecen sobre el tema, según el enfoque de varios autores; permitiendo de esta manera profundizar los conocimientos adquiridos y enriquecer el marco teórico de nuestra investigación.

Para este tipo de investigación nos basaremos en la revisión de fuentes escritas, principalmente para construir el marco teórico o definir la teoría de investigación, profundizándose en el presente proyecto en todo lo referente a la definición de categorías fundamentales, que en virtud de los diversos conceptos definidos por varios autores se provee una idea clara de la investigación que se está ejecutando.

### **3.2 Tipo de investigación**

#### **3.2.1 Investigación exploratoria**

Según **JIMÉNEZ Carlos** (2000: 114-130).- En esta investigación no se conoce con precisión las variables puesto que ellas surgen del mismo estudio. No se plantean hipótesis previas más bien ayudan a formular hipótesis para otras investigaciones. Se puede realizar con una muestra no muy grave.-Los datos se pueden obtener de fuentes documentales, o por contacto directo a través de entrevistas y/u observaciones a partir de una muestra reducida. La investigación exploratoria no exige una elevada rigurosidad metodológica utiliza métodos estadísticos simples.

Los estudios exploratorios se efectúan normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

Para esta investigación inicialmente se realizó un análisis de la situación actual dentro de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto fijando posibles problemas que atraviesa la misma y como afectan el desempeño la empresa en medio de un entorno competitivo; detectando así la necesidad urgente de evaluar la efectividad del control interno y poder focalizar las áreas críticas, analizar el cumplimiento de los objetivos y poder realizar una gestión estratégica de cambio.

### **3.2.2 Investigación descriptiva**

El propósito de esta investigación es conocer las situaciones y eventos, procesos procedimientos es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinados fenómenos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes que surgen en la cooperativa permitiéndonos conocer la efectividad del control interno y poder determinar qué áreas necesitan de acciones.

Para esta aplicación se requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que busca responder.

La presente investigación es de interés social por que estudia los hechos de la forma como se cumple los objetivos de la empresa, para el bienestar de la parroquia y el desarrollo de la entidad ya que estos dependen de las gestiones oportunas, eficientes y eficaces del personal operativo y administrativo.



### **3.2.3 Investigación correlacional**

Pretender responder a preguntas de investigación tales como: Conforme se logra disminuir o eliminar los riesgos que diariamente atraviesa la cooperativa aumenta un mejor desempeño de misma.

Es decir este tipo de estudios tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables en este caso se relacionaría el impacto de control interno y el cumplimiento de los objetivos y poder determinar las áreas críticas de la empresa con la finalidad de buscar soluciones que fomente un mejor desempeño de la misma.

### **3.2.4 Investigación explicativa**

Responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en el por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este o por qué dos o más variables están relacionadas.

El objetivo esté en explicar el fenómeno, llegar al conocimiento de las causas es el fin último de estas investigaciones. Se pretende llegar a generalizaciones extensibles más allá de los sujetos analizados. Utilizan básicamente metodología cuantitativa.

Se aplica este tipo de investigación porque explica el fenómeno o problema existente en la empresa y llegar al conocimiento de la o las causas que dificulta el manejo eficiente en los procesos.

## **3.3 Población y muestra**

### **3.3.1 Población**

Según **JIMÉNEZ Carlos** (2000: 117-123) Es el conjunto agregado del número de elementos, con caracteres comunes en un espacio y tiempo determinados sobre los cuales se pueden realizar observaciones.

Las **unidades de observación** determinadas en la delimitación del problema son:

**CUADRO 1  
UNIDADES DE OBSERVACIÓN**

<b>CLIENTES</b>	<b>UNIDADES DE OBSERVACIÓN</b>
Cientes externos	Socios
Cientes internos	Personal implicado en el proceso

Elaborado por: La investigadora

**CUADRO 2  
POBLACIÓN**

<b>CLIENTES</b>	<b>NIVELES</b>	<b>UNIDADES DE OBSERVACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Cientes externos	Externo	Socios	687
Cientes internos	Interno	Personal Involucrado en el proceso	5
<b>TOTAL POBLACIÓN</b>			<b>692</b>

Fuente: Cuadro 1

Elaborado por: La investigadora

Como se puede concluir nuestra población de estudio es finita en lo referente al área operativa y de socios se debe aplicar la técnica del muestreo, con el objetivo de llevar a cabo las encuestas tanto a los clientes externos y al personal involucrado en el proceso.

- **Muestra**

Es un subconjunto representativo de la población o del conjunto universo los estudios que se realizan en una muestra se pueden generalizar a la población por procedimientos estadísticos, es decir, hacer extensivos sus resultados al universo, por lo que una muestra debe tener dos características básicas: tamaño y representatividad.

En esta investigación la población es 687, en el cálculo de la muestra se empleará el muestreo aleatorio simple, es decir que cada socio, tiene la misma oportunidad de quedar incluida en la muestra, con esta población se estima un nivel de confianza del 95%, la proporción de error del 5%, una probabilidad de ocurrencia del 50%

Cálculo:

z= Unidades estándar correspondiente al nivel de confianza empleado (95% -99%) o (1.96)

p= es la probabilidad de éxito de que ocurra un suceso (si se desconoce p=0.5)

q= Es la probabilidad de que no ocurra un suceso (q=1-p)

E= Valor en proporción a la población 0.05 (error en %)

N= Es el tamaño de la población

$$n = \frac{z^2 Npq}{(N-1)E^2 + z^2 pq}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 687(0.5)(0.5)}{(687-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

La muestra que se trabajará en la recolección de la información esta representada por 246 personas.

### CUADRO 3

#### TAMAÑO DE LA MUESTRA

<b>CLIENTES</b>	<b>UNIDADES DE OBSERVACIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>TÉCNICA</b>
Socios	Consumidores potenciales	687	246	Encuesta

Fuente: Cuadro N° 03

### 3.4 Operacionalización de las variables

#### 3.4.1 Operacionalización de la variable independiente

Variable independiente: Sistema de control interno

ABSTRACTO		CONCRETO		
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCN- INSTRUM
<p>Proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar las operaciones específicas con seguridad en tres</p> <p>Categoría. Efectividad. Eficiencia operacional. Confiabilidad de la información financiera. Cumplimiento de políticas leyes y normativas.</p> <p>El control interno es una expresión que se utiliza con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores, gerentes o administradores para evaluar y monitorear las operaciones en las empresas.</p>	Ambiente de control	<p><u>Personas que participan en las mejoras</u> Total de personas</p>	¿Con qué frecuencia participan en opiniones para lograr los objetivos propuestos?	Encuesta a socios ANEXO 2 entrevista al personal ANEXO 3
	Evaluación de riesgos	<p><u>Mecanismos de control aplicados</u> Mecanismos de control</p>	¿Con que periodicidad se revisan y actualizan los mecanismos de control?	
	Actividades de control	<p><u>Controles estratégicos corporativos</u> Total de controles</p>	¿Se dispone de controles adecuados para efectuar el seguimiento de los movimientos del personal y socios en todas sus modalidades?	
	Comunicación	<p><u>Canales de comunicación utilizados</u> Canales de comunicación establecidos</p>	¿Considera que la información por parte de los directivos llega a todas las áreas en el momento y sitio apropiado	
	Monitoreo	<p><u>Mecanismos de evaluación</u> Total de áreas</p>	¿Con que frecuencia se evalúan las diferentes áreas de la empresa	
	Normativas	<p><u>Leyes y políticas establecidas</u> Ley de cooperativas</p>	¿ Se cumple con la ley de cooperativas vigentes establecidas por el gobierno de turno?	

Cuadro 4

### 3.4.2 Operacionalización de la variable dependiente

Variable dependiente: Cumplimiento de objetivos

ABSTRACTO		CONCRETO		
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCN- INSTRUM
<p>Los objetivos son los fines a los que se dirige la actividad, representa el fin hacia el que se encamina la organización</p> <p><b>Clasificación de los objetivos:</b> Según el tiempo A corto plazo: Mediano plazo: Largo plazo:</p> <p><b>Lineamientos</b> Deben apoyar los objetivos generales. Deben tener cierto alcance. Los objetivos deben ser realistas. Deben ser contemporáneos al igual que innovadores. Deben ser jerarquizados de acuerdo con su importancia relativa.</p>	Actualización	<p><u>Objetivos actualizados</u> Objetivos definidos</p>	¿Con que frecuencia se realiza la actualización de los objetivos de la empresa	Encuesta a socios ANEXO 2 entrevista al personal ANEXO 3
	Fiabilidad	<p><u>Objetivos alcanzados</u> Objetivos definidos</p> <p>-</p>	¿Qué porcentaje de los objetivos establecidos han sido logrados?	
	Estrategias	<p><u>Estudios efectuados para mejorar las estrategias</u> Estudios programados para mejorar las estrategias</p>	¿ Que herramientas utilizan para poder efectuar un estudio de la empresa y determinar las estrategias para la misma ?	

Cuadro 5

### 3.5 PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

#### Plan de la recolección de la información

Preguntas básicas	Explicación
1. ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2. ¿De qué persona?	Del área administrativa , operativa y socios de la cooperativa
3. ¿Sobre qué aspecto?	Impacto del control interno en el cumplimiento de los objetivos
4. ¿Quién?	Investigadora: María del Carmen Criollo
5. ¿Cuándo?	Semestre Enero 2011 – Julio 2011
6. ¿Dónde?	Cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto
7. ¿Cuántas veces?	Durante el semestre
8. ¿Qué técnica de recolección?	Encuestas, observación, entrevistas.
9. ¿Con qué?	Encuestas y entrevistas estructurados
10. ¿En qué situación?	Desarrollo de procesos y procedimientos entorno

Cuadro 6

Elaborado por: Criollo Carmen

Las técnicas que se han utilizado para recolectar información en la presente investigación son: la bibliográfica ya que se consultó en libros, revistas e internet y la investigación de campo que se llevará a cabo por medio de encuestas (cuestionarios), entrevistas y la observación.

**Encuesta:** La encuesta es un medio de conocer cómo están ejecutando las diversas actividades a través de la formulación de una serie de

cuestiones relativas al objeto de la investigación, y que se aplica a una muestra.

Para el presente trabajo se ha diseñado una encuesta, dirigida especialmente a conocer los procesos que se lleva en el área administrativa y operativa, las que se aplicará al personal que mantiene una operación directa en dichas actividades, socios y clientes que pertenecen a esta institución, se realizará apoyada en cuestionarios estructurados previamente.

**Observación:** Consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

**Entrevistas:** Técnica para obtener datos que constituyen en un diálogo entre dos personas, se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación quien será la que facilite los datos necesarios.

### **3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Para procesar la información recolectada se procederá de la siguiente manera:

1. Análisis, revisión, clasificación de la información.
2. Analizar y tabular los datos obtenidos. La tabulación se realizará de forma manual, según variables de hipótesis y objetivos.
3. Elaboración de cuadros estadísticos que permitan interpretar los resultados tabulados de las encuestas.



## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 / 4.2 Análisis e interpretación de resultados

Resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los clientes internos y externos de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.

En este capítulo consta el análisis e interpretación de resultados, verificación de la hipótesis, mecanismos importantes para el procesamiento de datos obtenidos de la encuesta aplicada, en primer lugar se procedió a la codificación de resultados, para luego tabularlos, mediante la aplicación de herramientas de estadística descriptiva, como paso fundamental que permite el análisis de la información transformada en porcentajes, que serán una guía para su posterior interpretación.

Encuesta aplicada a los clientes externos de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto.

1. ¿Con que frecuencia participan en la planificación para lograr los objetivos de la empresa?

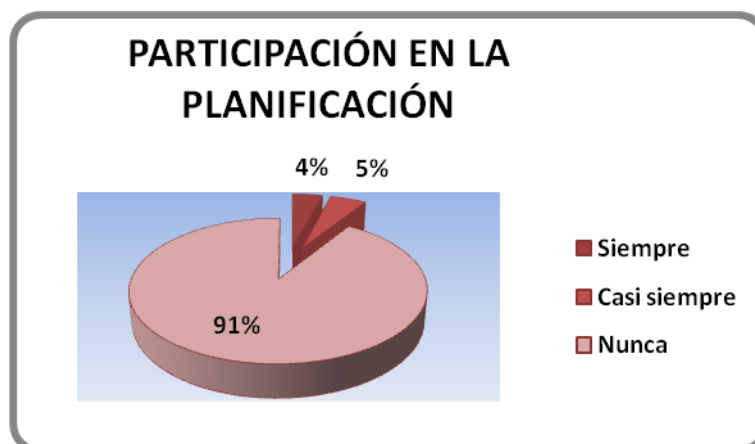
**Cuadro N° 7: Participación en la planificación**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	10	4,07
Casi siempre	12	4,88
Nunca	224	91,06
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

### Gráfico N° 3: Participación en la planificación



Fuente: Cuadro N°7  
Elaborado por: La Investigadora

#### Análisis

Del total de clientes encuestados, el 4.07% que corresponden a 10 personas manifiestan que siempre participan en la planificación para lograr los objetivos de la empresa, mientras el 4.88% que representa a 12 encuestados manifiestan que casi siempre participan en la planificación, el restante 91.06% que corresponden a 224 personas manifiestan que nunca han participado en dicha planificación.

#### Interpretación:

Con los datos obtenido mediante la aplicación de las encuestas se determina que la mayor parte de los socios de la cooperativa nunca ha participado en la planificación para lograr los objetivos de la empresa, siendo una mínima parte de los encuestados que exponen que siempre han estado involucrados en la planificación para lograr los objetivos de la empresa.

2. ¿Con que periodicidad se revisan y se actualizan los mecanismos de control?

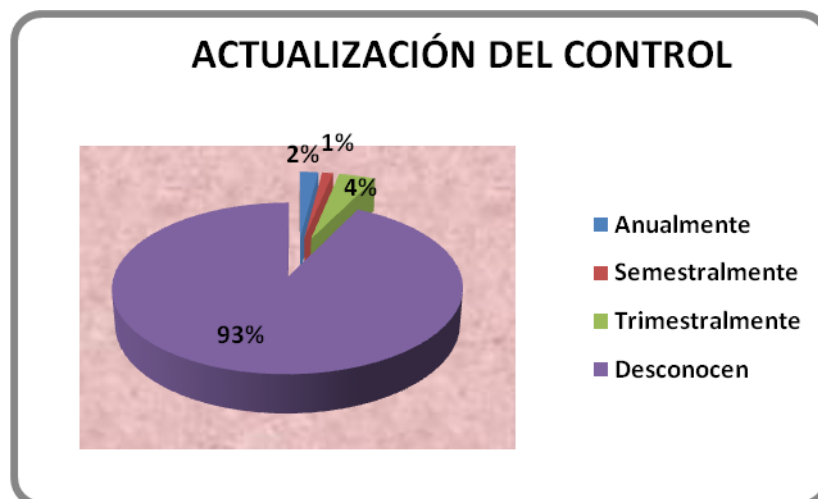
**Cuadro N° 8: Actualización del control**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Anualmente	5	2,03
Semestralmente	3	1,22
Trimestralmente	10	4,07
Desconocen	228	92,68
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 4 Actualización del control**



Fuente: Cuadro N°8

Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

Del total de clientes encuestados, el 2.03% que corresponden a 5 personas manifiestan que los mecanismos de control se revisan y se actualizan anualmente, 1.22% que representa a 3 personas manifiestan

que lo realizan semestralmente, el 4.07% que corresponde a 10 encuestados revelan que lo realizan trimestralmente, a diferencia del 92.68% que pertenece a 228 implicados manifiestan que desconocen el tema.

### **Interpretación:**

Se evidencia entonces que la mayor parte de los encuestados desconocen la periodicidad que se revisan y se actualizan los mecanismos de control de la cooperativa de ahorros y crédito 15 de agosto mientras que otros consideran que lo ejecutan anualmente y un grupo muy pequeño responden que lo desarrollan semestralmente siendo muy preocupante el hecho de que no existe un involucramiento del personal tanto interno como externo en el sistema de control de la empresa.

3. ¿Se dispone de controles adecuados para efectuar el seguimiento de los movimientos del personal en todas sus modalidades?

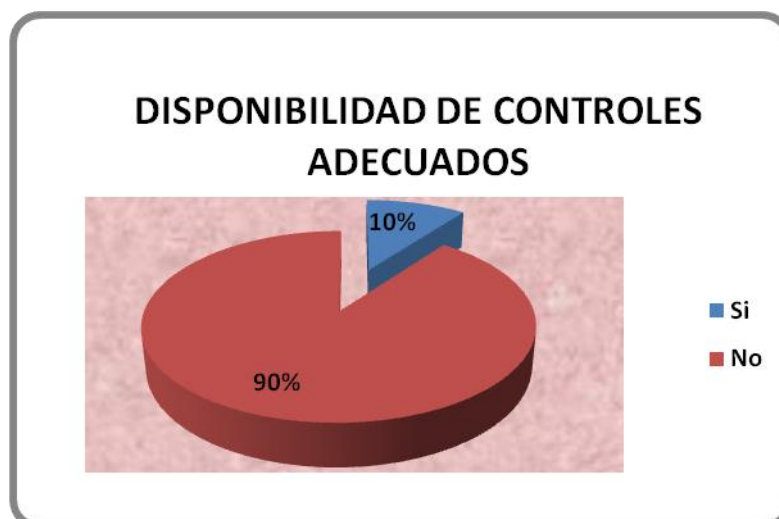
**Cuadro N° 9: Disponibilidad de controles adecuados**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	25	10,16
No	221	89,84
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 5: Disponibilidad de controles adecuados**



Fuente: Cuadro N°9  
Elaborado por: La Investigadora

**Análisis:**

Del total de clientes encuestados, el 10.16% que corresponden a 25 personas manifiestan que la institución si dispone de controles adecuados para efectuar el seguimiento respectivo al personal, mientras que el 89.84% que corresponden a 221 personas manifiestan que no disponen de aquellos controles.

**Interpretación:**

Es notorio que la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto no dispone de controles adecuados para efectuar el seguimiento de los movimientos del personal en todas sus modalidades debido a que así perciben la mayor parte de los encuestados.

4. ¿Considera que la información por parte de los directivos llega a todas las áreas en el momento y sitio apropiado?

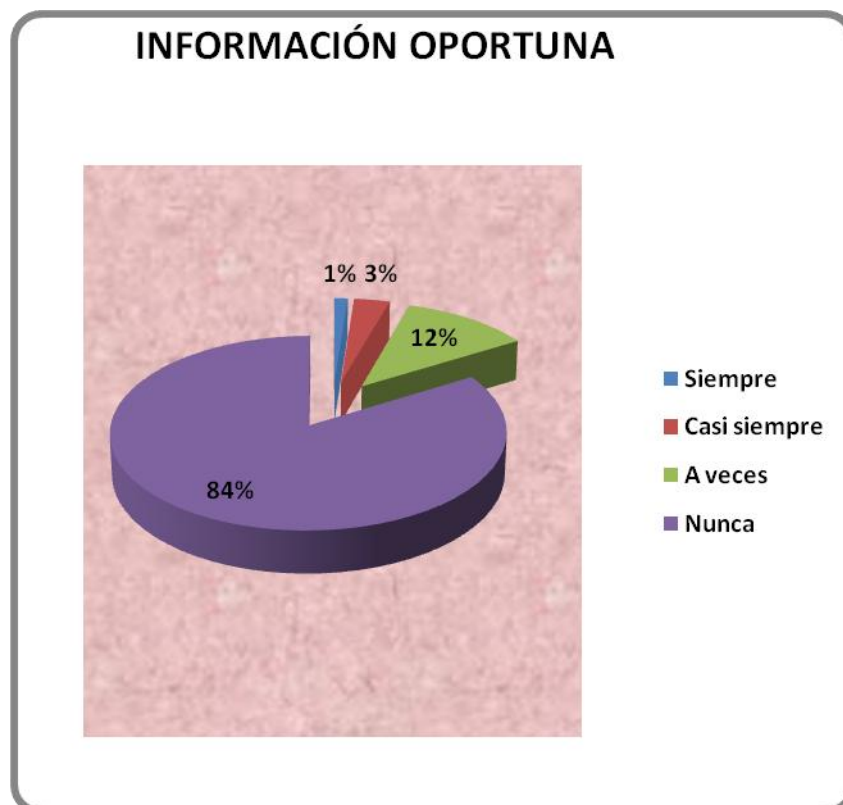
**Cuadro N° 10: Información oportuna**

X	f	%
Siempre	3	1.22
Casi siempre	8	3.25
A veces	29	11.79
Nunca	206	83.74
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 6: Información oportuna**



Fuente: Cuadro N°10

Elaborado por: La Investigadora

## Análisis

Del total de clientes encuestados, el 1.22% que corresponden a 3 personas consideran que la información por parte de los directivos siempre llega a todas las áreas en el momento y sitio apropiado, a diferencia del 3.25% que representan a 8 personas manifiestan que casi siempre llega la información, el 11.79% que corresponden a 29 persona responden que a veces y por último el 83.74% que representa a 206 encuestados responden que nunca les ha llegado la información por parte de los directivos de la cooperativa.

### Interpretación:

Se concluye que la información por parte de los directivos a veces llega en el momento y sitio apropiado, a diferencia de un grupo pequeño de clientes que expresan siempre, siendo un factor primordial para el buen desempeño de la institución es uno de los puntos críticos que se deben mejorar.

5. ¿Con que frecuencia se evalúan las diferentes áreas de la empresa?

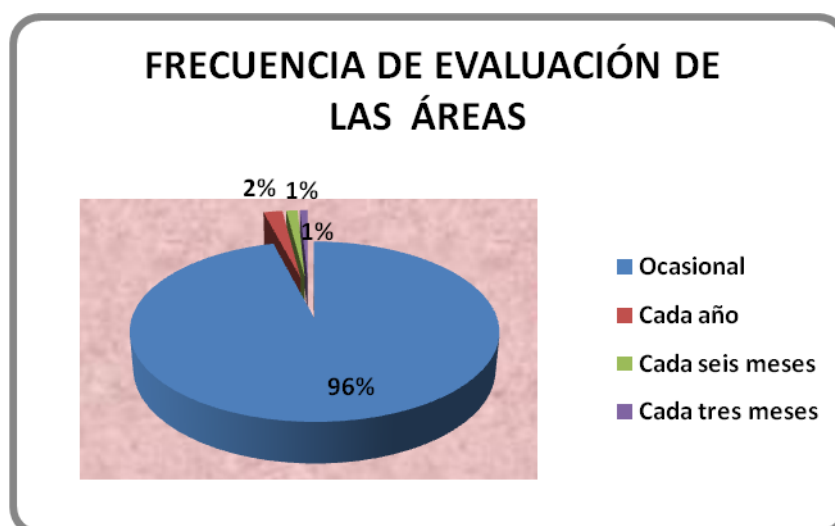
**Cuadro N° 11: Frecuencia de evaluación de las áreas**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Ocasional	236	95.93
Cada año	5	2.03
Cada seis meses	3	1.22
Cada tres meses	2	0.81
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 7: Frecuencia de evaluación de las áreas**



Fuente: Cuadro N°11  
Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

Del total de clientes encuestados en la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto, el 95.93% que corresponden a 236 personas manifiestan que las diferentes áreas de la empresa se evalúan ocasionalmente, a diferencia del 2.03% que representa a 5 implicados responden que la evaluación lo realizan cada año, mientras que el 1.22% de los encuestados que representa a 3 personas manifiestan que la evaluación lo ejecutan cada seis meses, a diferencia del 0.81% que corresponde a 2 personas determinan que la evaluación lo realizan cada tres meses.

### **Interpretación:**

La mayor parte de los socios manifiestan que ocasionalmente se evalúan las diferentes áreas de la empresa, por lo que no contribuye a fortalecer el sistema de control.



6. ¿Cuál es el nivel de observancia de la normatividad general e interna?

