



UNIVERSIDAD DEL AZUAY
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
COOPERA LTDA.”**

**Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

Autores:

**EDITH LILIANA CARRIÓN ROMERO.
VERÓNICA MONSERRATH ORELLANA LEÓN.**

Director:

ING. MIGUEL ÁNGEL ARPI.

CUENCA – ECUADOR

2011

Dedicatorias

A mis queridos padres Fulvio y Catalina que unidos construyeron en mi la fuerza y valentía para seguir adelante y no caer en aquellos tropiezos que la vida nos da. A mi querida hermana Liz quien con su entusiasmo y dinamismo alegró mis días. A mi tío Humberto que siempre estuvo dispuesto a ayudarme para resolver a tiempo mis inquietudes.

Edith Liliana

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres, hermanas, abuelitos y tíos.

A Dios por ser siempre el amigo y compañero incondicional que guía mi camino, a mis padres, quienes han estado conmigo a lo largo de toda mi vida brindándome sus cuidados, confianza y sobre todo su amor incondicional, así como también por ser quienes han inculcado en mí las ganas de luchar y el deseo de seguir siempre superándome, a mis hermanas, abuelitos y tíos por su apoyo, paciencia y cariño incondicional.

¡Gracias a todos!

Verito.

Agradecimiento

Expresamos nuestro más sincero y afectuoso agradecimiento, a la Universidad del Azuay, a la Facultad de Ciencias de la