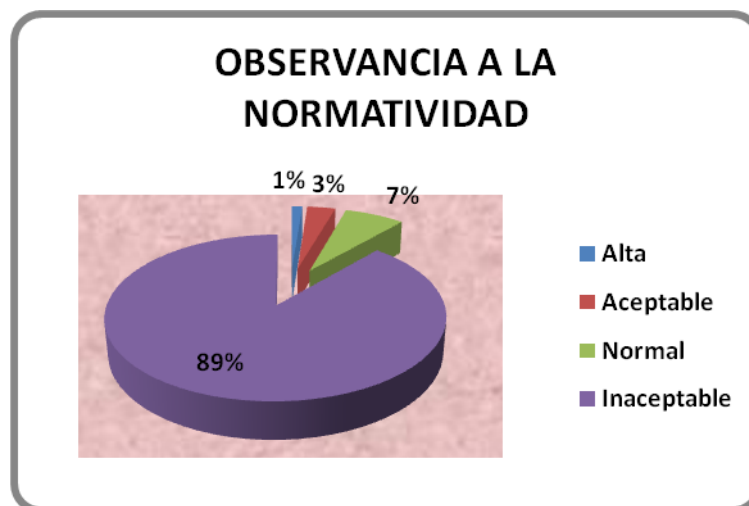
**Cuadro N° 12: Observancia a la normatividad**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Alta	3	1.22
Aceptable	8	3.25
Normal	17	6.91
Inaceptable	218	88.62
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 8: Observancia a la normatividad**



Fuente: Cuadro N°12

Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

Del total de clientes encuestados, en cuanto al nivel de observancia de la normatividad revelan el 1.22% que corresponden a 3 personas manifiestan que el nivel de observancia es alta, mientras que el 3.25% que representa a 8 encuestados responden que es aceptable, el 6.91%

que corresponde a 17 personas manifiestan que es normal, a diferencia de 218 personas que representan el 88.62% responden que es inaceptable.

### **Interpretación:**

Con los datos obtenidos la mayor parte de los socios califican como inaceptable el nivel de observancia de la normatividad general e interna, siendo un número menor los que señalan que si es alto y un pequeño porcentaje determinan como inaceptable, por lo que la empresa debería trabajar para que se logre disminuir el número de socios que señalan la inobservancia pues son obstáculos para el progreso de la misma

7. ¿Con que frecuencia se realiza la actualización de los objetivos de la empresa?

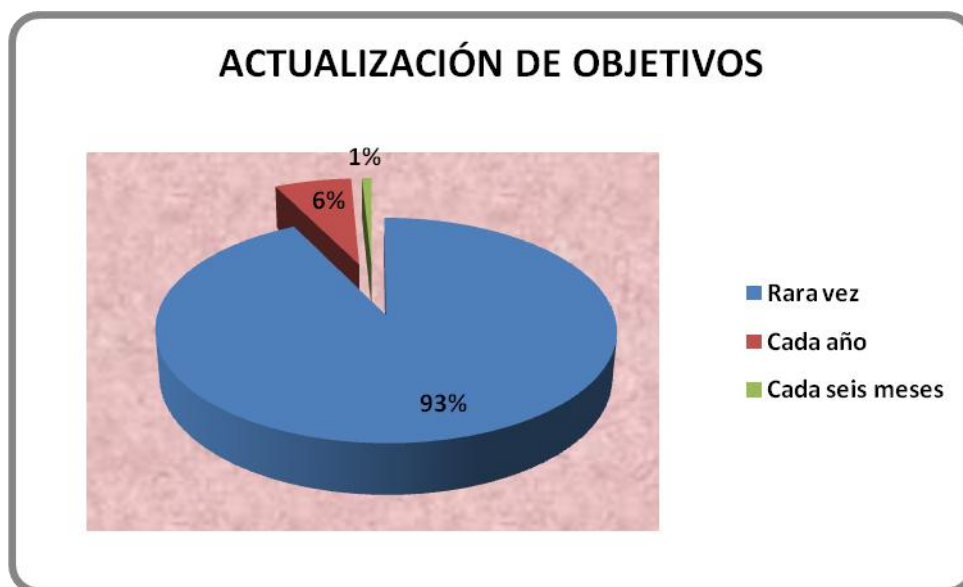
**Cuadro N° 13: Actualización de objetivos**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Rara vez	228	92.68
Cada año	16	6.50
Cada seis meses	2	0.81
Cada tres meses	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 9 Actualización de objetivos**



Fuente: Cuadro N° 13

Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

Del total de clientes encuestados en lo referente a la frecuencia de la actualización de los objetivos de la empresa responden: el 92.68% que corresponde a 228 personas manifiestan que rara vez han ejecuta la actualización, el 6.5% que representa a 16 encuestados responden que la actualización es cada año, mientras que 2 personas que representa el 0.81% manifiestan que es cada seis meses.

### **Interpretación**

La mayor parte de los encuestados manifiestan que rara vez se actualizan los objetivos de la empresa a diferencia de un grupo pequeño determinan que lo realizan cada año, y una mínima parte señalan que la actualización lo ejecutan cada seis meses por lo que la empresa debe eliminar las falencias que se han convertido en obstáculos que no le permiten progresar y brindar un servicio eficiente a sus socios.

8. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos?

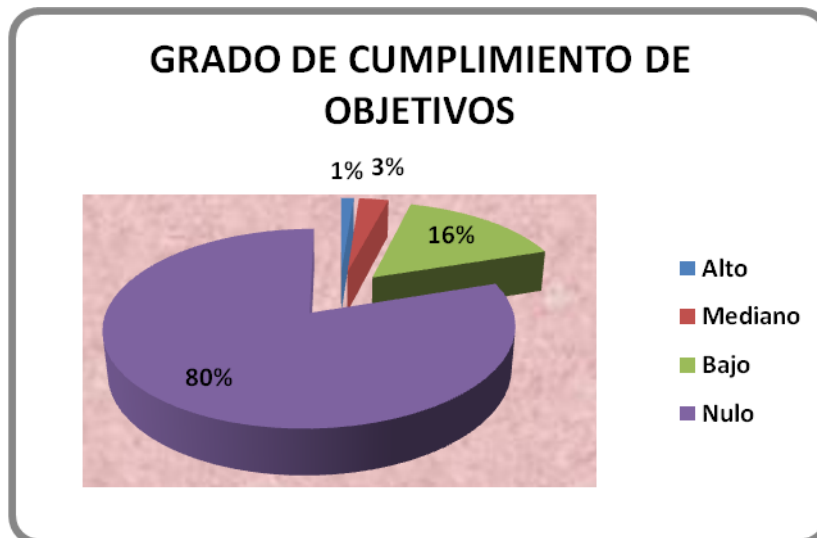
**Cuadro N° 14: Grado de cumplimiento de objetivos**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Alto	3	1.22
Mediano	7	2.85
Bajo	39	15.85
Nulo	197	80.08
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 10: Grado de cumplimiento de objetivos**



Fuente: Cuadro N°14

Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

Del 100% de clientes encuestados, en cuanto al grado de cumplimiento de los objetivos de la institución responden: el 1.22% que corresponden a

3 personas manifiestan que es alto, mientras que el 2.85% que corresponde a 7 personas responden que es mediano, el 15.85% que representan a 39 encuestados responden que es bajo y el restante que son 197 personas que corresponde al 80.08% manifiestan que el grado de cumplimiento es nulo.

### Interpretación

La mayor parte de los encuestados señalan que el grado de cumplimiento de los objetivos es nulo, siendo una mínima parte que manifiestan que es alto, convirtiéndose en obstáculos que no le permiten obtener un diagnóstico de la situación financiera y administrativa de la empresa y poder ejecutar una retroalimentación oportuna.

9. ¿Considera que los métodos que aplican en la cooperativa para asignar las autoridades y responsabilidades son?:

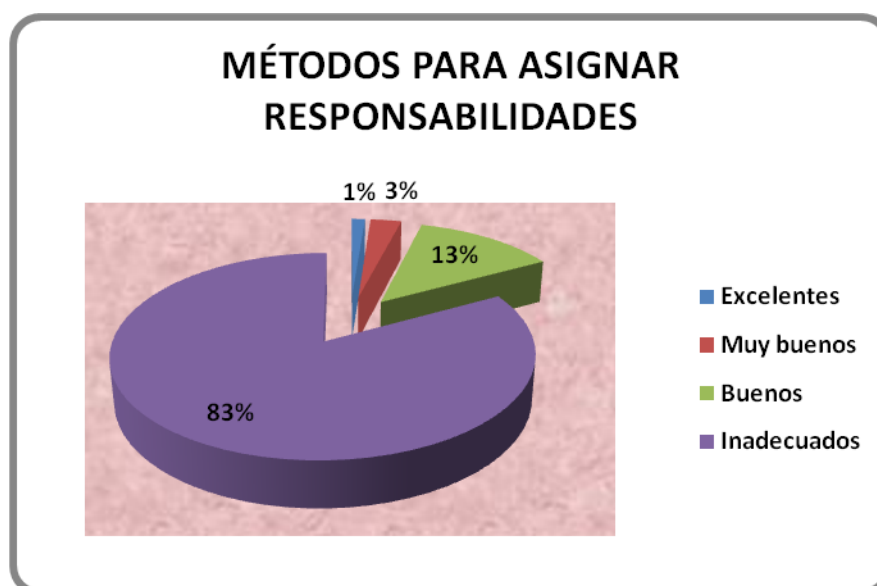
**Cuadro N° 15: Métodos para asignar responsabilidades**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Excelentes	3	1.22
Muy buenos	7	2.85
Buenos	32	13.01
Inadecuados	204	82.93
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 11: Métodos para asignar responsabilidades**



Fuente: Cuadro N°15

Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

Del 100% de clientes encuestados en lo referente a los métodos para asignar responsabilidades y autoridades responden: el 1.22% que corresponden a 3 personas manifiestan que es excelente, el 2.85% que representa a 7 encuestados manifiestan que es muy bueno, a diferencia del 13.01% que representa a 32 personas responden que es bueno, y el 82.93% que corresponde a 204 individuos manifiestan que son inadecuados los métodos de asignación de responsabilidades.

### **Interpretación**

La mayor parte de los encuestados señalan que los métodos que aplican para asignar autoridades y responsabilidades son inadecuados convirtiéndose en un área crítica que conlleva a errores que no permiten que la organización pueda lograr sus objetivos.

10. ¿Considera que los métodos de control que ejecutan los funcionarios a los distintos procesos son?

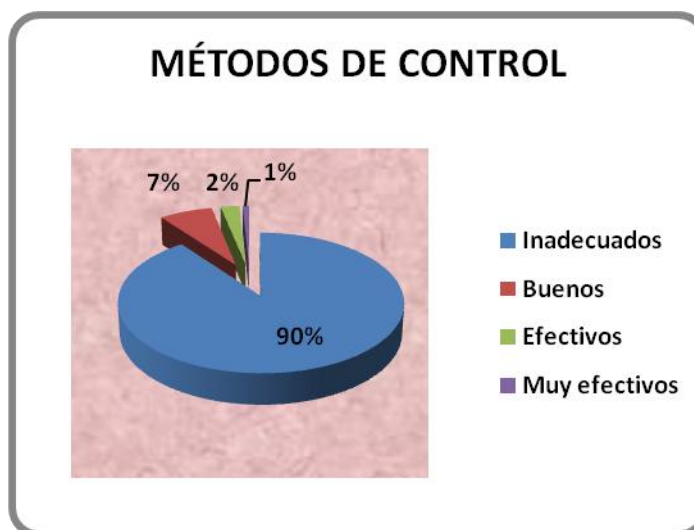
**Cuadro N°16: Métodos de control**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Inadecuados	221	89.84
Buenos	17	6.91
Efectivos	6	2.44
Muy efectivos	2	0.81
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 12: Métodos de control**



Fuente: Cuadro N°16

Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

Del total de los encuestados en lo referente a los métodos de control que ejecutan los funcionarios a los distintos procesos responden: el 89.84%

que corresponde a 221 personas responden que son inadecuados, el 6.91% que representa a 17 encuestados manifiestan que son buenos los métodos de control a diferencia del 2.44% que corresponde a 6 personas consideran que son efectivos y por último el 0.81% que representa a 2 clientes responden que son muy efectivos los métodos de control.

### Interpretación

Como respuesta a los métodos de control que ejecutan los funcionarios a los distintos procesos manifiestan que son inadecuados y un mínimo porcentaje señalan que son buenos, siendo una situación preocupante debido a que el control es una fuente importante para el desarrollo de la organización.

11. ¿Se verifica el cumplimiento de las sanciones al personal por la inobservancia de políticas, normas y la toma de decisiones arbitrarias?

**Cuadro N° 17: Cumplimiento de sanciones al personal**

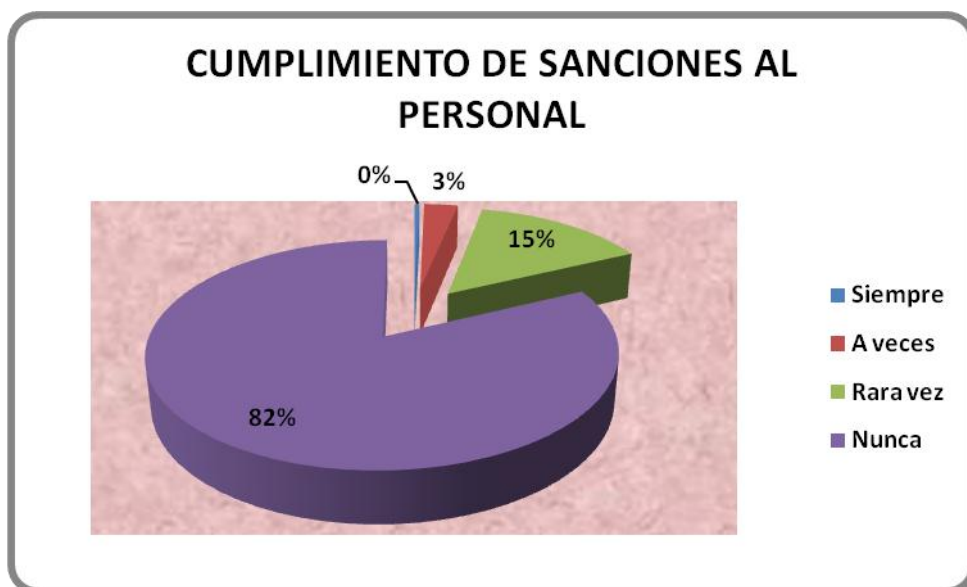
<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	1	0.41
A veces	7	2.85
Rara vez	36	14.63
Nunca	202	82.11
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora



**Gráfico N° 13: Cumplimiento de sanciones al personal**



Fuente: Cuadro N°17  
Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

Del total de clientes encuestados en lo referente al cumplimiento de las sanciones al personal responden: el 0.41% que representa a 1 persona manifiestan que siempre se da cumplimiento, el 2.85% que corresponde a 7 clientes responden que a veces, mientras que el 14.63% que representa a 36 encuestados manifiestan que rara vez se da el cumplimiento de las sanciones y por último el 82.11% que corresponde a 202 personas responden que nunca se cumplen con las respectivas sanciones al personal por inobservancia de políticas y normas.

### **Interpretación**

La mayor parte de los encuestados manifiestan que nunca se verifica el cumplimiento de las sanciones al personal por la inobservancia de

políticas, normas y la toma de decisiones arbitrarias, convirtiéndose en un área crítica que ocasiona riesgos para la organización.

12. ¿Con que frecuencia se capacita al personal sobre aspectos relacionados con sus funciones?

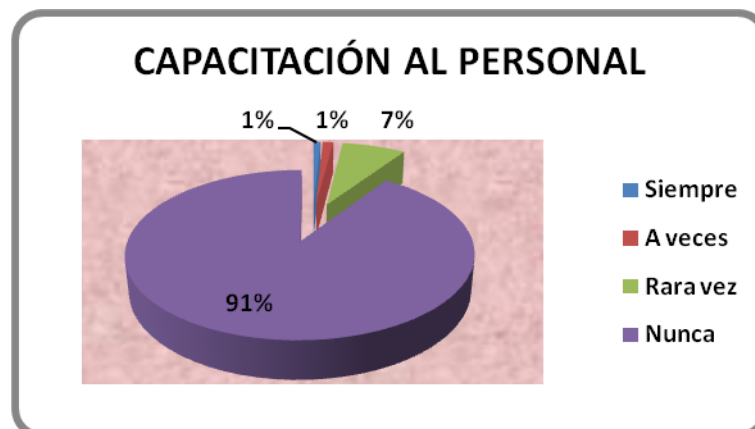
**Cuadro N° 18: Capacitación al personal**

X	f	%
Siempre	2	0.81
A veces	3	1.22
Rara vez	18	7.32
Nunca	223	90.65
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 14: Capacitación al personal**



Fuente: Cuadro N°18

Elaborado por: La Investigadora

### Análisis

Del total de clientes encuestados manifiestan que: el 0.81% que corresponde a 2 personas responden que siempre se capacita al

personal, el 1.22% que representa a 3 clientes contestan que la capacitación se ejecuta a veces, mientras que el 7.32% que corresponde a 18 personas responden que rara vez, y por último el 90.65% que pertenece a 223 encuestados responden que nunca se capacita al personal sobre aspectos relacionados con sus funciones.

### Interpretación

Un alto porcentaje de los encuestados señalaron que la capacitación a los colaboradores de la empresa nunca lo realiza, considerando que dicha actividad es una labor importante a través de la cual el administrador optimiza el manejo de los recursos, la eficiencia y la efectividad del servicio.

13. ¿Existen convenios con instituciones de educación superior o de difusión de la cultura y valores para promover la participación del personal en eventos como conferencias, conciertos, exposiciones, talleres o foros?

**Cuadro Nº 19: Participación del personal en eventos**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	12	4.88
No	234	95.12
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 15: Participación del personal en eventos**



Fuente: Cuadro N°19  
Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

Del 100% de los encuestados, el 4.88% que corresponden a 12 personas manifiestan que si existen convenios para promover la participación del personal en eventos como conferencias foros etc., a diferencia del 95.12% que corresponde a 234 personas manifiestan que no existen tales convenios.

### **Interpretación**

Del total de los encuestados manifiestan que la organización no cuenta con convenios para la difusión de la cultura, considerando que la participación del personal en eventos son pasos que aseguran un mejor desenvolvimiento y un mayor sentido de pertenencia y ambiente de trabajo en la empresa.

14. ¿Con que frecuencia se actualiza la normatividad interna?

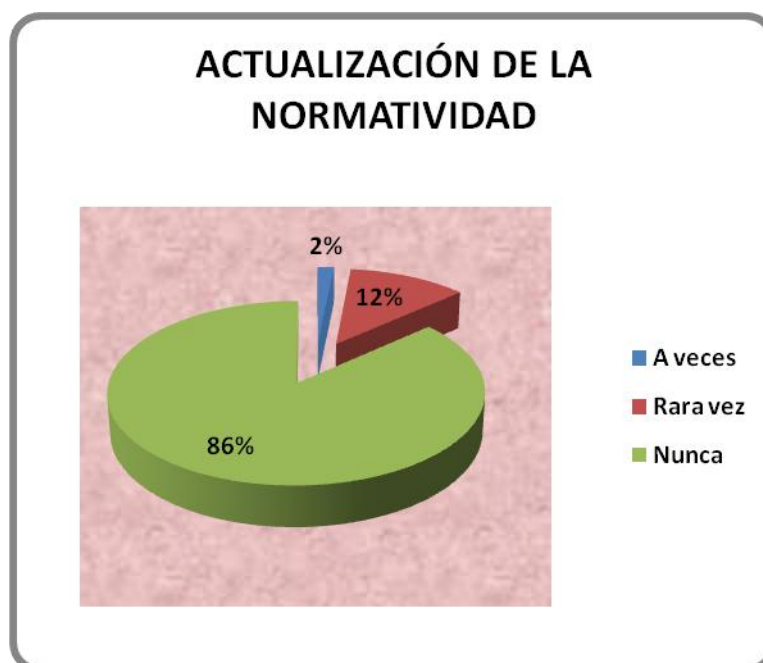
**Cuadro N° 20: Actualización de la normatividad**

X	f	%
Siempre	0	0.00
A veces	4	1.63
Rara vez	29	11.79
Nunca	213	86.59
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 16: Actualización de la normatividad**



Fuente: Cuadro N°20

Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

Del total de encuestados el 1.63% que representa a 4 personas señalan que a veces se actualiza la normatividad interna, mientras que el 11.79% que corresponde a 29 encuestados manifiestan que rara vez se da con la

actualización, el 86.59% que corresponde a 213 individuos responden que nunca han actualizado las normas internas de la empresa.

### Interpretación

Un gran número de encuestados indican que nunca se ha ejecutado la actualización de la normatividad interna, considerándose como un punto crítico que impide un correcto manejo de la organización y por ende ocasiona gastos.

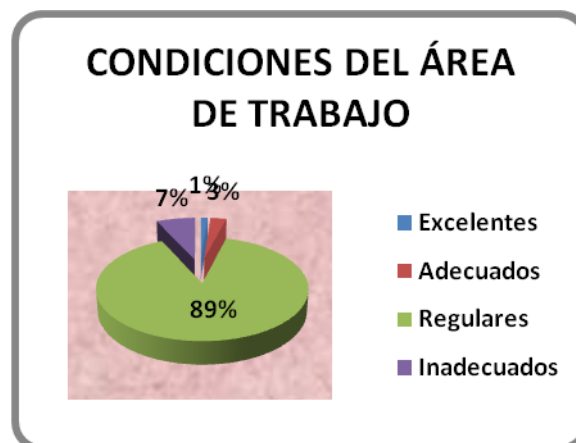
15. ¿Considera que las condiciones y el área de trabajo son?:

**Cuadro N° 21: Condiciones del área de trabajo**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Excelentes	3	1.22
Adecuados	7	2.85
Regulares	219	89.02
Inadecuados	17	6.91
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 17: Condiciones del área de trabajo**



Fuente: Cuadro N° 21  
Elaborado por: La Investigadora

## **Análisis**

Del 100% de los encuestados el 1.22% que corresponde a 3 personas determinan que las condiciones y el área de trabajo son excelentes a diferencia de 7 clientes que representa el 2.85% consideran que son adecuados, mientras que el 89.02% que representa a 219 encuestados concluyeron que son regulares dichas áreas de trabajo y el 6.91% que corresponde a 17 clientes señalan que son inadecuados.

## **Interpretación**

Se concluye que para la gran mayoría de personas consideran que las condiciones y el área de trabajo son regulares, por lo que deberían poner mayor atención a esta área pues constituye en una característica fundamental que promueve la eficiencia y un agradable ambiente.

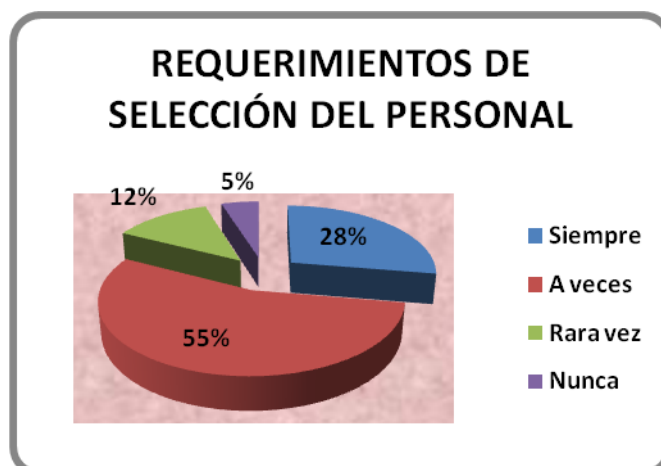
16. ¿Con que frecuencia cumplen con los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?

**Cuadro N° 22: Requerimientos de selección del personal**

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Siempre	68	27.64
A veces	135	54.88
Rara vez	31	12.60
Nunca	12	4.88
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 18 Requerimientos de selección del personal**



Fuente: Cuadro N° 22

Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

Del total de encuestados, el 27.64% que corresponden a 68 personas manifiestan que siempre se cumple con los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal, mientras que el 54.88% que representa a 135 clientes responden que a veces se cumple con lo establecido, el 12.60% manifiestan que rara vez y el 4.88% que representa a 12 personas concluyeron que nunca se cumple con dichos requerimientos.

### **Interpretación**

Los encuestados señalan que la organización a veces cumple con los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal, por lo que cabe manifestar dicha falencia puede provocar errores en los procesos y por ende insatisfacción de los usuarios.



17. ¿Con que tipo de estructura organizacional cuenta la institución?

**Cuadro N° 23: Tipo de estructura organizacional**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Vertical	4	1.63
Horizontal	219	89.02
Vertical/horizontal	17	6.91
Matricial	6	2.44
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 19: Tipo de estructura organizacional**



Cuadro N°: 23

Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

Del total de encuestados en lo referente del tipo de estructura organizacional con las que cuenta la institución responden: 4 personas que representa el 1.63% consideran que es de tipo vertical, el 89.02% que corresponde al 219 encuestados manifiestan que es de tipo horizontal, mientras que el 6.91% responden que es horizontal/vertical, y por último el 2.44% que corresponde a 6 personas consideran que es de tipo matricial.

## Interpretación

Con los datos obtenidos determinan que la estructura organizacional que manejan en la organización es la horizontal es decir entre personas en niveles organizacionales iguales con relaciones directas de autoridad y responsabilidad, pues hay que recordar que un buen líder busca la integración y la participación de todos los que conforman la empresa.

18. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo un análisis interno FODA?

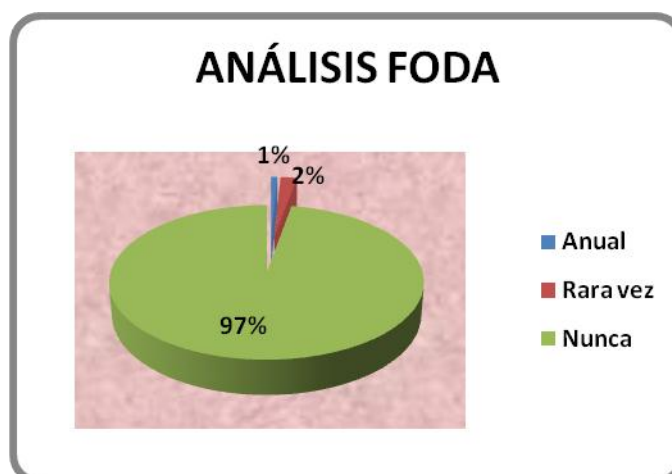
**Cuadro N° 24: Análisis FODA**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Mensual	0	0.00
Anual	2	0.81
Rara vez	5	2.03
Nunca	239	97.15
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 20: Análisis FODA**



Fuente: Cuadro N° 24

Elaborado por: La Investigadora

## Análisis

Del total de los encuestados en lo referente a la realización de un análisis FODA determinan: el 0.81% que representa a 2 personas manifiestan que lo realizan anualmente, el 2.03% responden que lo ejecutan rara vez, a diferencia del 97.15% señalan que nunca se ha llevado a cabo un análisis interno FODA.

## Interpretación

De lo manifestado de las encuestas un alto porcentaje determinan que nunca se ha llevado a cabo un análisis FODA en la organización considerando que este análisis permite conocer la relación de la organización con diferentes aspectos y poder decidir el curso de acción y los recursos para alcanzar los propósitos institucionales.

19. ¿Considera que los procedimientos definidos para llevar a cabo el trabajo son?

**Cuadro N° 25: Procedimientos para el desempeño del trabajo**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Proactivos	3	1.22
Actualizados	15	6.10
Obsoletos	220	89.43
Incoherentes	8	3.25
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 21: Procedimientos para el desempeño del trabajo**



Fuente: Cuadro N° 25  
Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

De los encuestados el 1.22% responden que los procedimientos definidos para llevar a cabo el desempeño del trabajo son proactivos un 6.1% consideran que son actualizados, a diferencia del 89.43% consideran que son obsoletos y el 3.25% responden que dichos procedimientos son incoherentes.

### **Interpretación**

Un mayor porcentaje de los encuestados señalan que los procedimientos para llevar a cabo el trabajo son obsoletos, convirtiéndose en un área crítica que necesita ser evaluada porque de ella depende un eficiente desempeño de los procesos la confiabilidad de las transacciones y por ende la satisfacción del cliente.

20. ¿Cómo calificaría usted los mecanismos que se utilizan para difundir nuevas políticas o cambios a las establecidas?

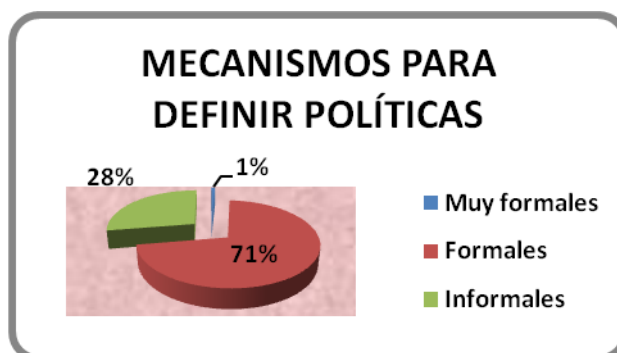
**Cuadro N° 26: Mecanismos para definir políticas**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy formales	2	0.81
Formales	176	71.54
Informales	68	27.64
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 22: Mecanismos para definir políticas**



Fuente: Cuadro N° 26

Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

De los encuestados el 0.81% responden que los mecanismos para difundir nuevas políticas son muy formales, el 71.54% de los clientes consideran que son formales y el 27.64% que representa a 68 personas manifiesta que son informales.

### **Interpretación**

Del total de los encuestados un porcentaje alto manifiestan que los mecanismos para difundir nuevas políticas o cambios son formales, una

pequeña cantidad determinan que son informales, por lo que la organización debería revisar que la información fluya sobre todas las áreas y en el momento apropiado con el fin de evitar confusiones, pérdidas de tiempo, dinero etc.

21. ¿Considera que las situaciones de riesgo por las que atraviesa la empresa son comunicados cuándo?

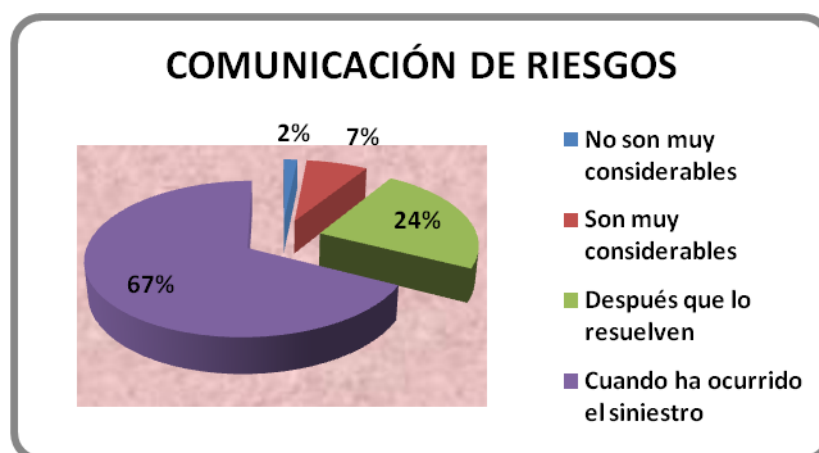
**Cuadro N° 27: Comunicación de riesgos**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
No son muy considerables	4	1.63
Son muy considerables	18	7.32
Después que lo resuelven	58	23.58
Cuando ha ocurrido el siniestro	166	67.48
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 23: Comunicación de riesgos**



Fuente: Cuadro N° 27

Elaborado por: La Investigadora

## Análisis

De los encuestados el 1.63% responden que las situaciones de riesgo de la empresa les comunican cuando no son muy considerables, el 7.32% consideran que son comunicados cuando son muy considerables para la empresa, mientras que el 23.58% responden que son comunicados después que lo resuelven y por último el 67.48% determinan que les informan cuando ha ocurrido el siniestro.

## Interpretación

Se concluye con un mayor porcentaje que en situaciones de riesgo la empresa comunica cuando ha ocurrido el siniestro, mientras que un menor porcentaje señala que son comunicados después que lo resuelven, siendo necesario establecer una gestión que mejore la comunicación.

22. ¿En qué porcentaje considera usted que se ha tomado en cuenta las condiciones del entorno para la determinación de los objetivos?

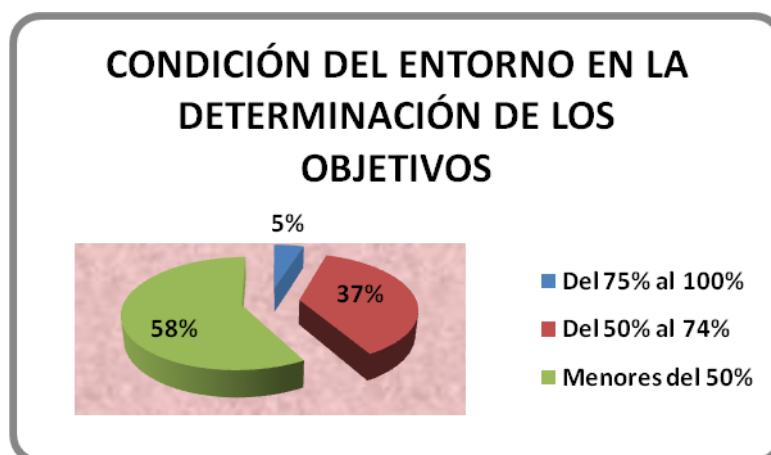
**Cuadro N° 28: Condición del entorno en la determinación de los objetivos**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Del 75% al 100%	12	4.88
Del 50% al 74%	91	36.99
Menores del 50%	143	58.13
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

## Gráfico N° 24: Condición del entorno en la determinación de los objetivos



Fuente: Cuadro N° 28

Elaborado por: La Investigadora

### Análisis

De los encuestados en lo referente al porcentaje que se ha tomado en cuenta relativo a las condiciones del entorno para la determinación de los objetivos de la institución manifiestan: el 4.88% que oscila entre el 75 al 100%, a diferencia del 36.99% que señalan entre el 50% al 74%, y por último el 58.13% responden que se han tomado en valores menores del 50%.

### Interpretación

Cabe señalar que de acuerdo a las encuestas un mayor número de personas manifiestan que las condiciones del entorno en la determinación de los objetivos son menores del 50%, por lo que la empresa debe realizar acciones correctivas que promuevan un mejor desenvolvimiento de la cooperativa.



23. ¿Existe coherencia entre los objetivos personales y el objetivo o atribución fundamental de la organización?

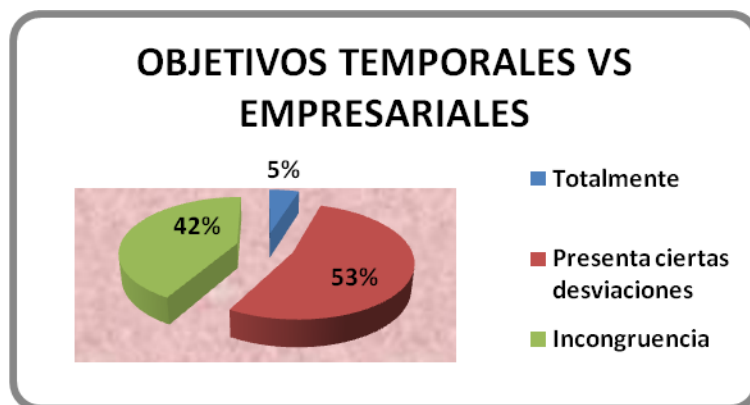
**Cuadro N° 29: Objetivos temporales vs empresariales**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente	12	4.88
Presenta ciertas desviaciones	131	53.25
Incongruencia	103	41.87
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 25: Objetivos temporales vs empresariales**



Fuente: Cuadro 29

Elaborado por: La Investigadora

### **Análisis**

De los encuestados el 4.88% consideran que la coherencia que existe entre los objetivos personales con los de la empresa es totalmente, mientras que el 53.25% manifiestan que presentan ciertas desviaciones, y un 41.87% señalan que hay incongruencias.

## Interpretación

Un porcentaje considerable determinan que la coherencia entre los objetivos personales y empresariales presentan ciertas desviaciones y también presentan incongruencias, por lo que la empresa debe encaminar a la organización hacia una misma dirección sin dejar de lado los objetivos personales de los colaboradores y socios, esto ayudara a un mejor desempeño y manejo de la empresa.

24. ¿Cómo calificaría usted al sistema de control interno de la cooperativa?

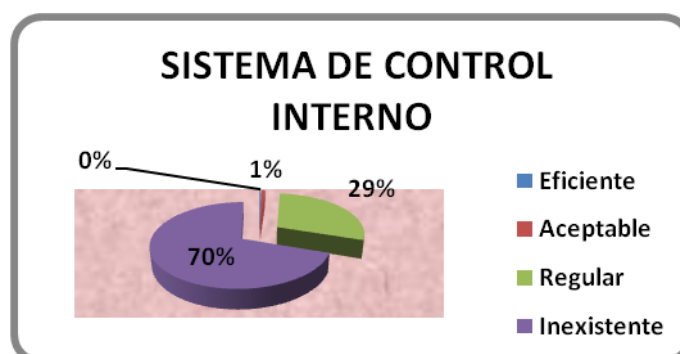
**Cuadro N° 30: Sistema de control interno**

<b>X</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Eficiente	1	0.38
Aceptable	2	0.76
Regular	73	29.67
Inexistente	188	71.21
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>102.02</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

**Gráfico N° 26: Sistema de control interno**



Fuente: Cuadro N° 30

Elaborado por: La Investigadora

## **Análisis**

De los encuestados el 0.38% manifiestan que el sistema de control interno de la cooperativa es eficiente, el 0.76% que representa a 2 personas señalan que es aceptable, mientras que el 29.67% que corresponde a 73 clientes señalan que es regular y el 71.21% que representa a 188 personas concluyen que es inexistente.

## **Interpretación**

Del total de los encuestados un mayor porcentaje determina que el sistema de control interno es inexistente, razón por la cual la organización debería tomar medidas que promuevan un mejor manejo y revisiones periódicas de los diferentes aspectos y lograr un mejor desempeño de la empresa.

### **4.3 Verificación de la hipótesis**

Luego de determinar el problema y realizada la investigación de campo, se procede a plantear la hipótesis con sus correspondiente operacionalización de las variables.- La hipótesis será verificada mediante el estimador estadístico del Ji-cuadrado, con el propósito de comprobar si los valores de frecuencia obtenidos en las encuestas y registrados en la tabla de doble entrada son representativos.

#### **4.3.1 Planteamiento de la hipótesis**

Para el cálculo de la verificación, se toma en cuenta dos variables de la hipótesis ya planteada.

## Hipótesis:

El cumplimiento de los objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.- depende del grado de eficiencia del sistema de control interno.

### a) Modelo lógico

**H<sub>0</sub>**= El cumplimiento de los objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.- **no** depende del grado de eficiencia del sistema de control interno.

**H<sub>a</sub>**= El cumplimiento de los objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.- **si** depende del grado de eficiencia del sistema de control interno.

### 4.3.2 Especificación del modelo estadístico

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

$\chi^2$  = ji cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O= frecuencia observada en una categoría específica

E= frecuencia esperada en una categoría determinada

K= número de categorías o clases

#### 4.3.3 Tabla de frecuencias

¿Cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos?

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Alto	3	1,22
Mediano	7	2,85
Bajo	39	15,85
Nulo	197	80,08
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>100,00</b>

¿Cómo calificaría usted al sistema de control interno de la cooperativa?

<b>X</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Eficiente	1	0,38
Aceptable	2	0,76
Regular	73	29,67
Inexistente	188	71,21
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>102,02</b>

	<i>Alto</i>	<i>Mediano</i>	<i>Bajo</i>	<i>Nulo</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Eficiente</i>	0	1	0	0	1
<i>Aceptable</i>	1	1	0	0	2
<i>Regular</i>	1	1	6	42	50
<i>Inexistente</i>	1	4	33	155	193
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>39</b>	<b>197</b>	<b>246</b>

#### 4.3.4 Frecuencias esperadas y observadas

VARIABLES	O	E
Eficiente	0	0,012
Aceptable	1	0,024
Regular	1	0,610
Inexistente	1	2,354
Alto	1	0,028
Mediano	1	0,057
Bajo	1	1,423
Nulo	4	5,492
Eficiente	0	0,159
Aceptable	0	0,317
Regular	6	7,927
Inexistente	33	30,598
Alto	0	0,801
Mediano	0	1,602
Bajo	42	40,041
Nulo	155	154,557
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>246,000</b>

TOTAL FILAS
1
2
50
193
<b>246</b>

**TOTAL  
COLUMNAS**

3	7	39	197
---	---	----	-----

### 4.3.5 Nivel de significación y regla de decisión

#### 4.3.5.1 Grado de libertad

$$gl = (F - 1)(C - 1)$$

Donde:

gl= grados de libertad

F= fila

C= columna

$$gl = (4-1)(4-1)$$

$$gl = (3)(3)$$

$$gl = 9$$

Grados de libertad de acuerdo a la tabla (16.9). Ver **(ANEXO 4)**

#### 4.3.5.2 Grado de significación

Se trabaja con un nivel de significación del 5% (0.05), valor que es considerado normal para el presente caso.

### 4.3.6 Cálculo del Ji-Cuadrado

VARIABLES	O	E	O-E	$(O - E)^2$	$\frac{(O-E)^2}{E}$
Eficiente	0	0,012	-0,01	0,00	0,01
Aceptable	1	0,024	0,98	0,95	39,02
Regular	1	0,610	0,39	0,15	0,25
Inexistente	1	2,354	-1,35	1,83	0,78
Alto	1	0,028	0,97	0,94	33,17
Mediano	1	0,057	0,94	0,89	15,63
Bajo	1	1,423	-0,42	0,18	0,13
Nulo	4	5,492	-1,49	2,23	0,41
Eficiente	0	0,159	-0,16	0,03	0,16
Aceptable	0	0,317	-0,32	0,10	0,32
Regular	6	7,927	-1,93	3,71	0,47
Inexistente	33	30,598	2,40	5,77	0,19
Alto	0	0,801	-0,80	0,64	0,80
Mediano	0	1,602	-1,60	2,57	1,60
Bajo	42	40,041	1,96	3,84	0,10
Nulo	155	154,557	0,44	0,20	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>246</b>	<b>246,000</b>	<b>0,00</b>	<b>24,03</b>	<b>93,03</b>

### 4.3.7 Verificación de la hipótesis

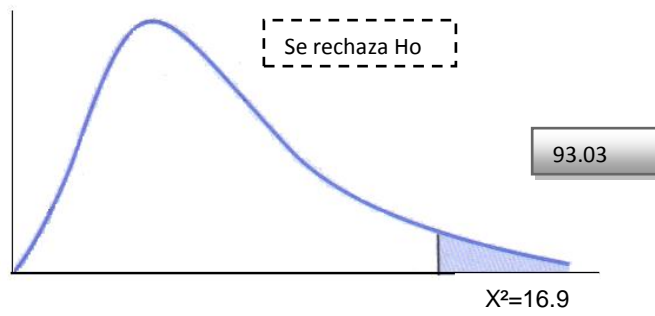
#### 4.3.7.1 Zona de aceptación o rechazo

Gráfico 27

### VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Se acepta  $H_0$





### 3.7.8 Conclusión

El valor de  $X^2_t = 16.9 < X^2_c = 93.03$  de esta manera se acepta la hipótesis alterna, es decir, se confirma que el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.- **si** depende del grado de eficiencia del sistema de control interno.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- Una auditoría de gestión para cualquier tipo de entidad ayuda a evaluar su administración y determinar si los controles implementados son los adecuados para el buen funcionamiento.
- A través del estudio realizado en la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto; se pudo evidenciar el desconocimiento y la escasa importancia que se le da a la organización administrativa y operativa, lo que conlleva al incumplimiento de los objetivos establecidos.
- Al igual que se observa la falta de aplicación del manual de funciones para establecer un control interno administrativo sólido. Situación que no le permite a la organización tener una visión clara de las metas a largo plazo que se deben fijar si desea mejorar su eficiencia económica y financiera.

- En la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto no se aplican de forma adecuada las normas y procedimientos de control interno, debido a la falta de conocimientos y formación o cambios que se han venido emitiendo en los últimos años en los procesos administrativos y operativos.
- Puede existir un sistema de control interno íntegro y completo, pero si no se cuenta con la predisposición de gerencia y el compromiso del personal; éste no será efectivo al 100% pues para que esto ocurra es necesario que los tres componentes (sistema de control interno, gerencial y personal) trabajen mancomunadamente y se interrelacionen entre sí hacia un fin común.
- La aplicación de una herramienta analítica que permite analizar la interacción de la empresa y el entorno a través de un análisis FODA en la empresa de forma adecuada y periódica.
- En este entorno tan globalizado y con una fuerte competencia la capacitación es uno de los elementos fundamentales que ayudaran a la empresa a ser más competitiva y cumplir con sus objetivos.

## **5.2 Recomendaciones**

- Todas las entidades sin importar su naturaleza o tamaño deberían contar con un sistema de control interno que evalúen su gestión y permitan identificar el grado de cumplimiento de los objetivos determinando cuán eficientes y confiables son los mismos.

- Bajo esta perspectiva se plantea el diseño de un sistema de control interno administrativo y operativo, aplicando procedimientos adecuados a las características de la entidad, con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los estados contables.
- Realizar seguimientos a las operaciones de gestión del sistema de control interno administrativo manejo y cumplimiento de los manuales de tal manera que se puedan efectuar ajustes antes de que surjan nuevas problemáticas en cuanto a la aplicación de normas y procedimientos administrativos y operativos.
- Uno de los aspectos importantes que debe existir dentro de una gestión administrativa y operativa a parte de una planificación estratégica bien estructurada, son los planes operativos de control y el manejo y actualización de la normatividad que cada entidad se debe plantear para salvaguardar sus recursos y estar listos para aprovechar las oportunidades que se presentan a través de cambios en el entorno.
- Las organizaciones antes de diseñar e implementar un sistema de control interno, debería primero motivar y comprometer al personal, destacando los beneficios para de esta manera evitar un grado de resistencia mayor a los cambios que deben implementarse.
- Toda organización para mitigar riesgos significativos y ser competitivos en el mercado enfrentando los cambios del entorno debe tener una planificación estratégica bien definida, conjuntamente con los planes de contingencia que ayuden a fortalecer su estructura organizativa frente a la competencia.

- Cumplir con las funciones administrativas como la planificación, organización, dirección y control de manera que permita medir y evaluar el desempeño para la toma de acciones correctivas cuando se necesite.
  
- Toda institución debe preocuparse de que todos los colaboradores sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que ocupan. El plan de capacitación debe incluir fundamentalmente:
  - ✓ La misión y los objetivos de la compañía.
  - ✓ Las necesidades de capacitación.
  - ✓ Las perspectivas de aplicación del nuevo conocimiento en el desempeño de sus funciones, por parte de las personas seleccionadas.
  - ✓ Que la designación recaiga en una persona que no haya concurrido anteriormente a eventos similares.
  - ✓ Que exista la disponibilidad presupuestaria.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

**Título:**

Diseño de un sistema de control interno efectivo para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos operativos en la cooperativa de ahorro y crédito  
15 de agosto

**6.1. Datos informativos**

**Institución Ejecutora:**

**Empresa:** Cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto  
**Beneficiarios:** Gerente, colaboradores de la institución y socios.  
**Ubicación:** Provincia: Tungurahua  
Cantón: Ambato  
Parroquia: Totoras  
Dirección: Totoras centro

**Tiempo estimado para le ejecución:**

Enero a Julio 2011  
Inicio Enero..... Fin Julio 2011....

**Equipo técnico responsable:**

Dr. Germán Marcelo Salazar

Dr. Hernán Garzón

Ing. Edison Espíndola

**Costo:** 2500 USD

## **6.2. Antecedentes de la propuesta**

Las instituciones financieras cada día se enfrentan a numerosos riesgos de negocios, que generalmente no pueden eliminarse, pero si pueden ser manejados.

Lo importante es que dichos riesgos deben ser identificados para poder ser controlados, a fin de lograr el éxito a corto, mediano y largo plazo con el propósito de establecerse metas que permitan el alcance de los planes estratégicos del negocio, enfocados al cumplimiento de la visión, misión, valores, entre otros; elementos que conjugados comprometen tanto a empleados como a los dueños.

A través del estudio realizado en la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto; se pudo evidenciar el desconocimiento y la escasa importancia que se le da a la organización administrativa y operativa, situación que no le permite a la organización tener una visión clara de las metas a largo plazo que se deben fijar si desean mejorar su eficiencia económica y financiera, cabe recalcar que puede existir un sistema de control interno íntegro y completo, pero si no se cuenta con la predisposición de gerencia y el compromiso del personal; éste no será efectivo al 100% pues para que esto ocurra es necesario que los tres componentes (sistema de control interno, gerencia y personal) trabajen mancomunadamente y se interrelacionen entre sí hacia un fin común.

La administración y los colaboradores de la cooperativa hasta el momento no cuenta con una asistencia técnica, no tienen suficientes conocimientos de control interno para alcanzar un desarrollo empresarial, tanto administrativo como operativo, por lo que no existen los mecanismos sólidos para realizar sus actividades que le permitan tener un eficiente control de sus procesos.

### **6.3. Justificación**

La investigación tiene como propósito diseñar un sistema de control interno, que desde el punto de vista práctico beneficie a la empresa, ya que le permitirá disponer de una herramienta dirigida a desarrollar su planeación, tomando en cuenta los factores que constituyen la misma y según sea las funciones que ejerce cada empleado y con ello aumentar su eficiencia, la efectividad de las operaciones, confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de regulaciones y leyes.

Por otra parte, desde una visión gerencial incide en la optimización de un control interno administrativo y operativo que repercutirá en la calidad del servicio, mediante el seguimiento y ejecución de los procedimientos aplicados para el logro de los objetivos, a fin de mantenerse un nivel de satisfacción y equilibrio interno.- Se busca un control efectivo en el desarrollo de sus actividades, obteniendo una mejor coordinación del personal, el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de los objetivos.

### **6.4. Objetivos**

#### **General:**



Diseñar un sistema de control interno efectivo para la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto que permita identificar las áreas críticas para incorporar políticas de mejoramiento continuo y propender a la utilización óptima de la capacidad instalada y con ello obtener costos competitivos.

**Específicos:**

- Señalar las herramientas administrativas útiles para el manejo de control interno en la cooperativa.
- Promover una adecuada cultura de control que le permita generar una gestión estratégica de cambio.
- Fortalecer las operaciones que le permita una óptima utilización de los recursos.

**6.5. Análisis de factibilidad**

- **Socio- cultural**

La cooperativa cuenta con personal y funcionarios con mucha predisposición para ejecutar cambios que sean necesarios y ayuden a un mejor desempeño de la empresa, debido a que los socios obtendrán beneficios directos al manejar un efectivo diseño de control interno tales como: mejor atención, seguridad, confiabilidad de su dinero, mejores dividendos, seguro sobre sus aportaciones y gozar de los beneficios que se logren por medio de las alianzas estratégicas.

- **Tecnológico**

La cooperativa cuenta con un sistema informático que le permite recopilar la información básica para el modelo, sin embargo es necesario incorporar un programa adicional que permita integrar información oportuna, dentro de todo el sistema administrativo y operativo cabe destacar un hecho importante y relevante en cuanto a la maduración de los créditos, es por tal razón que la gerencia de la empresa está dispuesta a invertir desarrollando un programa exclusivo, o explorando las alternativas del mercado.

- **Organizacional**

Como resultado de la implementación de un modelo de control interno se optimizara la gestión administrativa de las cooperativas de ahorro y crédito lo cual lograra que sean más competitivas en el mercado financiero, generando más empleos y contribuyendo al crecimiento económico de los socios con tasas de interés atractivas.

Se cuenta con una muy buena predisposición tanto de los empleados de la cooperativa como de los directivos de la institución por qué saben que un control interno efectivo favorece al buen desenvolvimiento, mejor optimización de los recursos y por ende una mayor satisfacción a los clientes.

- **Económico**

La factibilidad en cuanto a este ámbito es aceptable a pesar de que incurrirá en gastos los funcionarios de la cooperativa saben que es

una inversión la implementación y aceptación de un modelo de control interno efectivo en la cooperativa por qué ayudará a que sea más competitiva acorde a las exigencias de la demanda, mejorando el proceso administrativo, garantizando a la alta dirección disponer de información confiable y oportuna que promueva una mejor toma de decisiones.

El control interno confiable es una herramienta efectiva destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad reducir los tiempos de espera, mejorar los índices de satisfacción de los socios, mejorar los rendimientos sobre la inversión, y en consecuencia aumentar la participación en el mercado y por ende obtener una mejor rentabilidad logrando proyectar una mejor ayuda a la comunidad, y como consecuencia de un óptimo sistema de control interno la institución alcanzara más solidez, incremento de socios, alianzas estratégicas y máximo crecimiento dentro del sector.

- **Legal**

De acuerdo a la NIA 6 y el Art. 50 de la ley de cooperativas, Título VI De la contabilidad, de la información financiera y de la auditoría.- Políticas internas de control exige que las cooperativas adopten políticas internas de control para administrar prudencialmente sus riesgos en función de las normas que la junta bancaria emita para el efecto, la propuesta permitirá cumplir las leyes y normas relacionadas con el control interno.

## **6.6. Fundamentación científica – técnica**

### **6.6.1 Definición de control interno**

Se puede definir al control interno como un proceso realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los informes financieros
- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables”

### **Objetivos del control interno**

El control interno se refiere a los procedimientos seguidos por la empresa para lograr los siguientes objetivos:

- Proteger sus activos
- Proteger a la empresa contra el mal uso de los activos
- Asegurar la exactitud y la confiabilidad de la información financiera y de operación
- Evaluar la eficiencia de las operaciones
- Cerciorarse si existió apego a las políticas establecidas en la empresa.
- Coordinar las funciones y procedimientos para promover la eficiencia.
- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.

- Definir y aplicar medidas para prevenir riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de los objetivos.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

### **6.6.3 Elementos básicos del control interno**

1. **Plan de organización.-** Debe proveer una separación apropiada de funciones y responsabilidades.
2. **Sistemas de autorización y procedimientos de registros.-** Con el objeto de mantener un control financiero adecuado o razonable sobre los activos, pasivos, ingresos, gastos, cuentas contingentes y de orden, así como las cuentas de patrimonio.
3. **Prácticas sanas.-** En la ejecución de todas las tareas del personal y de la organización en general.
4. **Idoneidad del personal.-** Debe ser en proporción a las responsabilidades asignadas a cada uno de ellos.
5. **Función efectiva de Auditoría Interna.-** Se da cuando se evitan los problemas e irregularidades al interior de la organización.

### **Otros elementos del control interno**

1. **Políticas.-** Son las normas internas de cada entidad es el qué se puede hacer y el qué se debe hacer.
2. **Procedimientos.-** Son los pasos consecutivos, cronológicos y coordinados de cada transacción; es el cómo se hace.
3. **Planeación.-** Se refiere a la planificación estratégica de la compañía.
4. **Presupuesto.-** Es el plan detallado y proyectado de las operaciones del siguiente año en base a registros históricos de la empresa.
5. **Contabilidad.-** Con el objeto de mantener información confiable y oportuna para la toma de decisiones.
6. **Informes.-** De cualquier área y sobre temas importantes, para mantener informado al personal que sea necesario para la consecución de los objetivos empresariales.

### **Clasificación:**

Según, **Juan M. Aguirre O**, (2005:189,190)

#### **Por la función**

- **Control administrativo.-** Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están principalmente relacionados con la eficiencia operativa, la adhesión a las políticas gerenciales y, que por lo tanto solo tienen que ver

indirectamente con los registros financieros; se aplica a todas las actividades de la entidad.

Ejemplos control de productos terminados, control de personal, control de salida de vehículos, utilización de recursos, control de proceso de créditos y otros activos, etc.

- **Control contable financiero.-** Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están principal y directamente relacionados con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros.

#### **Por la acción**

- **Control previo.-** Conjunto de medidas y procedimientos orientados a la verificación, revisión y vigilancia del cumplimiento legal y normativo sobre las operaciones financieras y administrativas que se hayan programado y que deben ser observadas por el personal asignado para ello con anterioridad, para que surta sus efectos, con el propósito de determinar su exactitud, propiedad, legalidad y validez de conformidad con la naturaleza de tales operaciones y de los objetivos de la entidad o empresa.

Es decir sucede cuando se aplican las labores de control antes de que una actividad surte efecto, ejemplo revisión de la disponibilidad del flujo de caja antes de la emisión de cheques.

- **Control concurrente.-** Conjunto de procedimientos y medidas adoptadas en una entidad para revisar y verificar las operaciones al momento de producirse, en forma simultánea

con la autorización y ejecución de las mismas. -Este control se produce al momento en que se está ejecutando una acción, ejemplo cuando el dependiente enseña al cliente los productos cuando los guarda en la funda para entregarlos.

- **Control posterior.**- Examen de las operaciones financieras y administrativas, que se efectúa después de que éstas se han producido, con el objeto de verificarlas, revisarlas y analizarlas y, en general, evaluarlas de acuerdo a la documentación y resultados de las mismas.

Es el que se realiza después de que se ha ejecutado la acción o actividad, ejemplo, los exámenes especiales a los estados financieros.

Tanto el control previo, concurrente y posterior son partes integrantes del control interno de una entidad, pues en su conjunto vienen a constituir uno de los elementos fundamentales de la administración y de la responsabilidad de los administradores de toda entidad o empresa.

## **Principios de control interno**

### **1. Responsabilidad delimitada**

Es identificar y asignar por escrito las funciones, deberes, obligaciones, rol y atribuciones de cada uno de las personas que trabajan en la compañía o institución.

### **2. Separación de funciones de carácter incompatible**



Se debe evitar que una persona realice funciones que puedan conducir a fraudes o errores porque son procesos o transacciones consecutivas y que se complementen para terminar un proceso.

### **3. Ninguna persona debe ser responsable por una transacción completa.**

Puesto que facilita la consecución de fraudes y su fácil ocultamiento, ej. La persona que realiza las cobranzas no debe realizar los depósitos, hacer los cuadros de caja o contabilizar dichas cobros, porque tranquilamente puede hacer uso del dinero recaudado sin ser detectado oportunamente, convirtiéndose en un riesgo.

### **4. Selección de personal hábil y capacitado**

La aptitud del personal es cada vez más selectiva al momento de la contratación, pues con el avance de la tecnología se necesita personal mejor entrenado, conocimientos más exactos y variados.

### **5. Pruebas continuas de exactitud**

Todas las funciones que realiza una persona deben ser revisadas por otra en forma aritmética, contable y administrativa

### **6. Rotación de deberes**

Debe el personal de las diversas instituciones coger sus vacaciones anuales y periódicamente ser cambiado de puesto o área de trabajo, esto evita que se produzcan fraudes por conocimiento de las debilidades del control existentes.

### **7. Fianzas**

Es recomendable que las personas que manejan fondos, mantengan firmado una fianza o garantía a favor de la compañía para cubrir eventuales casos de fraude, malversación o uso indebido.

#### **8. Instrucciones por escrito**

Toda instrucción debe ser emitida por escrito y tener la firma de acuse de recibido del receptor, de éste modo se evitan problemas posteriores por malos entendidos al dar instrucciones verbales.

#### **9. Control y uso de formularios pre numerados**

Deben ser usados para respaldar transacciones financieras, pre numerados significa con numeración consecutiva hecha en la imprenta; con esto se logra un control transaccional de los documentos y el archivo cronológico de éstos.

#### **10. Evitar el uso de dinero en efectivo**

Excepto para gastos de caja chica, el uso del dinero efectivo facilita en gran medida el apareamiento de fraudes por desviaciones de este recurso.

#### **11. Contabilidad por partida doble**

Para dar cumplimiento al PCGA de partida doble.

#### **12. Depósitos intactos e inmediatos**

Diariamente deben ser depositadas todas las recaudaciones, si no se pueden hacer en horario diferido el mismo día de la recepción del dinero, deberá hacerse máximo al siguiente, así se permite el cruce de información y control de transacciones.

#### **13. Uso y mantenimiento del mínimo de cuentas bancarias**

Es recomendable para control mantener una sola cuenta corriente o máximo dos, una para el giro normal del negocio y otra para las diferentes actividades o transacciones que pudieran presentarse.

#### **14. Uso de cuentas de control**

Se refieren al libro mayor general, sub cuentas y cuentas auxiliares que permiten el control individual de determinadas transacciones.

#### **15. Uso de equipo mecánico con dispositivos de control y prueba**

Todo sistema debe tener validadores de la información para cuadros y controles concurrentes y preventivos, esto es cada vez más común con el avance de la tecnología.

### **Componentes del COSO del control interno**

Según, **Alvin A. Arens** (2007:274-283)

El marco integrado de control interno de COSO, es el modelo de control interno más aceptado en Estados Unidos. Según este el control interno consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevaran a cabo. Cada categoría contiene muchos controles, pero los auditores se concentran en aquellos diseñados para impedir o detectar errores materiales en los estados financieros. Los componentes del control interno del COSO incluyen lo siguiente:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Monitoreo

El **ambiente de control** consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización. Con el propósito de atender y evaluar el ambiente de control, los auditores deben considerar las partes más importantes de los componentes del control.

- Integridad y valores éticos
- Compromiso con la competencia
- Participación del consejo directivo o el comité de auditoría
- Filosofía y estilo operativo de la administración
- Estructura organizativa
- Asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas de recursos humanos

La **evaluación del riesgo** para los dictámenes financieros es la identificación y análisis de los riesgos relevantes de la administración para la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios contables generalmente aceptados.

Todas las entidades, sin importar su tamaño, estructura, naturaleza, o industria, enfrentan una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que se deben administrar. Debido a que las condiciones económicas de la industria tienen como reto desarrollar mecanismos para identificar y tratar los riesgos asociados con el cambio. El control interno bajo un conjunto de condiciones, no necesariamente será efectivo bajo otro.

Procesos de evaluación de riesgos:

- Identificar los factores que afectan al riesgo.
- Evaluar la importancia de los riesgos y la probabilidad de ocurrencia.
- Determinar las acciones necesarias para manejar los riesgos.

Afirmaciones de la administración que deben ser satisfechas:

- Existencia u ocurrencia
- Integridad
- Valuación y asignación
- Derechos y obligaciones
- Presentación y manifestación

Las **actividades de control** son las políticas y procedimientos, además de las que se incluyeron en los otros cuatro componentes, que ayudan a asegurar que se implemente las acciones necesarias para abordar los riesgos que entraña el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Potencialmente existen varias actividades de control en cualquier entidad, incluyendo los controles manuales y automáticos.

La declaración 94 y el COSO expresan que las actividades de control generalmente se relacionan con políticas y procedimientos que pertenecen a 1) la separación de responsabilidades, 2) el procesamiento de información, 3) los controles físicos, 4) las revisiones del desempeño. El desarrollo de actividades de control relacionados con estos tipos de políticas y procedimientos con frecuencia se incluyen en los siguientes cinco tipos de actividades de control específicas, que se analizan a continuación:

1. Separación adecuada de las responsabilidades.
2. Autorización adecuada de las operaciones y actividades.
3. Documentos y registros adecuados.
4. Control físico sobre activos y registros.
5. Verificaciones independientes referentes al desempeño

El propósito del sistema de **información y comunicación**, son métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de una entidad y para conservar la contabilidad de activos relacionados.

**Monitoreo:** Evaluación constante y periódica por parte de la administración de la eficacia del diseño y funcionamiento de la estructura del control interno para determinar si está funcionando de acuerdo con su objetivo y modificarla cuando sea necesaria.- Ej. Medición de cumplimiento de políticas y procedimientos en el área de créditos

## **6.7. Metodología modelo operativo**

### **Fases del diseño de un control interno efectivo**

#### **6.7.1 Fase 1: Establecer estándares y objetivos**

##### **Introducción**

En la presente fase se pretende reunir el conjunto de políticas, procedimientos y técnicas de control interno o control de gestión para lograr mitigar los riesgos inherentes a las operaciones realizadas, aportando una seguridad razonable a fin de alcanzar una adecuada organización administrativa, eficiencia operativa, confiabilidad de los reportes, apropiada identificación y administración de los riesgos que enfrenta y cumplimiento de las disposiciones legales regulatorias que le son aplicables.

Todo entidad dedicada a la intermediación financiera deber enfocar sus esfuerzos para crear una capacidad interna que permita manejar y controlar los riesgos interviniendo activamente en todo los niveles para lograr la viabilidad económica , administrativa y operativa de la entidad a largo plazo.

Esta fase define los conceptos y procedimientos que serán aplicados para lograr la confianza en las autoridades regulatorias, entes de supervisión, en los socios, clientes y en el público en general.

## **Objetivos**

### **❖ Objetivo General**

Garantizar en forma razonable el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la cooperativa, sobre la base de la efectividad y eficiencia de sus operaciones, la generación de información operativa y contable confiable y oportuna en cumplimiento de las leyes, reglamentos, regulaciones y en general la normativa que le sea aplicable.

### **❖ Objetivos Específicos**

El sistema de control interno es un proceso que realiza la administración superior y demás personal de la cooperativa, en la búsqueda del cumplimiento de tres objetivos específicos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, comerciales, sociales, de rentabilidad y financieros; y la salvaguarda o protección de sus recursos y los bienes de terceros que se encuentran en poder de la cooperativa.

- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera que es generada para uso interno, así como también, la preparación de los estados financieros con destino a terceros.

- Cumplimiento de las disposiciones que afectan el desarrollo institucional, tales como las leyes, normas estatutos, disposiciones normativas, reglamentos, o instrucciones internas.

### **Componentes del control interno**

Considerando que la cooperativa se debe ver obligada a una necesaria retroalimentación de los sistemas de control interno y de las disposiciones y regulaciones establecidas por los órganos y organismos competentes se detalla:

Los elementos del control:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión.

### **Ambiente de control**

El gerente general es el encargado de crear un ambiente adecuado mediante una estructura organizativa efectiva, de sanas políticas de administración para así lograr que las leyes y políticas sean asimiladas de mejor forma por el trabajador de la cooperativa.



El ambiente de control es, la base para el desarrollo del resto de los elementos, sus fundamentos claves son:

- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- La filosofía y estilo de dirección.
- La estructura, el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- Las formas de asignación de responsabilidades, de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas, decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- La existencia de unidades de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional

### **Normas para el ambiente de control**

#### **➤ Integridad y valores éticos**

La máxima autoridad del organismo debe procurar, difundir y vigilar la observancia de valores éticos y los Reglamento, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

#### **➤ Competencia profesional**

El gerente general, y todos los trabajadores deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados, o sea que deben contar con un nivel de competencia profesional en relación con sus responsabilidades, comprender, suficientemente, la importancia, objetivos y procedimientos del control interno, así como asegurar la calificación y competencia de todos los dirigentes y demás trabajadores.

El gerente general debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades. Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia, ajustados a los requisitos del cargo.

Una vez incorporado, la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica.

#### ➤ **Atmósfera de confianza mutua**

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre las personas, la cual ayuda con el flujo de la información que las personas necesitan para tomar decisiones.

Propicia, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendente al logro de los objetivos de la cooperativa. La confianza está basada en la seguridad respecto a la integridad y competencia de la otra persona o grupo que integran la entidad.

#### ➤ **Organigrama**

Toda entidad debe desarrollar una estructura organizativa que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en

un organigrama. La estructura organizativa, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Lo importante es que su diseño se ajuste a sus necesidades, proporcionando el marco de organización adecuado para llevar a cabo la estrategia diseñada y alcanzar los objetivos fijados.

➤ **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Toda entidad debe complementar su organigrama, con un manual de organización y funciones, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su competencia.

Se requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la entidad es esencial que cada integrante de ella conozca como su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

➤ **Políticas y prácticas en personal**

La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier entidad y se debe tratar y conducir de tal forma que se obtenga su más elevado rendimiento.

Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente.

➤ **Comité de control**

En cada entidad debe constituirse un comité de control integrado, al menos, por el gerente general y el auditor interno titular, siempre que las condiciones lo permitan. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno y su mejoramiento continuo.

➤ **Evaluación del ambiente de control**

Conocimiento y aceptación consciente de las normas escritas y de ética establecidos en la entidad, que deben incluir cuestiones referidas a las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses y los niveles esperados de comportamiento ético.

Comprobar que las respuestas sean eficientes y contundentes en los casos de actuaciones no conformes con las reglas establecidas, sobre la base de lo establecido en la legislación vigente. Verificar que se

comuniquen adecuadamente las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la entidad.

Comprobar el cumplimiento de los procedimientos de selección, capacitación, formación, evaluación y promoción de los recursos humanos necesarios en la entidad, así como que estén definidos, de forma clara y explícita, los contenidos de cada puesto de trabajo y actividades que se le vinculan.-Evaluar si la estructura organizativa es adecuada al tamaño de la entidad, tipo de actividad y objetivos aprobados, si se definen las líneas de responsabilidad y autoridad, así como los canales por los que fluye la información.

### **Evaluación de riesgos**

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de la institución. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la cooperativa y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos.

Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los objetivos globales de la institución.

- Una estimación de su importancia y trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos
- Actividades
- Funciones.

➤ **Normas para la evaluación de los riesgos**

### **Identificación del riesgo**

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta la cooperativa en el logro de sus objetivos, ya sean de origen interno, como externos que son los elementos fuera de la organización que afectan, en alguna medida, el cumplimiento de sus objetivos.

La identificación del riesgo es un proceso interactivo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un análisis del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares y las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

### **Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:**

- Un proceso que es crítico para su supervivencia.

- Una o varias actividades que sean responsables de parte de prestaciones importantes de servicios a la ciudadanía.
- Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas penas por incumplimiento.
- Un área de vital importancia estratégica para el Gobierno (Ejemplo: defensa, investigaciones tecnológicas de avanzada).

### **Estimación del riesgo**

Una vez identificados los riesgos, se debe proceder a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- Una valoración de la pérdida que podría resultar.

Existen muchos riesgos difíciles de cuantificar que, como máximo, se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño"; pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medidos". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

#### **➤ Determinación de los objetivos de control**

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, el gerente y los responsables de otras áreas deben determinar los objetivos específicos de control y, en relación con ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes, estos deben adoptar las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económica posible.

#### **➤ Detección del cambio**

La institución debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

Una etapa fundamental del proceso de evaluación del riesgo, es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente en que la entidad desarrolla su acción.

Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.- Se requiere un sistema de información apto para captar, procesar y transmitir información relativa a los hechos, eventos, actividades y condiciones que originan cambios ante los cuales la entidad debe reaccionar.

### **Actividades de control**

Las actividades de control están contenidas en los manuales de políticas y procedimientos operativos (colocación, captación y operativos) de la cooperativa, sistematizando las actividades e identificando los puntos de control y supervisión a fin de asegurar que se lleven a cabo las actividades y medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados a las operaciones.

Cabe recalcar que las actividades de control se realizan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

En el proceso de control de riesgos siempre hay que tener presente que los controles establecidos por los miembros del consejo de administración en trabajo conjunto con la gerencia se diseñarán evitando el exceso de controles que desemboque en que las actividades de control impidan



operar de manera eficiente, disminuyendo la calidad en la atención al prestatario; por tanto, primarán en el diseño de los procesos que conduzcan a un desarrollo de actividades fluida y una aprobación rápida y eficiente.

### **Información y comunicación**

La cooperativa de ahorro y crédito se apoyará en el sistema informático para un adecuado flujo de información y automatización de actividades que favorezca identificar, recopilar y comunicar a las diferentes áreas en tiempo y forma la realización y cumplimiento de las normas establecidas de control interno.

Se contemplará igualmente dentro de la estructura organizacional una comunicación abierta, efectiva y bidireccional entre los diferentes niveles jerárquicos de mando (vertical) y entre al mismo nivel (horizontal) en el sentido amplio de comunicación, que permita una fluida información en todas las direcciones y ámbitos de la cooperativa sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros.

### **Supervisión o monitoreo**

Las actividades de supervisión o monitoreo normales son llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones, e identificadas dentro de los manuales de políticas y procedimientos operativos de la cooperativa.

La cooperativa realizará un análisis continuo del sistema de control interno aplicado con la finalidad de verificar que aseguren:

- Mantener el control sobre las actividades realizadas por la cooperativa.
- Que el sistema de control interno aseguren un desarrollo de las actividades eficiente y contribuya a generar una respuesta dinámica y eficaz a los prestatarios.
- Que en el diseño y establecimiento de nuevos controles o en la modificación de los existentes, los mismos proporcionen un grado de seguridad razonable en el desarrollo de las actividades que propicien un desarrollo de las actividades eficaz y con un claro enfoque de alcance de los objetivos organizacionales establecidos.

✓ **Aspectos mínimos del sistema de control interno**

El sistema de control interno comprende, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Sistema de organización y administración, que corresponde al establecimiento de una adecuada estructura organizativa y administrativa, en función a las características de la cooperativa, que delimite claramente las obligaciones, responsabilidades y el grado de dependencia e interrelación existente entre las áreas operativas y administrativas, las cuales deben estar contenidas en el respectivo manual de organización y funciones.
- Sistema de control de riesgos, que corresponde a los mecanismos establecidos en la cooperativa para la identificación y administración de todos los riesgos que enfrenta, principalmente el riesgo crediticio.

Incluye la evaluación permanente de dichos mecanismos, así como de las acciones correctivas o mejoras requeridas según sea el caso. En tal sentido y para facilitar la identificación de los procesos y puntos de control para la minimización de riesgos y su administración, se especifican en el manual de crédito los procedimientos que conllevan acciones de control.

- Sistema de información, que corresponde a los mecanismos destinados a la elaboración de información, tanto interna como externa, necesaria para desarrollar, administrar y controlar las operaciones y las actividades de la cooperativa. Comprende también las acciones realizadas para la difusión de las responsabilidades que corresponden a los diferentes niveles de la cooperativa, así como la remisión de información a las entidades supervisoras requeridas por las normas vigentes.

#### ✓ **Definiciones y premisas de un sistema de control interno**

El sistema de control interno es un proceso, efectuado por la alta dirección y el personal que integra la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable respecto de la consecución de los objetivos de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto.

#### **Responsables del sistema de control interno y funciones**

Con el fin de contribuir al funcionamiento del sistema de control interno, la institución deberá asegurar que se lleven a cabo las funciones de contraloría.

Dichas funciones, implicarán el establecimiento y seguimiento diario de medidas para vigilar que las actividades referentes a la operación de la cooperativa sean consistentes con los objetivos de la misma y se lleven a cabo en estricto apego a las leyes y demás disposiciones aplicables.

### **El consejo de vigilancia**

Serán los responsables de desempeñar las funciones de contraloría a que se refiere el presente numeral, aunque podrán delegar dichas funciones en el personal que consideren apropiado. Las funciones de contraloría, deberán contemplar, por lo menos los aspectos siguientes:

- Verificar el correcto apego de los distintos procesos, operaciones y transacciones a la regulación aplicable en la cooperativa.
- Establecer normas, procedimientos y medidas para vigilar que los procesos de documentación y liquidación diaria de operaciones y transacciones se efectúan de manera adecuada y conforme a los objetivos y lineamientos de la cooperativa.
- Controlar que la elaboración de información financiera se lleve a cabo de forma precisa, íntegra, confiable y oportuna.
- Controlar que la información generada y proporcionada a los distintos comités y autoridades sea cierta, precisa, íntegra y oportuna.

### **Consejo de administración**

Las responsabilidades básicas del consejo de administración respecto del sistema de control interno son las siguientes:

- Será el responsable de definir y diseñar los lineamientos de control interno para el manejo juicioso de la cooperativa, para lo cual deberá aprobar y revisar al menos una vez al año el manual de control interno.
- Tratándose de la aprobación del código de ética, podrá delegar esta función en un comité técnico integrado por el gerente y por personas especializadas internas o externas, que designe el consejo.
- Respecto al manual de control interno, será el responsable de aprobar la estructura orgánica de la entidad y vigilar el cumplimiento de las medidas correctivas, que se deriven de los informes que emita el consejo de vigilancia.
- En el manual de crédito deberá establecer los límites respecto al otorgamiento de crédito, así como el tipo de acreditados y de productos crediticios que ofrecerá la entidad y estar en concordancia con el reglamento y estatutos de la cooperativa.
- Para efectos de la revisión periódica de los manuales, podrá auxiliarse del comité técnico, sin embargo la aprobación de las modificaciones al manual de crédito y al de control interno será responsabilidad exclusiva del consejo de administración.

## **GERENTE**

### **Responsabilidades específicas:**

- Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa.
- Controlar las actividades de la cooperativa.

- Responsable que los documentos confidenciales y físicos a su cargo se encuentren, revisados, conciliados y en orden.
- Por la veracidad y oportunidad de la información proporcionada a los organismos de control; los consejo y asamblea general.
- Permanente evaluación y control de los sistemas administrativos y financieros de la institución.
- Dirigir, controlar caja, fondo de ventanilla, bancos y todos los recursos financieros y materiales, de acuerdo con la ley, estatutos y directivos.

**Tareas típicas:**

- Ejecutar los acuerdos y disposiciones de la asamblea general y de los consejos.
- Supervisar el sistema de control de morosidad, presentando planes de acción, planes presupuestarios, y el plan anual al consejo de administración.
- Seleccionar al personal, aceptar renunciaciones, cancelar a empleados y solicitar el visto bueno de empleados cuya designación o remoción no corresponda al consejo de administración.
- Firmar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio, pagarés y otros documentos de créditos.
- Rendir informes mensuales, semestrales y anuales de la gestión financiera.
- Organizar las actividades financieras y administrativas de la cooperativa y responsabilizarse de la misma.
- Cooperar activamente en la formulación e implementación de políticas, instrucciones y lineamientos de la cooperativa.
- Realizar las actas de entrega recepción de activos, la ubicación, identificación y codificación del mobiliario y equipo.
- Velar por la eficiente utilización de todos los recursos financieros, humanos, tecnológicos y materiales de la cooperativa.

- Velar que las actividades diarias en la cooperativa sean desarrolladas eficientemente por cada uno de sus colaboradores.

#### **6.7.1.1 Área de créditos**

La cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda.- presenta una informalidad en la entrega de sus créditos ya que la concesión de estos no está basado en un análisis tanto económico y social del socio como de la capacidad de pago del mismo, no cuenta con políticas claras para la entrega de los créditos así como la falta de estrategias para la recuperación de estos créditos, el personal no está capacitado para conducir el departamento de crédito ya que estos empleados tienen un conocimiento empírico sobre el manejo del crédito.

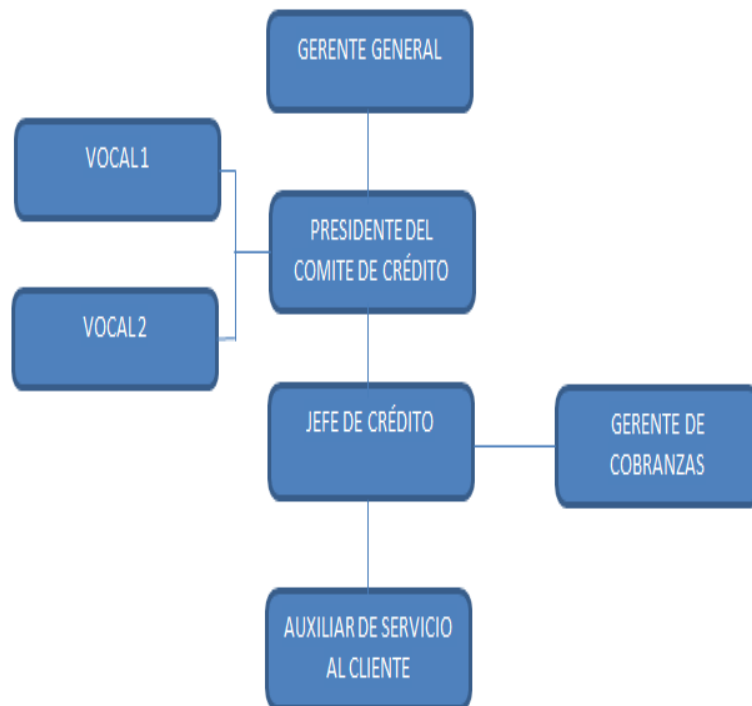
#### **Objetivos de área de créditos**

Contribuir con el mejor manejo en la entrega de créditos posterior a la intervención, convirtiendo esta amenaza en una fortaleza que pueda transmitir confianza para los socios y posibles inversionistas.

#### **▪ Descripción del proceso del área de créditos**

El departamento de crédito debe tener una organización jerárquica que agilite cualquier tipo de trámite tanto interno como externo a continuación se representan las diferentes unidades que constituyen el área de crédito con sus respectivos niveles jerárquicos.

#### **Gráfico N° 28: Organigrama estructural del área de crédito**



Elaborado por: La investigadora

## **Funciones**

Cada ejecutivo de la cooperativa de ahorro y crédito 15 de Agosto cumple un papel muy importante en el funcionamiento, y tiene una preparación personal y profesional adecuada.

### **Funciones de ejecutivos de crédito y cobranzas.**

#### **Presidente del comité de crédito**

- Responsable por asegurar el cumplimiento del plan estratégico de la empresa, mediante la dirección, control y supervisión de las políticas y procedimientos de cada área.
- Tiene la obligación de llevar un libro específico de sus labores y resoluciones en cuyas actas deberán firmar los miembros asistentes.



- Establecer claramente el destino de los créditos, trabajo que servirá para orientar las políticas crediticias de la empresa para fines estadísticos.
- Conjuntamente con los dos vocales tiene la autorización de aprobar los préstamos de socios naturales o jurídicos, hasta por el monto de 5000.

### **Formación académica**

Graduado en economía, ingeniería comercial, o carreras afines preferentemente con una experiencia de 2 a 3 años en posiciones similares.

### **Oficial de crédito:**

Responsable por el mantenimiento e incremento de una cartera de socios, enfocados en la captación de depósitos; en tesorería su responsabilidad es la de obtener la mejor rentabilidad y seguridad en la colocación de fondos.

Responsable por brindar atención personalizada a los clientes externos e internos, receptando los requerimientos, reclamos y consultas de los créditos; dando solución oportuna. Además buscan la excelencia en la atención y satisfacción del cliente.

**Formación Académica.-** Egresado o últimos años de economía o ingeniería comercial, buenos conocimientos de office. Preferentemente con una experiencia de 1 a 3 años en cargos similares.

### **Políticas generales de crédito**

## **Definición**

Conjunto de decisiones que comprenden las normas de crédito de una entidad, los términos de crédito, los métodos que tienen los empleados para cobrar las cuotas de crédito y los procedimientos para controlar el crédito. Las políticas de crédito establecen los lineamientos para mantener el respaldo y el control del servicio de crédito frente a las cambiantes condiciones del entorno.

Las políticas son orientaciones generales o criterios flexibles que se establecen para la cooperativa; el objetivo de esta herramienta es mejorar el uso y la asignación del recurso económico, para de esa manera minimizar el riesgo crediticio de los dineros otorgados a los asociados de acuerdo a las características pactadas en el momento de realizar la operación financiera.

Existen políticas en todos los niveles, escritas o no, que dan soporte a la operación financiera de la cooperativa.

## **Parámetros de la política de crédito**

Es necesario que la cooperativa cuente con una política financiera coherente, que se constituya en un elemento indispensable en las diferentes áreas responsables de la decisión del crédito; sin que la existencia de la política implique disposiciones rígidas que puedan resultar negativas u ocasione una escasez de crédito, sino todo lo contrario.

En la medida que vayan detalladas las políticas, éstas permitirán el análisis de la operación en las condiciones particulares del socio, para:

- Tener una fácil comprensión de la aceptación o rechazo de la solicitud de crédito.
- Mayor agilidad en la resolución del crédito

- Disponer de un filtro para las solicitudes que no se adapten a las condiciones mínimas exigidas por la cooperativa.
- Mayor eficiencia en el servicio de crédito

En general la política de crédito, depende de dos parámetros básicos:

1. Las necesidades del socio
2. La Capacidad de la Cooperativa.

## **Fuentes Internas**

### **▪ Entrevista inicial**

La entrevista inicial se refiere al proceso de levantar la información del socio mediante la solicitud de crédito la misma que se llena con la ayuda del oficial de crédito.

### **▪ Visita al cliente**

Al obtener la solicitud de crédito, es necesario que el oficial de créditos haga una inspección para verificar si los datos que han sido llenados por el socio/cuenta son reales y para determinar y validar la capacidad de pago del cliente.

### **▪ Saldos vigentes en ahorros y depósitos**

Determinar el saldo de la cuenta de ahorros del socio que va a solicitar el crédito en ahorros o certificados de aportación. Esto es aplicable también para el cónyuge del solicitante, garantes y sus cónyuges en caso de ser socios de la cooperativa.

### **▪ Calificación de experiencia crediticia**

El oficial de créditos de la cooperativa puede calificar al socio sobre las experiencias crediticias contraídas, para determinar si es o no sujeto de crédito en la actualidad.

- *Número de créditos obtenidos.*
- *Nivel de cumplimiento.*- Consiste en determinar el tipo de socio entre las categorías A, B Y C.

**Cuadro N° 31: Nivel de cumplimiento de créditos**

<b>Calificación</b>	<b>Categoría</b>	<b>Nivel de cumplimiento</b>
A	Muy satisfactorio	No presenta atrasos en créditos u historia crediticia
B	Medianamente satisfactorio	Presenta atrasos en el crédito sin haber justificado
C	No satisfactorio	Presenta más de dos atrasos en los créditos entregados

**Fuente:** Informe de la oficial de crédito

**Elaborado:** por: La investigadora

**Fuentes Externas**

▪ **Central de riesgos**

La información de la central de riesgos permite identificar la situación crediticia del solicitante y garantes en otras entidades del sistema financiero o comercial, esto es deudas directas o indirectas que el solicitante o garante mantienen con otras entidades financieras, información que debe cruzarse con las declaraciones de la solicitud de crédito.

La información que se puede tener en la central de riesgo es la siguiente:

- Conocer el monto adeudado en alguna entidad del sistema financiero.
- Conocer si ha registrado morosidad en el pago de sus créditos.
- Conocer si ha registrado demandas y juicios legales.  
Determinar si se ha involucrado en actividades ilícitas.

- **La capacidad de la cooperativa.**

La institución para satisfacer a cabalidad la necesidad de crédito debe basarse en los estados financieros y entregar equitativamente los créditos; convirtiéndose en una entidad financiera de apoyo que fortalezca las condiciones de vida no solo de los socios sino también de la misma entidad.

El monto máximo de endeudamiento por solicitante no debe exceder a los recursos de la cooperativa para que pueda colocar mayor cantidad de créditos y, ajustándose a las necesidades reales de la inversión mediante la capacidad de ahorro y pago del socio. Es decir no debe otorgar ni menos, ni más dinero del que sea estrictamente necesario.

- **Criterios crediticios**

El criterio crediticio es uno de los factores más importantes para el otorgamiento de un crédito, la experiencia es solo uno de los requisitos que ayuda al oficial de crédito a tomar una decisión correcta.

Existen varios lineamientos que ayudan al ejecutivo a tomar la mejor decisión entre los cuales podemos enunciar.

### ▪ **Análisis de la capacidad de pago**

Es la potencial contribución complementaria que puede dar el solicitante para el pago del crédito con los recursos provenientes de sus ingresos.

La capacidad de pago es un instrumento cuantificable para determinar la viabilidad de la concesión de un préstamo y deberá realizarse de manera muy minuciosa. Para ello es importante calificar al solicitante a través de las cinco "C", que son:

- Capacidad.
- Carácter.
- Capital.
- Condiciones.
- Colateral

### ▪ **Estado de situación financiera del solicitante.**

Es una herramienta que permitirá medir, evaluar y corregir cuantitativa y cualitativamente en términos de activos y pasivos, reflejando la situación patrimonial del solicitante.

### ▪ **Estado de resultados (ingresos - egresos)**

La calificación del crédito se refiere al proceso de calcular la capacidad y voluntad de pago, mediante la realización del estado de situación personal, que comprende las fuentes de donde provienen los ingresos y

hacia donde está dirigido dicho recurso, para de esa manera determinar su ingreso real, el cual ayudará a conceder rechazar el crédito.

- **Voluntad de pago.**

También se define como la capacidad moral del prestatario, medidas por las condiciones de honestidad y responsabilidad personal, para afrontar el pago de una obligación.

La evaluación de la voluntad de pago depende fundamentalmente de la actitud del jefe de crédito para apreciar la personalidad del cliente y su entorno familiar pero esto no quiere decir que la apreciación sea arbitraria, sino que también existe algunos parámetros básicos para apreciar la voluntad de pago del solicitante; entre las cuales son:

- La predisposición de buena voluntad que demuestre el cliente para brindar información veraz al oficial de crédito.
- La posibilidad real del cliente para tomar decisiones.- Para ello es necesario investigar la voluntad de pago, pero sin embargo es importante conocer su experiencia en créditos con otras instituciones mediante la investigación de su historial de créditos.
- Obtener referencias tanto verbales como escritas.

- **Procedimientos.**

**Aprobación del crédito.**

El gerente o el jefe de crédito es quien tomará la decisión de aprobarlo y de determinar el límite de crédito, cuya decisión deberá realizarlo en base a la recopilación de la información relevante y al análisis de la capacidad de pago, estos factores indicaran los aspectos del solicitante como la actividad que ejercen, su nivel de ingreso sus antecedentes crediticios entre otros, etc.

Además, los miembros del comité o el funcionario responsable encargados de resolver las solicitudes engorrosas de créditos de algunos socios, deberán disponer de un cuestionario estratégico (socioeconómica) que incluya los aspectos más importantes para la toma de decisiones favorables; con la finalidad de aprobar o rechazar la solicitud en un plazo de 2 a 4 días laborables.

### **Concesión del crédito.**

Se realiza de acuerdo a las necesidades y demandas del solicitante, una vez definido, el monto, plazo, intereses, mora y garantías respectivamente.

En la concesión del crédito está implícita la doble función económica y educativa del crédito.

#### **- La función económica.**

Es decir actividades que generen ingresos para pagar el crédito (capital más interés) y un excedente para capitalizar y mejorar las condiciones de vida de los socios.

#### **- La función educativa**

La evaluación se puede desarrollar un proceso de reflexión basado en los contenidos y métodos de aplicación que tienen que



ser conocidos discutidos y compartidos en la cooperativa ya que no se puede canalizar, obviando estos pasos.

### **Seguimiento del crédito**

Es obligación del responsable de crédito y cobranzas hacer seguimiento de los créditos entregados a los clientes y prevenir oportunamente el vencimiento del pago de las obligaciones contraídas; después de la cancelación total de un crédito se procederá a la devolución del pagaré respectivo.

- **Riesgo crediticio**

Un rubro particular del sistema financiero es el riesgo crediticio, significa el monto de cartera concedida a los clientes, sus vencimientos y su cobertura con provisiones, estos rubros son muy importantes para la consecución de resultados y se encuentra ligada a varias áreas del mismo, como son: la concesión del crédito, la obtención de resultados, la solvencia y la misma liquidez.

### **Desembolsos**

- Se efectuará como abono a la cuenta de ahorro que el asociado debe tener aperturada en la cooperativa.
- Cuando sean a favor de acreedores se extenderá el cheque respectivo a nombre de estos.
- Para los casos de préstamos otorgados para pago de deudas a otras instituciones, los cheques serán emitidos a favor de la entidad acreedora, de acuerdo al estado de cuenta actualizado que el asociado deberá presentar al tramitar su crédito.

- En algunos casos especiales, la entrega de los fondos estará sujeta a un plan de desembolsos que el prestatario deberá presentar, indicando las fechas en que se efectuarán y las cantidades a desembolsar. Este plan debe estar en estrecha relación con los avances del proyecto en desarrollo y deberá presentarse como anexo a la solicitud de crédito.
- La entrega de los fondos de los préstamos se efectuará cuando los contratos respectivos se encuentren debidamente legalizados.

### **Recuperación de cartera en mora**

Se considerarán morosos los asociados al tener 31 días de vencido el pago de sus obligaciones regulares.

Para efectos del reporte de morosidad, el informe será emitido mensualmente bajo el criterio de cartera afectada en los primeros 5 días de cada mes, asimismo por el seguimiento de la mora se utilizará el reporte de cuotas y préstamos vencidos.

La cooperativa cobrará un recargo por mora calculado sobre las cuotas de capital que se encuentren vencidas y no pagadas de acuerdo a los términos del contrato de préstamo.

Se establecerán procesos de cobranza, responsables, indicadores de progreso y evaluación de las mismas, para lo cual se deberán establecer metas específicas de cobro, las que deberán ser verificadas periódicamente.

➤ **Prorroga de préstamo en mora**

Se podrán conceder prórrogas del plazo para aquellos préstamos que se encuentren atrasados, siempre y cuando existan causas justificadas, a juicio del comité de crédito y el jefe de crédito y cobranzas. La ampliación de plazo no deberá exceder de seis meses.

➤ **Créditos nuevos**

Todo asociado que esté al día en sus cuotas y que haya pagado el 40% de su crédito y ha mantenido un buen historial de pago en la cooperativa, podrá optar a un nuevo crédito en momentos que necesite capital para cualquier actividad presentando el formato de solicitud de crédito. (ANEXO 7)

➤ **Acciones judiciales**

Se iniciará acción judicial a todo asociado con saldo deudor igual o mayor a \$ 500 de acuerdo a los siguientes criterios:

- ✓ El deudor tiene garantías (letra de cambio).
- ✓ El deudor mantiene deudas vigentes en otras instituciones mientras en la cooperativa se encuentra en mora.
- ✓ El deudor tiene mora superior a 90 días con la Cooperativa y se ha agotado la gestión extrajudicial.

**Cuadro N° 32: Políticas para la calificación de créditos de consumo**

<b>Categoría</b>	<b>Días en mora</b>
A	ATRASOS DE 5 - 30 DÍAS
B	ATRASOS DE 31 - 60 DÍAS

C	ATRASOS DE 61 – 90 DÍAS
D	ATRASOS DE 91 -120 DÍAS
E	ATRASOS DE MÁS DE 120 DÍAS

➤ **Responsables y frecuencia de calificación de cartera**

- ✓ La calificación de la cartera se realizará mensualmente.
- ✓ La responsabilidad de la validez, de la exactitud y confiabilidad de los datos que se reflejen en los reportes de calificación de cartera será de responsabilidad de la gerencia general.
- ✓ Es responsabilidad de la gerencia de operaciones la exactitud de la calificación global de la cartera, como resultado de la consolidación de los reportes de calificación de la cartera de las sucursales.
- ✓ También es responsabilidad de esta área que los reportes sean enviados oportunamente a los entes fiscalizadores.
- ✓ Mensualmente la gerencia y el área de créditos presentarán al consejo de administración la calificación de la cartera incluyendo el nivel de reservas, para su aprobación.

➤ **Tipos de créditos**

**Cuadro 33: Tipos de crédito**

TIPOS	PLAZO	ENCAJE	TASA	SEGURO
MICROCRÉDITO	24	8x1	18.99	0.037%
CONSUMO	24	8x1	18.99	0.037%
RAPIDITO	6		19.20	0.037%

Fuente: Trípticos de la cooperativa

Elaborado por: La investigadora

### **Ordinarios**

- ✓ De 100 a 3000 con un garante y un plazo máximo de 24 meses.
- ✓ De 3001 a 10000 con dos garantes y un plazo máximo de 36 meses.
- ✓ De 10001 en adelante con garantía hipotecaria y un plazo de 60 meses.

### **Especiales**

- ✓ Hasta 100.00 USD a un plazo máximo de 75 días

### **Microcrédito**

Abarca un conjunto de acciones y procedimientos que debe ejecutar la cooperativa para el otorgamiento del crédito de forma individual a microempresarios, el eje central es la obtención de la información del socio u organización con fin de propugnar la decisión de financiamiento con el análisis particularizado del mismo y la determinación de su capacidad y voluntad de pago.

### **Objetivo**

- ✓ Contribuir al crecimiento y desarrollo de la microempresa.
- ✓ Facilitar a la microempresa el acceso a recursos de crédito para capital de trabajo.
- ✓ Proporcionar financiamiento a microempresarios para mejorar y apoyar el crecimiento en conjunto de los integrantes.

- ✓ Se entiende a las diferentes actividades productivas o comerciales; cuyo financiamiento está dirigido a las mismas que demanda la economía de la parroquia mínimo exigible para el monto a solicitar.

### **Requisito**

- Ser socio de la Cooperativa
- Tener la libreta de ahorros
- Cédula de identidad (dos copias).
- Papeleta de votación (dos copias).
- Comprobante del pago de luz agua o teléfono actualizado (una copia).
- Certificado de trabajo o copia del ruc
- Pago del predio
- Copias de la matrícula de vehículos
- Un Garante.
  1. Copia de la cédula de identidad del garante.
  2. Copia de la papeleta de votación del garante.
  3. Comprobante del pago de luz agua o teléfono actualizado (una copia).
  4. Certificado de trabajo o copia del ruc
  5. Copia de ruc
  6. Pago del predio
  7. Copias de la matrícula de vehículos

### ➤ **Destino del crédito**

Este crédito está destinado a la agricultura, comercio, artesanía, que permite mejorar o ampliar los mismos para satisfacer las necesidades inmediatas del socio. La fuente de repago proviene del flujo de ingreso del negocio o actividad en la que ha invertido la persona.

### ➤ **Monto**

Los montos del crédito, estarán basado al valor que el socio en los certificados de aportación, capacidad de pago, experiencia crediticia acumulada, para lo cual se tiene de referencia el siguiente cuadro.

**Cuadro 34: Montos de préstamos primera vez**

<b>TIPO</b>	<b>MONTO</b>
MICROCRÉDITO	DE 301 HASTA 300 USD
CONSUMO	DE 301 HASTA 300 USD
RAPIDITO	DE 100 HASTA 300 USD

**Fuente:** Trípticos de la cooperativa

**Elaborado por:** La investigadora

➤ **Valor por mora.**

Todos los créditos que incurriesen en mora causarían la tasa del 1.1 veces la tasa activa de la semana en que se vence la cuota respectiva, no se cobrará mora por los días festivos.

La tasa por mora se cobrará a partir del primer día de vencimiento en caso de mora. Adicionalmente, se cobrará una multa, fijada por el consejo de administración de catorce centavos por día de atraso.

➤ **Forma de pago.**

Mensual

➤ **Garantías.**

Un garante persona natural

En los créditos a partir de 301 hasta 5000 requieren de un garante que tenga solo una garantía prestada en la institución y que cumpla con los requisitos anteriormente descritos.

## **Consumo**

Está destinado para la adquisición o pago de servicios cuya fuente de repago es el ingreso del deudor más cónyuge, de fuentes estables como sueldos, salarios o rentas.

### **Grupo objetivo**

Socios activos

Requisitos, plazos los detallados en el microcrédito.

- **Rapidito**

Sera para aplacar las necesidades urgentes de nuestros clientes así como para ir fortaleciendo poco a poco las microempresas de sostenimiento familiar.

### **Requisito**

- Ser socio de la cooperativa
- Tener la libreta de ahorros
- Cédula de identidad (dos copias).
- Papeleta de votación (dos copias).
- Comprobante del pago de luz agua o teléfono actualizado (una copia).
- Certificado de trabajo o copia del ruc
- Pago del predio
- Copias de la matrícula de vehículos



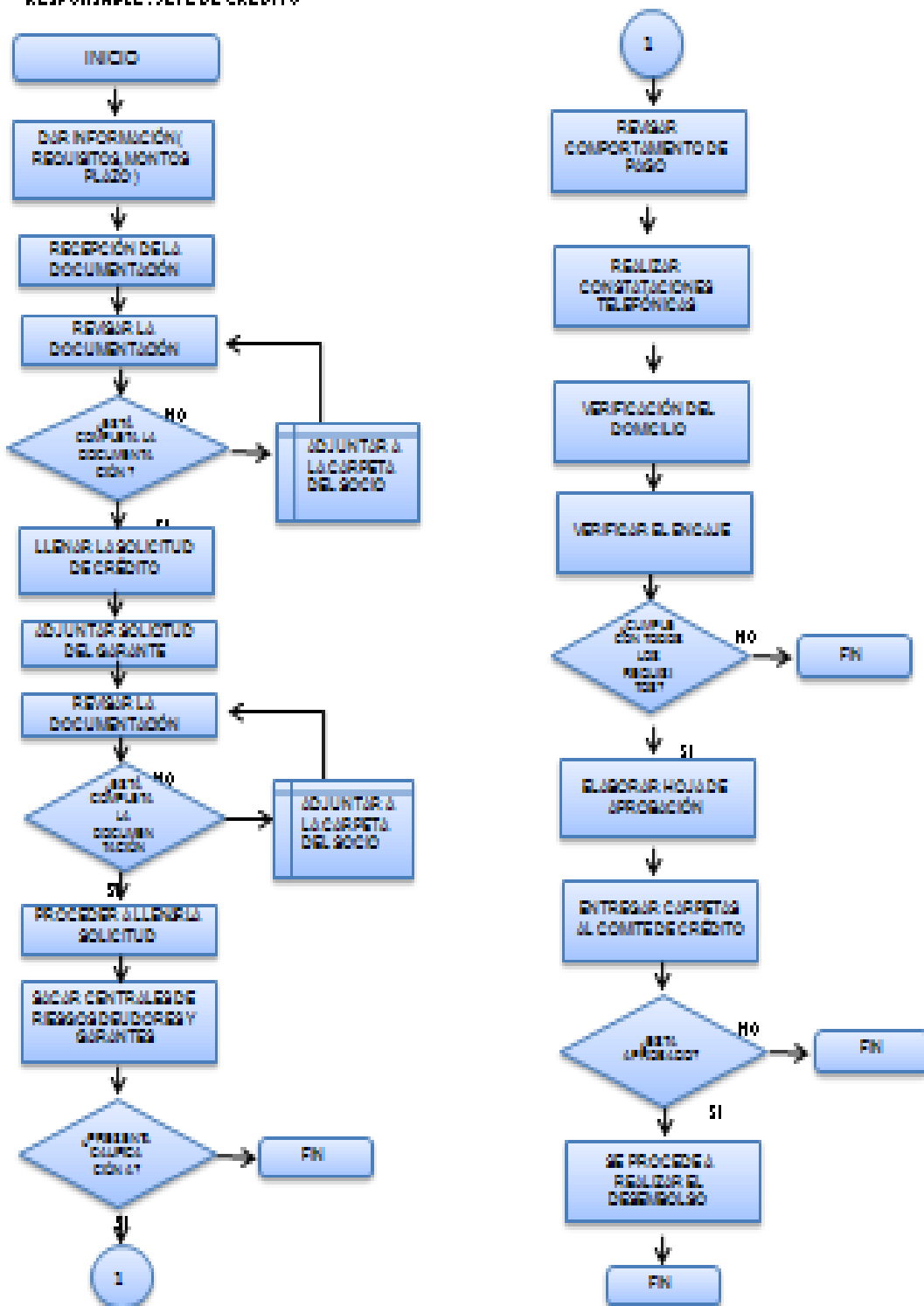
Para los créditos de 100 a 300 USD por primera vez necesitan de un garante en el segundo crédito no requiere de garante siempre y cuando haya tenido un buen historial crediticio y tenga calificación A en la central de riesgos.

- **Descripción de procesos**

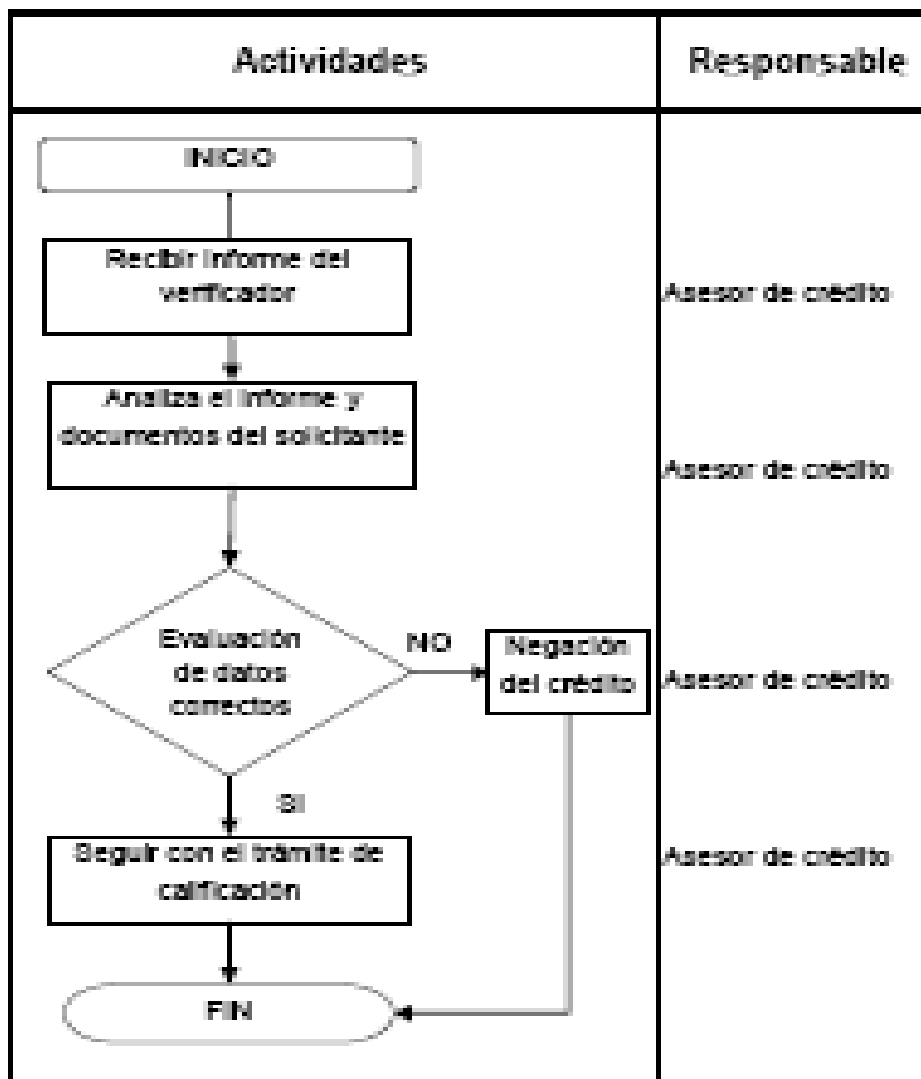
Todos los créditos estarán apegados a las políticas que rigen en la cooperativa y, seguirán un flujo para su autorización, el cual en cada uno de los procesos tendrán la firma de responsabilidad de las personas que lo analizaron.

**Gráfico 29: Flujograma de recepción de documentación para otorgar un crédito**

**ACTIVIDAD**  
**RESPONSABLE : JEFE DE CRÉDITO**



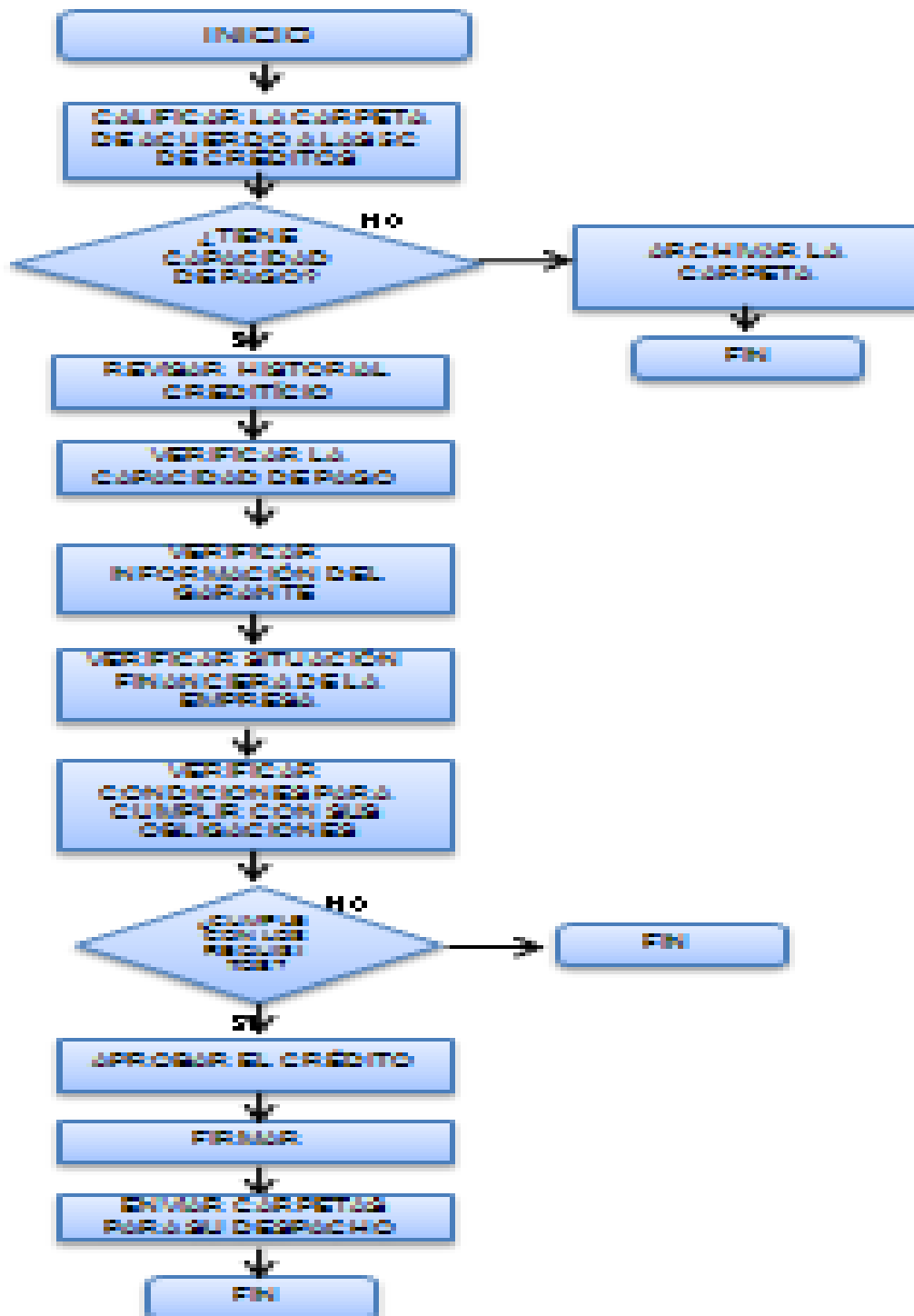
**Gráfico 30: Flujograma de análisis de riesgo crediticio**



**Gráfico 31: Flujograma de calificación y aprobación de crédito**

**ACTIVIDAD**

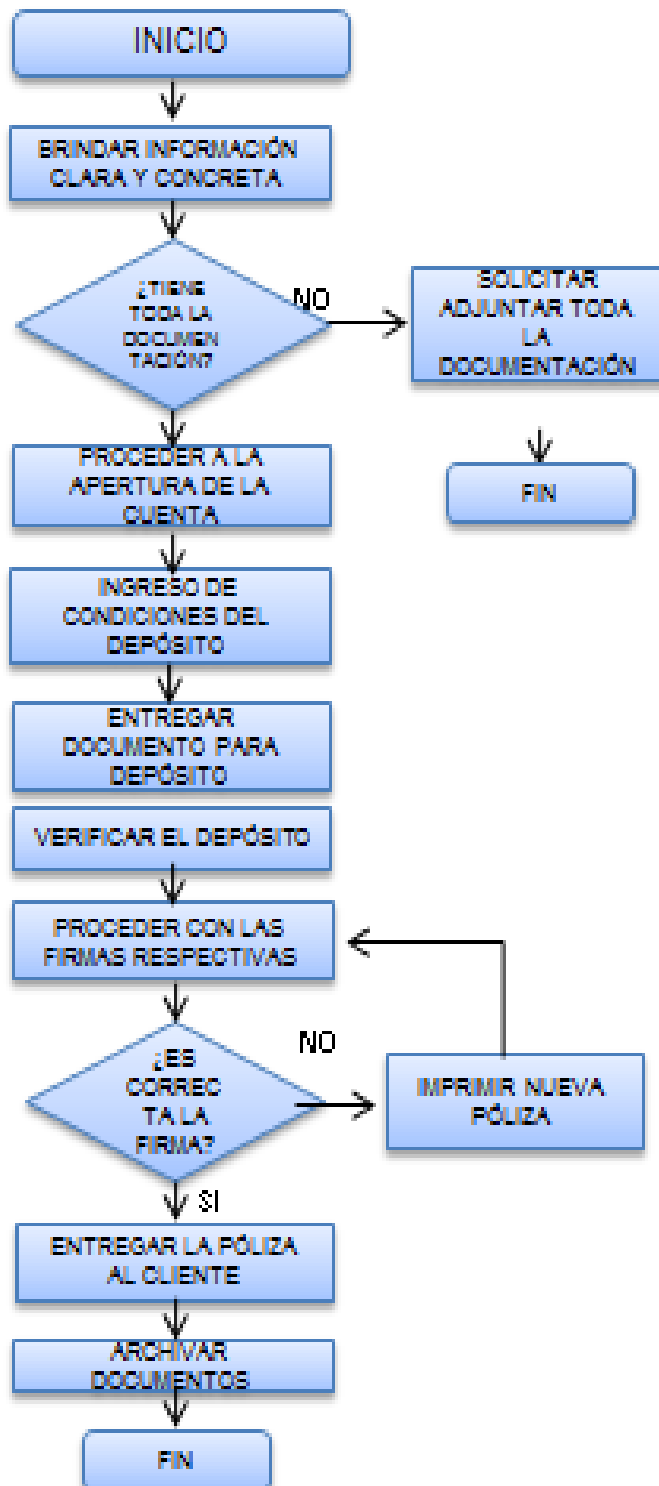
**RESPONSABLE : COMITÉ DE CRÉDITO**



**Gráfico 32: Diagrama de liquidación de créditos**

### ACTIVIDAD

RESPONSABLE : ATENCIÓN AL CLIENTE



Área de contabilidad

El departamento de contabilidad está encargado de planificar y ejecutar las actividades del departamento; así como realizar los procesos y cuadros derivadas de las operaciones contables en forma ágil, oportuna y eficiente de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos.

### **Responsabilidades específicas**

- ✓ Responsable de cumplir oportunamente con la presentación de estados financieros y organismos de control.
- ✓ Por la aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas y procedimientos contables.
- ✓ Mantener un adecuado control interno.
- ✓ Proporcionar información requerida por otros departamentos, otras instituciones, organismos de control respecto de determinadas cuentas.

### **Tareas típicas:**

- ✓ Llevar la contabilidad diaria de la cooperativa.
- ✓ Elaborar, presentar y legalizar mensual, semestral y anual los estados financieros, anexos y notas de conformidad a las normas contables de la cooperativa.
- ✓ Llenar clara y precisa toda la documentación contable para la presentación a los correspondientes organismos de control.
- ✓ Hacer la declaración de impuestos a la renta, IVA y retenciones en la fuente y declarar juntamente con gerencia.
- ✓ Mantener actualizado los registros de activos fijos como también su depreciación acumulada.
- ✓ Elaborar, verificar y dictaminar conjuntamente con gerencia el presupuesto anual, las planillas de aportes al seguro social.
- ✓ Informar a gerencia por escrito acerca de la labor realizada.

### **6.7.1.3 Área de cajas**

El departamento de caja está encargado de controlar, ejecutar y registrar la entrega y/o recepción de los valores producto de transacciones que se operen por concepto de ahorros, préstamos y plazo fijo en la ventanilla a su cargo; brindar asistencia a Gerencia en todas las actividades relacionadas con su cargo; a la vez brindar una atención amable, eficiente y rápida a los socios y público en general.

#### **Responsabilidades específicas:**

Responsable de custodiar y manejar eficientemente el fondo de caja y valores en efectivo y cheques que ingresan a las oficinas.

Responsable de todos los valores numéricos y físicos a su cargo, se encuentren revisados, conciliados y en orden.

Proporcionar información requerida por otros departamentos, otras instituciones, organismos de control, respecto de determinadas cuentas; así como el de informar periódicamente a gerencia de la gestión de ventanillas.

#### **Tareas típicas:**

- ✓ Contar, recibir y entregar dinero en efectivo y /o en cheques (ventanillas a caja y viceversa).
- ✓ Participar en los arquezos de caja que se realicen periódicamente.
- ✓ Llevar un control del movimiento de cheques protestados, así como sus entregas.
- ✓ Registrar en el sistema de computación y en las libretas de ahorro, todos los movimientos efectuados por el socio.

- ✓ Ordenar y numerar las papeletas de depósito y retiro de ahorro, previo a su archivo.
- ✓ Al finalizar el día, realizar la conciliación del saldo del efectivo y cheques, previa la elaboración del comprobante respectivo, el listado de cheques con su respectiva papeleta de depósito al banco; y toda la documentación generada.
- ✓ Preparar adecuadamente toda la documentación referente a la apertura de cuentas.
- ✓ Realizar la entrega de retiros de ahorro en efectivo, de acuerdo al reglamento interno.
- ✓ Manejar eficientemente todos los recursos de la institución a ella asignada.
- ✓ Custodiar los datos confidenciales de la Institución.

### **Políticas de ahorro**

El gerente de operaciones será el responsable del resguardo de los contratos y libretas que serán utilizados en las aperturas de cuentas de ahorro y aportaciones de aspirante a ser asociado.

### **Naturaleza:**

La cooperativa podrá recibir depósitos en cuentas de ahorro en monedas de curso legal nacional.

La cooperativa y el ahorrante suscribirán un contrato de cuentas de ahorro.

La cooperativa podrá efectuar contratos de cuentas de ahorro con personas naturales y jurídicas.

El contrato se suscribirá en duplicado, bajo las siguientes condiciones:

- Nombre del ahorrante



- Edad
  - Profesión u oficio
  - Estado civil
  - Domicilio
  - Documento de identificación
  - La apertura de la cuenta será con 37 dólares.
- 
- El (los) ahorrante (es) podrá (n) retirar los fondos depositados total o parcialmente en las fechas que lo solicite (n), sin perjuicio del derecho de la cooperativa de establecer límites previos de retiro o solicitar un aviso previo de tres días para mayores retiros.
  - La cooperativa recibirá y entregará fondos en sus oficinas.
  - La cooperativa capitalizará mensualmente y reconocerá a los ahorrantes los intereses sobre saldos mínimos diarios.
  - La cooperativa proporcionará al ahorrante una libreta que es intransferible, en la que se anotaran las entregas y retiros de la cuenta de ahorros, así como los intereses que se abonen y capitalicen en la misma.
  - El ahorrante deberá presentar a la cooperativa la libreta, cada vez que efectúe una operación de entrega o de retiro.
  - En caso de destrucción, extravío o robo de la libreta, al ahorrante está en la obligación de dar aviso de inmediato a la cooperativa y tendrá que comunicar lo ocurrido y firmar una declaración que está de acuerdo con los saldos actuales de su cuenta de ahorro y se realizará la reposición registrando su saldo actual en la cuenta de ahorros.

- El ahorrante únicamente deberá utilizar los formularios que la cooperativa proporcione para entregas o retiros de su cuenta de ahorros.
- El ahorrante firmará haciendo constar que conoce y acepta las condiciones para el manejo de su cuenta de ahorros.
- La cuenta de ahorros quedará sujeta a las disposiciones legales pertinentes.
- El contrato de cuenta de ahorros deberá detallar: número de cuenta, será firmado por el funcionario autorizado por la cooperativa para su validez legal, la fecha de suscripción, el sello de cooperativa.

**Libretas de ahorro:**

- La cooperativa proporcionará una libreta de ahorros en la cual se anotará:
  - El número de la cuenta de ahorros
  - Nombre del ahorrante (es)
  - Firma del ahorrante (es)
  - Firma y sello del funcionario autorizado por la cooperativa para su validez legal.
  - Fecha de referencia (de la operación).
  - Retiros
  - Depósitos e intereses
  - Saldo de la libreta
  - Registro de las cuentas:

La cooperativa llevará registro de cada una de las cuentas, en las que se

anotaran: el número de la cuenta, los datos del ahorrante, personas autorizadas, designación de beneficiarios y espacio para la reposición de libretas.- Así como los movimientos de los fondos, fechas de las operaciones, y cualquier otro dato que se considere necesario para la identificación del ahorrante, dicho registro deberá llevar la firma del funcionario autorizado.

- **Reposición de libretas**

- En caso de destrucción, extravío o robo de la libreta, el ahorrante estará obligado a dar aviso de inmediato a la cooperativa, quien expedirá un ejemplar de reposición, asentando como primera partida el saldo actual de la cuenta de ahorros. El ahorrante firmará una declaración describiendo el caso ocurrido y expresará su conformidad con el saldo que figure en la nueva libreta.
- La cooperativa se reserva el derecho de cobrar por la reposición de la libreta.

- **Políticas para retiros**

- ✓ Los ahorrantes podrán retirar total o parcialmente sus fondos en las fechas que los soliciten, siempre y cuando esos fondos no se encuentren en compensación (para los cuales deberán transcurrir por lo menos 4 días hábiles, a partir del día siguiente de efectuado el depósito para el retiro de esos fondos).
- ✓ La cooperativa podrá efectuar cargos en las cuentas de ahorro de aquellos ahorrantes que mantengan obligaciones en

operaciones activas (préstamos) u otras obligaciones con la cooperativa, y que se encuentren con saldos moratorios o para amortización de préstamos.

- ✓ Los retiros se efectuarán mediante formularios que la cooperativa suministrará en forma gratuita, en los que completará: número de la cuenta, nombre de la cuenta, fecha de la operación, cantidad a retirar en valor y letras, nombre del depositante, firma del ahorrante, autorización al reverso para retiro de fondos por terceros, señalando si el retiro será en efectivo o cheque, autorización del ahorrante y datos del que retira, en casos de ausencia del ahorrante.

- **Intereses y capitalización**

- ✓ Devengarán intereses sobre saldos diarios, los cuales variarán de acuerdo a las condiciones del mercado financiero, desde la fecha de su entrega, considerándose dichos saldos los correspondientes al cierre de operaciones contables de ese día.
- ✓ El tipo de interés será fijado y publicado por la cooperativa en forma mensual en cartelera instalada en la misma y cualquier modificación será dada a conocer al ahorrante con 8 días de anticipación.
- ✓ Los intereses se acreditarán a las cuentas cada fin de mes.
- ✓ Las cuentas con saldos menores a diez dólares o su equivalente en dólares, no devengarán intereses.
- ✓ La cooperativa podrá enviar por lo menos 1 vez al año, un aviso de

confirmación de saldos.

- **Cancelación de cuentas**

- ✓ Los ahorrantes podrán cerrar sus cuentas de ahorro, siempre y cuando no existan restricciones a la cuenta, debiendo devolver a la cooperativa la libreta respectiva. - La cooperativa se reservará el derecho de cancelar cuentas de ahorro, a través de la aplicación de cargos por no presentar movimientos durante un periodo mínimo de 6 meses, notificando previamente al asociado.

Gráfico 33: Flujograma de ahorros

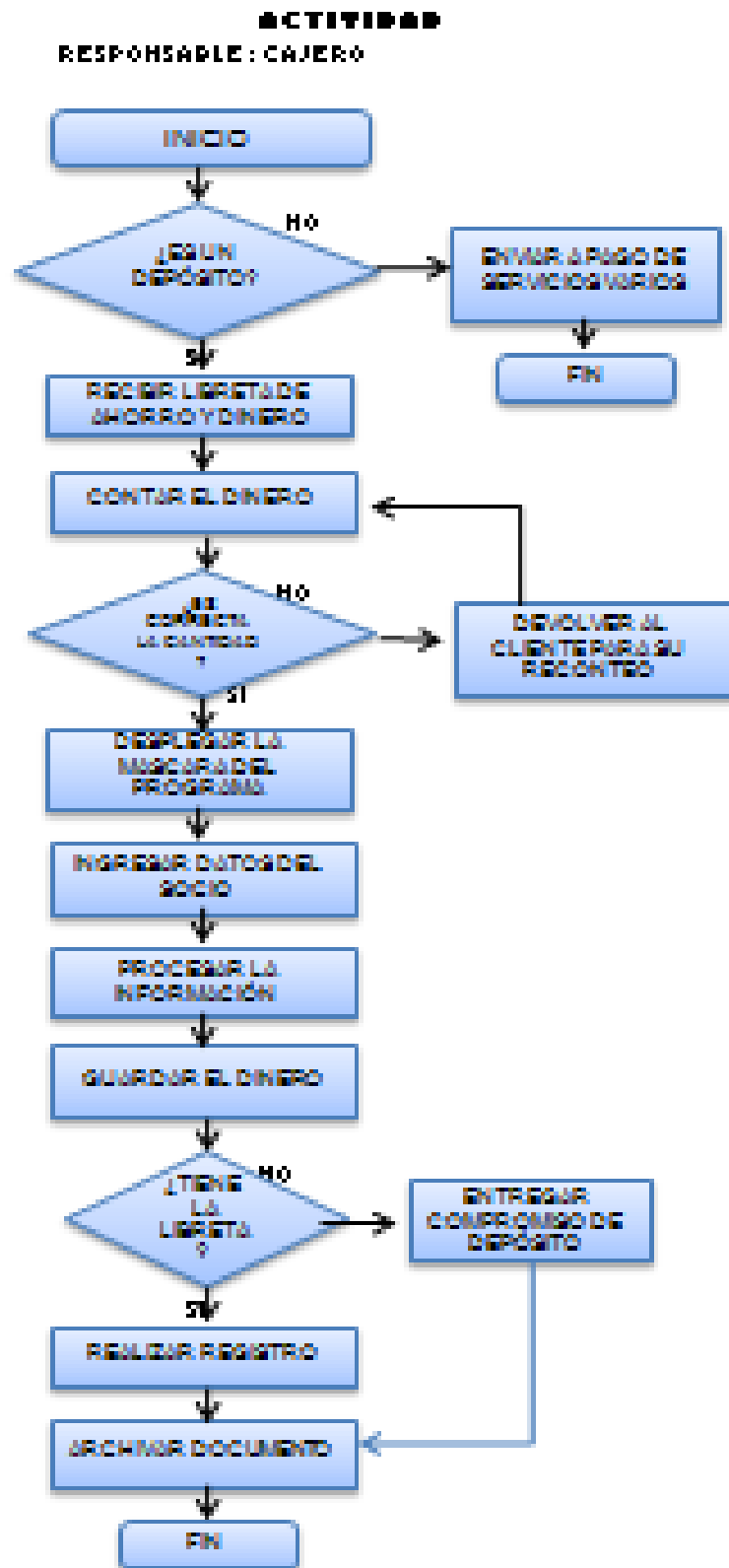


Gráfico 34: Flujograma de retiros

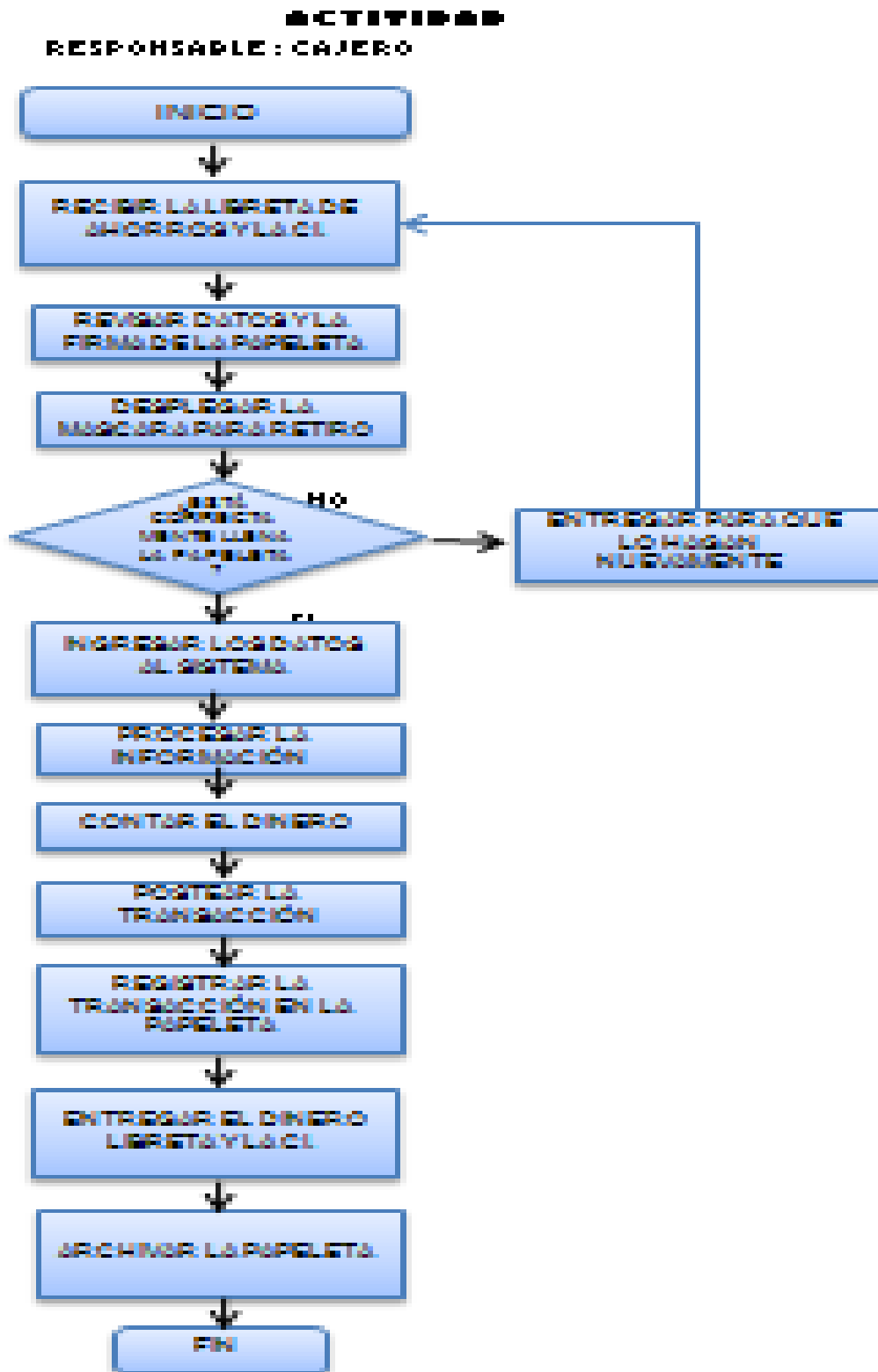
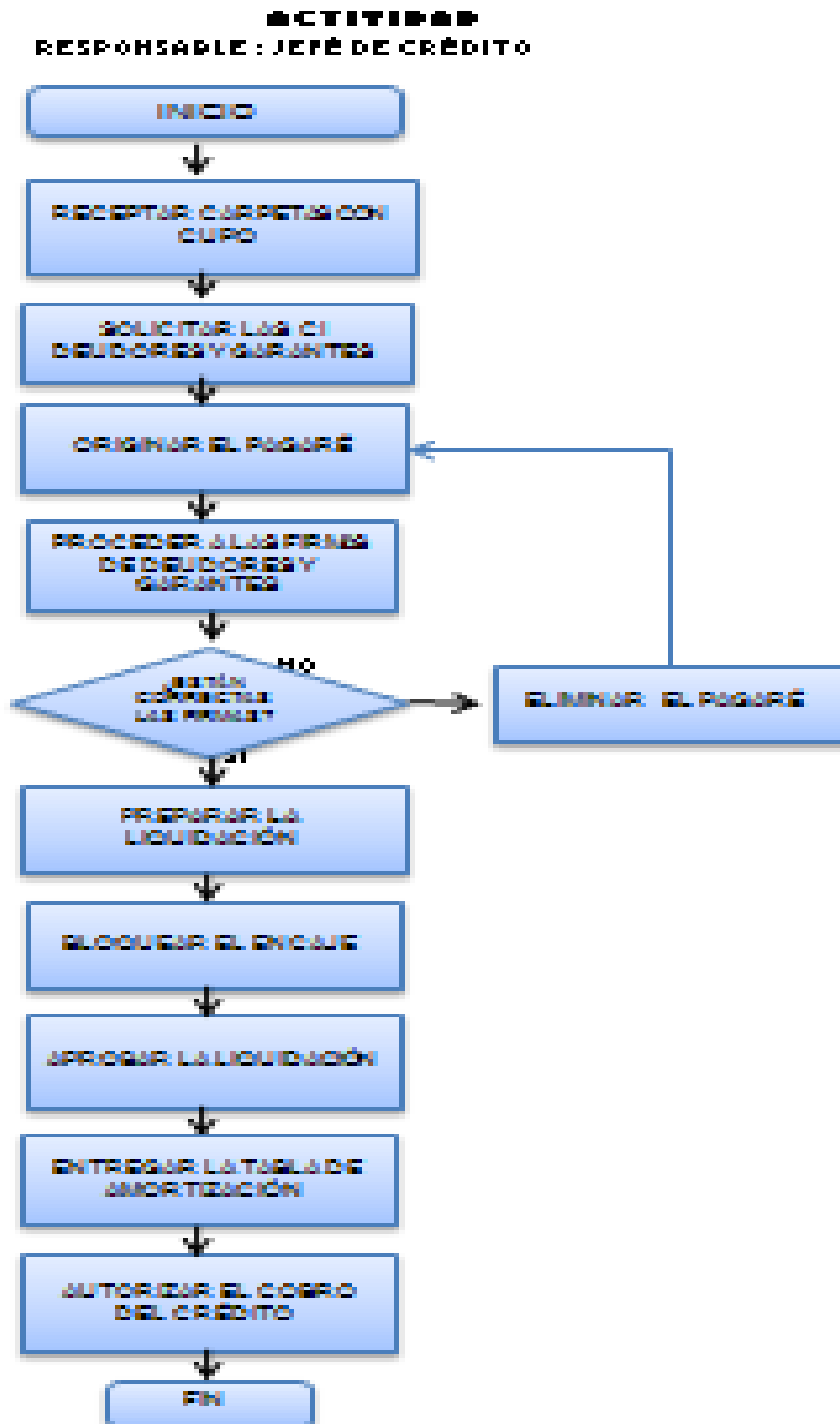


Gráfico 35: Flujograma de desembolso de créditos





#### **6.7.1.4 Atención al cliente**

Es el área que atiende a los asociados y público en general, orientando de acuerdo a sus necesidades como apertura de cuenta, información de créditos, asociación en la cooperativa, beneficios y otros servicios.

#### **Funciones:**

- Sugiere ideas para mejorar la atención al asociado
- Se encarga de mejorar continuamente el servicio que se ofrece, de manera que se satisfaga las necesidades de los asociados
- Establecer controles para la evaluación de la atención al asociados
- Formar al personal en un mejor trato y servicio al asociados
- Crear programas y mecanismo que diferencia a la cooperativa de la competencia
- Atender los reclamos del asociado

#### **Perfil del puesto**

- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de análisis de información
- Capacidad de negociar
- Capacidad de dirigir personal
- Habilidad en el uso de paquetes informáticos
- Capacidad y habilidad de comunicar al personal de los mecanismos a utilizar en el trato a los asociados.

#### **✓ Formación profesional**

Estudios universitarios ingeniería industrial, administración de empresas o carreras afines.

✓ **Aptitudes**

Orientación al asociado, capacidad de análisis, habilidad de comunicación, poder de negociación y persuasión

**6.7.2 Fase 2: Crear sistemas de medición y monitoreo**

La cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto, dispone de áreas de servicio propias de la actividad financiera, entre las cuáles, las más importantes son las siguientes:

- ✓ Crédito y cobranzas
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Cajas
- ✓ Contabilidad

Con el propósito de realizar un análisis exhaustivo de las áreas de interés, se requiere describir cada una de ellas, en forma individual.

**Área de crédito y cobranzas**

Está orientada a manejar una adecuada gestión de control de los distintos procesos, la entrega eficiente, el uso adecuado de todos los recursos y el retorno del capital prestado más los intereses en el tiempo pactado.

El recurso humano es el activo más importante que se dispone en una organización, debido a que si se cuenta con un personal calificado, proactivo y con alta dosis de motivación, se pueden lograr índices de desempeño laboral, superiores a la media tradicional, consiguiendo con

su aporte, la completa satisfacción de los clientes que pueden ser internos o externos.

### **Atención al cliente**

Para una mejora sustancial de los servicios de atención a los socios y clientes, de la cooperativa, es necesario realizar el análisis y la identificación de las necesidades y expectativas razonables de los clientes, a través de la cual se sustenten las acciones y directrices, para el mejoramiento de la calidad del servicio, así como también la reducción de reclamos y la optimización del tiempo de respuesta.

### **Cajas**

Para un mejor proceso de las actividades de esta área, es necesario realizar el análisis y la identificación de las necesidades y expectativas razonables de los clientes, a través de la cual se sustenten las acciones y directrices, para el mejoramiento de la calidad del proceso y servicios, así como también la reducción de reclamos y la optimización del tiempo de respuesta.

### **Contabilidad**

Promover la obtención financiera oportuna confiable y suficiente como una herramienta útil para la gestión y el control, procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.

### **Preparación de indicadores**

Los indicadores contribuyen sustancialmente con la auditoría administrativa porque aportan criterios fundamentados para que las mediciones permitan hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambio.

**Cuadro 35: Indicadores de gestión área de créditos y cobranzas**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	DESARROLLO	RESULTADO %	FRECUENCIA ESPERADA	FUENTE
Cumplimiento de políticas de crédito	Calificación del cliente	<u>Acciones realizadas basadas en las normas</u> Total de acciones	<u>32</u> 40	<u>0,80</u>	Permanente	(ANEXO 5) Manual de funciones (ANEXO 6) Solicitud de créditos  (ANEXO 7) Movimientos por ventanilla
Autorización de créditos	Duración del proceso	<u>Total de créditos autorizados via telefónica</u> Total de créditos entregados	<u>9</u> 40	<u>0,23</u>	Ocasionalmente	ventanilla
Eficiencia en la recepción de la documentación	Cumplimiento de las leyes y de la normatividad interna	<u>Expedientes incompletos</u> Total de expedientes	<u>12</u> 40	<u>0,30</u>	Permanente	(ANEXO 6) Solicitud de créditos
Eficiencia en el manejo del flujo de caja	Administración de la liquidez	<u>Número de créditos desembolsados</u> Numero de créditos aprobadas	<u>37</u> 40	<u>0,93</u>	Permanente	(ANEXO 7) Movimientos por ventanilla
Eficiencia del comité de crédito	Análisis crediticio	<u>Total de sesiones efectuadas a tiempo</u> Total de sesiones establecidas	<u>3</u> 4	<u>0,75</u>	Permanente	(ANEXO 8) Pago de dietas

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	DESARROLLO	RESULTADO %	FRECUENCIA ESPERADA	FUENTE
Políticas	Aplicabilidad	<u>Políticas aplicadas</u>	<u>8</u>	<u>0,73</u>	Permanente	(ANEXO 7) Estatuto
		Políticas establecidas	11			
Personal idoneo	Capacitación continua	<u>Capacitaciones ejecutadas</u>	<u>2</u>	<u>0,40</u>	De acuerdo a las necesidades	Plan de trabajo
		Capacitaciones programadas	5			
Cobranzas	Recuperación de cartera	<u>Procedimientos aplicados para disminuir la morosidad</u>	<u>3</u>	<u>0,60</u>	Permanente	(ANEXO 7) Estatuto
		Total de procedimientos establecidos	5			

Elaborado por: La investigadora

**Cuadro 36: Indicadores de gestión de atención al cliente**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	DESARROLLO	RESULTADO %	FRECUENCIA ESPERADA	FUENTE
Calidad del servicio	Imagen	$\frac{\text{Total de socios satisfechos}}{\text{Total de socios entrevistados}}$	$\frac{4}{5}$	0,80	Permanente	ANEXO 3 (entrevista)
Segregación de funciones	Calidad	$\frac{\text{Personal responsable de la atención al cliente}}{\text{Total del personal}}$	$\frac{1}{5}$	0,20	Permanente	(ANEXO 5) Manual de funciones
Personal idoneo	Capacitación continua	$\frac{\text{Estudios efectuados para mejorar la atención a clientes}}{\text{Estudios programados para mejorar la atención a clientes}}$	$\frac{1}{1}$	1,00	Permanente	Plan de trabajo
Eficiencia	Calidad	$\frac{\text{Expedientes con requisitos completos}}{\text{Expedientes de aperturas}}$	$\frac{28}{36}$	0,78	Permanente	ANEXO 9

**Cuadro 37: Indicadores de gestión área de cajas**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	DESARROLLO	RESULTADO %	FRECUENCIA ESPERADA	FUENTE
Oportunidad del registro	Seguridad	<u>Número de documentos registrados</u> Número de transacciones efectuadas	<u>63</u> 67	<u>0,94</u>	Permanente	ANEXO 11
Eficiencia	Tecnología	<u>Número de transacciones anuladas</u> Número de transacciones ejecutadas	<u>3</u> 65	<u>0,05</u>	Permanente	ANEXO 11
Control del efectivo	Confiabilidad	<u>Total de faltantes registrados</u> Total de cuadros diarios efectuados	<u>1</u> 20	<u>0,05</u>	Permanente	ANEXO 12
Delegación de funciones	Cumplimiento	<u>Funciones definidas</u> Funciones realizadas	<u>5</u> 13	<u>0,38</u>	Permanente	ANEXO 5
Políticas	Aplicabilidad	<u>Políticas aplicadas</u> Políticas establecidas	<u>7</u> 11	<u>0,64</u>	Permanente	ANEXO 5

Elaborado por: La investigadora



**Cuadro 38: Indicadores de gestión administrativa**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	DESARROLLO	RESULTADO %	FRECUENCIA ESPERADA	FUENTE
Trabajo en equipo	Organización	<u>Total de sesiones efectuadas</u> Total de sesiones establecidas	<u>30</u> 48	0,63	Permanente	ANEXO 13
Crecimiento	Imagen	<u>Solicitud de ingresos de nuevos socios aceptadas</u> Total de solicitudes de nuevos socios	<u>120</u> 223	0,54	Permanente	Informe del MIES vs reporte de socios
Manejo de recursos	Proveer evidencia	<u>Total de pagos con documentos de soporte</u> Total de pagos efectuados con cheques	<u>18</u> 19	0,95	Permanente	ANEXO 14 Y 15
Manejo del efectivo	Seguridad	<u>Total de arqueos efectuados</u> Total de arqueos definidos	<u>2</u> 4	0,50	Permanente	ANEXO 11
Autorización	Autenticidad	<u>Total de ordenes de pagos firmadas</u> Total de ordenes de pago	<u>9</u> 12	0,75	Permanente	ANEXO 14

**Elaborado por: La investigadora**

**Cuadro 39: Indicadores de gestión área contable**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	DESARROLLO	RESULTADO	FRECUENCIA ESPERADA	FUENTE
Eficiencia en la presentación de balances	Oportunidad	$\frac{\text{Balances entregados a tiempo}}{\text{Número de balances}}$	$\frac{5}{6}$	0,83	Mensual	ANEXO 16
Aplicabilidad de las pruebas sustantivas	Seguridad	$\frac{\text{Pruebas sustantivas ejecutadas}}{\text{Pruebas sustantivas determinadas}}$	$\frac{1}{3}$	0,33	Permanente	ANEXO 5
Cumplimiento de objetivos	Tecnología	$\frac{\text{Total de procedimientos aplicados en los objetivos contables}}{\text{Total de procedimientos basados en los objetivos contables}}$	$\frac{18}{20}$	0,90	Permanente	ANEXO 5

Elaborado por la investigadora

### **6.7.3 Fase 3: Comparación de lo real frente a lo presupuestado**

Para una administración de riesgos efectiva se requiere de grandes esfuerzos y de la disposición de los ejecutivos

De la misma manera, su éxito en el tiempo dependerá de las actualizaciones que se realicen en las metodologías, procesos, sistemas y conocimientos del personal

#### **Simbología:**

##### **Tipos de riesgos**

- RO: Riesgo operativo
- RL: Riesgo legal
- RT: Riesgo tecnológico

##### **Tipología de eventos de pérdida**

- FI: Fraude interno.
- FE: Fraude externo.
- RIt: Relaciones laborales y seguridad en el puesto de trabajo.
- CPN: Prácticas con clientes productos y negocios.
- DA: Daños y activos materiales.
- FS: Incidencias en el negocio y fallos en el sistema.
- AP: Ejecución, entrega y administración de procesos

##### **Frecuencia de control**

- D: Diario
- S: Semanal

- Q: Quincenal
- M: Mensual
- T: Trimestral
- SEM: Semestral
- A. Anual
- O: Cuando ocurra el evento

**Cuadro 40: Matriz de riesgos área de crédito y cobranzas**

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RIESGO											CONTROL			
	TIPO DE RIESGO			TIPOLOGÍA DE EVENTO DE PERDIDA								ACTIVIDADES DE CONTROL	FRECUENCIA DEL CONTROL	EVALUACIÓN	
	RO	RL	RT	FI	FE	RLT	CPN	DA	FS	AP	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			IMPACTO	
Irrecuperabilidad y pérdidas financieras	X			X								Revisar detenidamente toda la documentación obtenida, aplicar todas las políticas y procedimientos respectivos.	O	Medio	Alto
Morosidad	X									X		Capacitación continua, planificación estratégica	O	Medio	Medio
Créditos vinculados	X			X								Establecer grados de cumplimiento de la normatividad.	S	Bajo	Alto
Falta de credibilidad	X			X								Detectar y eliminar los cuellos de botella	S	Medio	Medio
Bajos índices de liquidez	X									X		Control diario de la maduración de los créditos	D	Medio	Alto
Pagares invalidos				X	X							Revisión sorpresiva de documentos previa capacitación	D	Medio	Medio

Elaborado por la investigadora

**Cuadro 41: Matriz de riesgos del área de atención al cliente**

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RIESGO									CONTROL			
	TIPO DE RIESGO			TIPOLOGÍA DE EVENTO DE PERDIDA						ACTIVIDADES DE CONTROL	FRECUENCIA DEL CONTROL	EVALUACIÓN	
	RO	RL	RT	FI	FE	RLT	CPN	DA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA			IMPACTO	
Insatisfacción de los clientes	X						X		Buzon de quejas y sugerencias	M	Bajo	Alto	
Fallas en la integración de la información	X							X	Reportes diarios	O	Bajo	Medio	
Deterioro de la imagen	X						X		Evaluaciones periódica del personal	SEM	Bajo	Alto	

Elaborado por la investigadora

**Cuadro 42: Matriz de riesgos del área de cajas**

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RIESGO								CONTROL			
	TIPO DE RIESGO			TIPOLOGÍA DE EVENTO DE PERDIDA					ACTIVIDADES DE CONTROL	FRECUENCIA DEL CONTROL	EVALUACIÓN	
	RO	RL	RT	FI	FE	RLT	CPN	DA			PROBABILIDAD DE OCURENCIA	IMPACTO
Inseguridad	X			X					Camaras de seguridad	D	Medio	Alto
Sustracción indebido de dinero	X			X					Arqueos sorpresivos	D	Bajo	Alto
Mayor cantidad de billetes falsos adquiridos	X						X		Capacitación apropiada	A	Bajo	Medio
Operaciones erróneas	X			X					Pruebas sustantivas a la ejecución del proceso	D	Medio	Alto
Malversación de fondos	X			X					Cruce de información	D	Medio	Alto
Abuso y divulgación de la información	X						X		Evitar el uso de dispositivos extraños Restricción de llamadas	D	Bajo	Alto

Elaborado por la investigadora

**Cuadro 43 Matriz de riesgos del área de contabilidad**

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RIESGO										CONTROL			
	TIPO DE RIESGO			TIPOLOGÍA DE EVENTO DE PERDIDA							ACTIVIDADES DE CONTROL	FRECUENCIA DEL CONTROL	EVALUACIÓN	
	RO	RL	RT	FI	FE	RLT	CPN	DA	FS	AP			PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
Inobservancia a la normatividad contable e interna	X			X			X				Agenda de actividades	M	Bajo	Alto
Llamada de atención y multas por algún organismo de control	X		X							X	Planeación estratégica	M	Bajo	Medio
Incumplimiento de la obligación de informar	X									X	Aplicar metas de calidad	D	Medio	Alto
Inexactitud de informes	X									X	Pruebas sustantivas y cruce de información	M	Medio	Alto

Elaborado por: La investigadora



### **6.7.3**

### **Fase Evaluación de resultados**

#### **INFORME CONFIDENCIAL DE CONTROL INTERNO**

Ambato, 23 de julio de 2011

Ingeniera

Edyd Freire

GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “15 DE AGOSTO” LTDA.

Presente

De nuestra consideración:

Se ha efectuado un estudio y evaluación de la estructura del control interno de la cooperativa de ahorro y crédito “15 de agosto Ltda.”, al 23 de Julio del 2011.

Nuestro análisis se realizó de acuerdo a lo establecido con las normas internacionales de auditoría y normas de auditoría generalmente aceptadas y de acuerdo a lo establecido para las cooperativas bajo en control de la dirección nacional de cooperativas, publicado en el registro oficial N° 406 del 28 de noviembre del 2006.

La gerencia de la cooperativa, talento humano y directivos son los responsables del establecimiento y mantenimiento del sistema de control interno, para cumplir con esta responsabilidad la gerencia y los directivos necesitan hacer apreciaciones y juicios para poder evaluar los beneficios esperados y los costos relacionados con los procedimientos de control.

Los objetivos de un sistema de control son proveer a la gerencia una seguridad razonable, pero no absoluta, promover la efectividad, la eficiencia y al economía de las operaciones y la calidad en el servicio.

La evaluación incluye el entendimiento y estudio de cada uno de los componentes del control Interno; ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

Debido a la naturaleza de nuestro estudio, los resultados se encuentran en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,  
María del Carmen Criollo Moreta

## EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Hemos revisado y analizado la información de los procesos administrativos de los departamentos de caja, contabilidad, atención al cliente, crédito y cobranzas de la cooperativa de ahorro y crédito “15 de agosto”, que expresa que ha mantenido un control interno medio sobre los procedimientos relacionados al mismo.

Nuestras evaluaciones incluyeron el análisis de las operaciones que se manejan en cada uno de los departamentos, la información financiera analizada en el curso de nuestro examen no fue auditada o revisada por nosotros, y por tanto, no expresamos una opinión o cualquier otra forma de seguridad sobre ésta.

Situación legal, operativa y administrativa de la cooperativa

### **7. BASE LEGAL**

La cooperativa de ahorro y crédito “15 de agosto Ltda.”, esta domiciliada en la parroquia Totoras del cantón Ambato provincia de Tungurahua, como persona jurídica de responsabilidad limitada a su capital social, la misma que se regirá por la ley de cooperativas, su reglamento general, estatutos, reglamentos internos que se dictaren y demás leyes que le fueren aplicables.

- **Estatuto de la cooperativa**

El estatuto de la cooperativa de ahorro y crédito fue aprobado por el director nacional de cooperativas, en el distrito metropolitano de Quito el 1 de agosto del 2007. En base a la evaluación realizada al estatuto se definen las siguientes observaciones:

- En el art.36, del estatuto establece: El consejo de administración se reunirá ordinariamente una vez a la semana y en forma extraordinaria las veces que sea necesario para una buena marcha de la cooperativa.

El consejo de administración no da cumplimiento a esta disposición estatutaria ya que no sesionan una vez por semana.

- En el art. 29, literal a) del reglamento interno establece que es atribución del consejo de administración sesionar semanalmente los días domingos de manera ordinaria a las cuatro de la tarde en el edificio de la cooperativa, constituirá el quórum legal la mitad más uno de los miembros.

El consejo no da cumplimiento a esta disposición reglamentaria.

## **8. Manuales y reglamentos**

La cooperativa de ahorro y crédito “15 de agosto Ltda.”, cuenta con un reglamento interno aprobado con resolución del MIES N°. 023-DPT-C-2008, con fecha 5 de marzo del 2009.

Se emiten las siguientes observaciones en base a la revisión:

- En el art 78, segundo párrafo se establece: Tienen derecho a percibir una dieta por un valor de USD 2.00 por reunión, los directivos de los consejos de administración, vigilancia, o empleados: con máximo de cuatro sesiones ordinarias y dos extraordinarias por mes.

### **Observación**

En las disposiciones contempladas en la ley de cooperativas y resoluciones de la dirección nacional no contempla el pago de dietas a directivos, por lo tanto esta disposición contradice a las disposiciones legales.

### **Recomendación**

Eliminar el pago de las dietas a los directivos, pues es un rubro que no permite la ley.

- En el art. 59 del reglamento interno establece: Los montos de los préstamos serán concedidos de acuerdo a la siguiente tabla:

### **ORDINARIOS**

MONTO	GARANTÍA	PLAZO MAX
100 a 3000	Un garante	24 meses
3001 a 10000	Dos garantes	36 meses
10001 en adelante	Garantía hipotecaria	60 meses

### **ESPECIALES**

Hasta USD 100.00 a un plazo máximo de setenta y cinco días.  
Los préstamos especiales no requieren de base ni tampoco de garantía, únicamente la responsabilidad solidaria del conyugue.

En tanto que en el art. 73 del estatuto establece: Ningún préstamo excederá del 10% del capital total de la cooperativa.

## **Comentario**

Según lo que establece el reglamento interno y el estatuto de la cooperativa los dos artículos son totalmente contradictorios, a junio del 2011 de acuerdo al balance el patrimonio de la entidad asciende a 47708.42 y el monto máximo de crédito ascendería a USD 4770.84. La cooperativa cumple con esta disposición estatutaria. Sin embargo el reglamento estipula lo contrario.

## **Recomendación**

Al consejo de administración, al momento de realizar una reforma al reglamento interno se deberá considerar las disposiciones del estatuto y de la ley de cooperativas de manera que no se contrapongan.

## **9. CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES LEGALES**

### **➤ Área administrativa**

#### **Asamblea general**

En el art. 24 literal d), del reglamento general de la ley de cooperativas en lo referente a atribuciones y deberes de la asamblea general que estipula lo siguiente:

Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa y aprobarlos o rechazarlos.

En el art. 30 literal k) del estatuto determina:

Conocer, aprobar o desaprobar los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa.

### **Observación**

La asamblea ha cumplido con esta disposición pero con retraso a las fechas establecidas razón por la que los balances no fueron conocidos y aprobados oportunamente originándose multas innecesarias.

### **Recomendación**

A la asamblea general mayor integración y comunicación con las diversas áreas de manera oportuna y eficaz a fin de no incurrir en el pago de multas y cumplir con los plazos previstos en la ley.

### **Consejo de administración**

De acuerdo al art. 29 del reglamento interno de la cooperativa establece lo referente a deberes y atribuciones del consejo de administración.- Deberá sesionar semanalmente los días domingos de manera ordinaria las cuatro de la tarde en el edificio de la cooperativa, constituirá el quórum legal la mitad más uno de sus miembros.

### **Observación**

Según reporte de pago por dietas se determina que el consejo mantuvo 30 sesiones cuando de acuerdo a lo que establece la ley y el reglamento debería haber mantenido 48 reuniones.

### **Recomendación**

El presidente del consejo debe ser un verdadero líder que fortalezca las relaciones entre sus miembros y fomente los

objetivos como empresa y motivarles para que cumplan con lo establecido.

- **GERENCIA**

**Observación**

- La entidad no tiene un código de conducta en el que se estipule de manera detallada las normas de comportamiento, conducta y sanciones dentro la cooperativa, desconocen el manual de funciones y los objetivos que enmarca la cooperativa.
- La información y comunicación no se da en todas las áreas de la empresa.
- Falta de planes de contingencia para enfrentarse a los cambios constantes y prever riesgos significativos.

**Recomendación**

- Realizar una reunión con los miembros de las diversas áreas y consejos que conforman la cooperativa para recordar el cumplimiento de las políticas internas y velar por el control de las actividades de los demás departamentos en cuanto a aspectos de legalización, procesos, ocurrencia y pertenencia de los requerimientos de pedido para la realización de las actividades normales del giro del negocio, y la correcta segregación de funciones y la distribución de responsabilidad y autorización.
- Realizar periódicamente un análisis de eficacia y cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la cooperativa para determinar la eficiencia de cada área.
- Redistribuir las funciones para desarrollar tareas de control de la información realizada en la cooperativa, verificación de la realización de documentos y requerimientos de pedidos para que



estos cumplan con las normas y reglamentos de la entidad, en cuanto a la legalización, proceso, ocurrencia, pertenencia y propiedad de los mismos, además de su correcto archivo.

- Facilitar la asistencia de los colaboradores de la empresa a cursos de capacitación acorde a las áreas de la empresa y de esta manera contar con personal idóneo que desarrollen sus actividades sin deficiencias o retrasos.
  
- Motivar el trabajo en equipo lograr un mayor compromiso con la empresa a través de estímulos pueden ser económicos, diplomas etc.
  
- Mejorar los canales de comunicación, esta deber ser oportuna eficiente en todas la áreas y deber tener su respectiva evidencia.

- **CRÉDITO Y COBRANZAS**

**Observación**

- **Proceso:**

**Recepción de la solicitud de crédito y la documentación.**

Del análisis realizado al proceso de recepción, registro de la solicitud de crédito y la documentación, se revisó en ciertos archivos en especial en la de los socios fundadores que la información no se encuentre completa y no poseen todos los requisitos del formulario de crédito y no cuentan con las respectivas firma de legalización de los mismos según lo estipulado en los reglamentos y normas de la cooperativa, de los cuales el 27% no contaba con: pago de servicio básico del mes actualizado, la firma no era la original y las papeletas de votación desactualizadas.

## **Deficiente proceso de recuperación de la cartera**

El personal de la cooperativa no cuenta con un manual de procedimientos eficiente para el correcto manejo de este proceso constituyéndose en un riesgo que afecta a la liquidez de la cooperativa.

## **Recomendaciones**

### **Al jefe de crédito**

- Realizar periódicamente un análisis de eficacia y cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la Cooperativa para determinar la eficiencia del departamento de crédito y cobranzas.
- Proporcionar mayor información a los socios sobre los requisitos que deben cumplir para acceder a un crédito y no proceder con su ejecución mientras no cumplan con lo establecido en cuanto a requisitos
- Revisar las políticas y procedimientos establecidos.

## **ÁREA DE CAJAS**

### **Observación**

- ✓ No cuenta con un manual de procedimientos definidos
- ✓ El proceso lo realizan como se les ha manifestado, la cajera no recibió inducción alguna y desconoce el manual.
- ✓ En el registro las transacciones hay ciertas irregularidades debido a fallas en el sistema.

### **PROCESO:** Recepción y desembolso del efectivo

En el área de caja especialmente en el proceso de recepción de efectivo no existe un nivel de control eficiente, pertinente y adecuado produciendo

un nivel de seguridad bajo ya que hay comprobantes que no tiene la firma del cajero y el sello respectivo, la revisión de las firmas fecha valor.

### **Recomendaciones**

#### **Al gerente y a la cajera**

Realizar una reunión con la cajera para recordar el cumplimiento de las políticas internas y velar por el control de las actividades de los demás departamentos en cuanto a aspectos de legalización, ocurrencia y pertenencia de la información (comprobantes de ingreso de efectivo), para que esta fehaciente y oportuna en el momento requerido.

Realizar periódicamente un análisis de eficacia y cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la cooperativa para determinar la eficiencia del área de caja.

#### **PROCESO:** Arqueo de Caja

#### **Conclusión**

En el proceso de arqueo de caja no existe un nivel de control eficiente, pertinente y adecuado porque algunos documentos no cuentan con las respectivas firmas de responsabilidad.

### **Recomendaciones**

#### **Al gerente y al cajero**

Delegar a otro funcionario por escrito a falta del gerente o miembro del consejo de vigilancia, para la respectiva legalización de la documentación de comprobantes ejecutados a diario.

## **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

### **Observación**

La documentación que justifica la transacción, comprobando su pre numeración, fechas, valores, conceptos y firmas de responsabilidad, según los comprobantes revisados los documentos fuentes no constan con todas las firmas de autorización (legalización).

Falta de aplicación de las normas internacionales financieras.

### **CONCLUSIÓN**

Realizar periódicamente un control adecuado, pertinente y eficiente de la información que se utiliza en el ciclo contable, dicha información debe cumplir con todos los requisitos que lo establecen los reglamentos, normas y leyes de la entidad.

- **ÁREA DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

#### **Observaciones**

- ✓ No cuentan con una correcta inducción.
- ✓ El registro de los datos para la apertura de la cuenta es muy deficiente.
- ✓ La información proporcionada no es la adecuada.
- ✓ Falta de amabilidad y cortesía.

#### **Recomendación**

- ✓ Aplicar un correcto entrenamiento a una tasa directamente proporcional a la mezcla de frecuencia, intensidad, calidad y

responsabilidad de su contacto con los clientes y a las necesidades de su cargo.

- ✓ Fomentar una conducta amable, sensibles, confiables, conoedores, leales al equipo corporativo, cuya apariencia personal, el uso correcto del uniforme, sean consistentes con las expectativas de los clientes.
- ✓ Fomentar una cultura de servicio que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

## **6.8. Administración de la propuesta**

### **Misión**

Brindar servicios financieros eficientes y oportunos, fomentando el desarrollo de nuestros cooperados y la comunidad, con honestidad y transparencia.

### **Visión**

Afianzar el liderazgo de la institución dentro del ámbito nacional de cooperativas de ahorro y crédito, con la eficiencia como nuestro referente de trabajo y la satisfacción de nuestros socios y clientes como finalidad de servicio.

### **Principios**

La cooperativa de ahorro y crédito “15 de agosto Ltda.”, regulará sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

- Igualdad de derechos de los socios
- Ingreso y retiro voluntario
- Derecho de cada socio a votar, elegir, y ser elegido
- Servicio a sus asociados
- Distribución de los excedentes sociales en proporción a los certificados de aportación de cada socio.
- Variabilidad del capital.
- Rentabilidad financiera del socio y de la institución.
- Neutralidad política y religiosa
- Fomento de la educación cooperativista.

### **Valores institucionales**

Para alcanzar la visión la cooperativa actúa en base a los siguientes principios y valores institucionales:

- Honestidad
- Seguridad y solvencia
- Vocación de servicio (con calidez humana y profesionalismo)
- Solidaridad y equidad
- Compromiso y responsabilidad

### **Áreas de iniciativa estratégica**

- Satisfacción al cliente
- Gestión de recursos humanos
- Fortalecimiento Institucional
- Participación de mercado
- Rentabilidad

### **Objetivos**

#### **Objetivo social**

La cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto Ltda., tiene como objetivo principal propender e impulsar el progreso y bienestar de sus asociados.

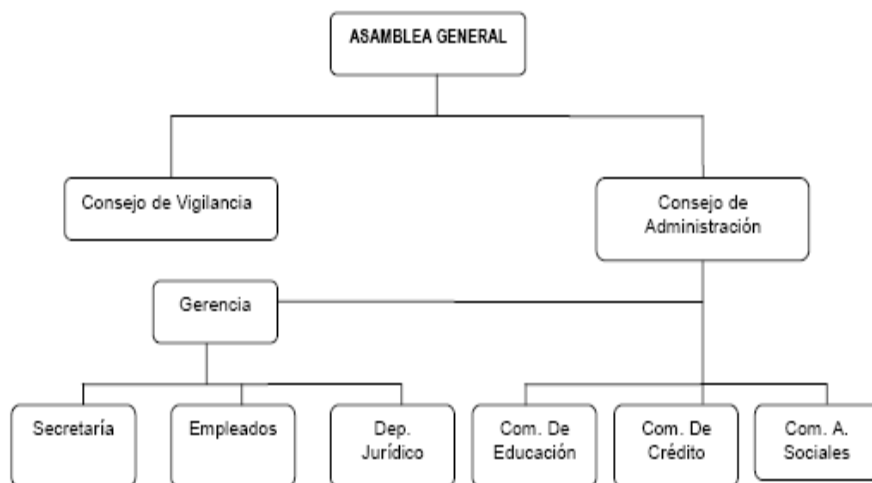
Para el mejor cumplimiento de los objetivos proporcionar una atención ágil, oportuna y eficaz al socio.

### Régimen económico

El capital social de la cooperativa estará integrado conforme lo determina el estatuto.-Las aportaciones de los socios quedarán representadas por certificados cada certificado de aportación los cuales serán transferibles entre sus socios o a favor de la cooperativa.

La responsabilidad de cada socio quedara limitada a su respectivo capital suscrito; y, la responsabilidad de la cooperativa al capital suscrito en total por los socios y a los bienes muebles e inmuebles que posea.

**Gráfico 29 Organigrama  
Cooperativa de ahorro y crédito 15 de agosto**



## 6.6 Plan de monitoreo y evaluación de la propuesta

FACTORES CRÍTICOS	ESTRATEGIAS OPERATIVAS	RESPONSABLE	RECURSOS	TIEMPO (AÑOS)					COSTO (USD)	RESULTADOS ESPERADOS
				2	3	4	5	6		
Gestión empresarial	Elaborar un plan estratégico.	Gerente	Directivos y ejecutivos 1 Equipo de cómputo Materiales de oficina	X					\$ 1.500,00	Direccionamiento estratégico al área operativa y administrativa para alcanzar las metas y el desarrollo organizacional.
Liderazgo	Definir políticas de liderazgo participativo  Eleva el nivel de compromiso mediante reuniones de trabajo.  Emprender el trabajo en equipo	Gerente	Directivos y ejecutivos	X	X	X	X	X	\$ 1.000,00	Fomentar una fuerza de procesos ntegral dirigido a la participación organizacional.
Organización	Establecer un diseño organizacional que promueva el conocimiento de funciones y responsabilidades.	Gerente	Directivos y ejecutivos 1 Equipo de cómputo Manuales y políticas	X					\$ 1.000,00	Establecer el manual de funciones para lograr la responsabilidad del personal en la empresa.



## C. MATERIALES DE REFERENCIA

### Bibliografía

- ALVIN A. Arens, (2005), **Auditoría un Enfoque Integral**; Prentice Hall. P 4
- BENJAMIN, Franklin, (2005), **Administración**; Mc Graw Hill, México.
- EDIABACO, (2008), **Diccionario Contable**; Corporación Edi-Abac P 291 187
- FRANKLIN, Benjamín, (2005), **Administración**; Mc Graw Hill, México.
- KELL Zeigler, (2000), **Auditoría Moderna**; CECSA. P 22
- MEIGS, Walter, (2001), **Principios de Auditoría**; Diana, México.
- MALDONADO, Milton K., (2006), **Auditoría de Gestión**; Producciones Digitales, Ecuador. P 17
- NEWMAN, William H., (2004), **La Dinámica Administrativa**; Diana, México. P 15
- ROBERT J. Thierauf, (1999), **Auditoría Administrativa**; Limusa, México.
- WHITTINGTON, Pany, (2004), **Principios de Auditoría**; Mc Graw Hill, México. Págs. 9,29
- URRUTIA Janet (2005). **Administración** ; págs. 54-60

### LINCOGRAFÍA:

- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

**ANEXOS**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO**

**OBJETIVO:**

Recolectar información acerca de impacto del control interno y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos.

---

**INSTRUCTIVO:**

Al ser anónima la encuesta se ruega contestarla con la verdad.

**CONTENIDO:**

1. ¿Con que frecuencia participan en la planificación para lograr los objetivos de la empresa?
  - Siempre
  - Casi siempre
  - Nunca
2. ¿Con que periodicidad se revisan y se actualizan los mecanismos de control?
  - Anualmente
  - Semestralmente
  - Trimestralmente
3. ¿Se dispone de controles adecuados para efectuar el seguimiento de los movimientos del personal en todas sus modalidades?
  - Si
  - No

4. ¿Considera que la información por parte de los directivos llega a todas las áreas en el momento y sitio apropiado?
  - Siempre
  - Casi siempre
  - A veces
  - Nunca
5. ¿Con que frecuencia se evalúan las diferentes áreas de la empresa?
  - Ocasional
  - Cada año
  - Cada seis meses
  - Cada tres meses
6. ¿Cuál es el nivel de observancia de la normatividad general e interna?
  - Alta
  - Aceptable
  - Normal
  - Inaceptable
7. ¿Con que frecuencia se realiza la actualización de los objetivos de la empresa?
  - Rara vez
  - Cada año
  - Cada seis meses
  - Cada tres meses
8. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos?
  - Alto
  - Mediano
  - Bajo
  - Nulo

9. ¿Considera que los métodos que aplican en la cooperativa para asignar las autoridades y responsabilidades son?:
- Excelentes
  - Muy buenos
  - Buenos
  - Inadecuados
10. ¿Considera que los métodos de control que ejecutan los funcionarios a los distintos procesos son?
- Inadecuados
  - Buenos
  - Efectivos
  - Muy efectivos
11. ¿Se verifica el cumplimiento de las sanciones al personal por la inobservancia de políticas, normas y la toma de decisiones arbitrarias?:
- Siempre
  - A veces
  - Rara vez
  - Nunca
12. ¿Con que frecuencia se capacita al personal sobre aspectos relacionados con sus funciones?
- Siempre
  - A veces
  - Rara vez
  - Nunca
13. ¿Existen convenios con instituciones de educación superior o de difusión de la cultura y valores para promover la participación del personal en eventos como conferencias, conciertos, exposiciones, talleres o foros?
- Si

- No

14. ¿Con que frecuencia se actualiza la normatividad interna?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

15. ¿Considera que las condiciones y el área de trabajo son?:

- Excelentes
- Adecuadas
- Regulares
- Inadecuadas

16. ¿Con que frecuencia cumplen con los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?

- Siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

17. ¿Con que tipo de estructura organizacional cuenta la institución?

- Vertical
- Horizontal
- Vertical/horizontal
- Matricial

18. ¿Con que frecuencia se lleva a cabo un análisis interno FODA?

- Mensual
- Anual
- Rara vez
- Nunca

19. ¿Considera que los procedimientos definidos para llevar a cabo el trabajo son?

- Proactivos
  - Actualizados
  - Obsoletos
  - Incoherentes
20. ¿Cómo calificaría usted los mecanismos que se utilizan para difundir nuevas políticas o cambios a las establecidas?
- Muy formales
  - Formales
  - Informales
21. ¿Considera que las situaciones de riesgo por las que atraviesa la empresa son comunicados cuándo?
- No son muy considerables
  - Son muy considerables
  - Después que lo resuelven
  - Cuando ha ocurrido el siniestro.
22. ¿En qué porcentaje considera usted que se ha tomado en cuenta las condiciones del entorno para la determinación de los objetivos?
- Del 75 al 100%
  - Del 50 al 74%
  - Menores del 50%
23. ¿Existe coherencia entre los objetivos personales y el objetivo o atribución fundamental de la organización?
- Totalmente
  - Presenta ciertas desviaciones
  - Incongruencia
24. ¿Cómo calificaría usted al sistema de control interno de la cooperativa?
- Eficiente
  - Aceptable
  - Regular

- Inexistente.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**ENTREVISTA DIRIGIDO A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 15 DE AGOSTO**

**OBJETIVO:**

Recolectar información acerca de impacto del control interno y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos.

---

1.- ¿Con qué frecuencia participan en opiniones para lograr los objetivos propuestos?

2.- ¿Con que periodicidad se revisan y se actualizan los mecanismos de control?

3.- ¿Se dispone de controles adecuados para efectuar el seguimiento de los movimientos del personal y socios en todas sus modalidades?

4.- ¿Con que frecuencia se evalúan las diferentes áreas de la empresa?

5.- ¿Que porcentaje de los objetivos han sido alcanzados?

6.- Que herramientas utiliza para poder efectuar un estudio de la empresa y determine las estrategias?





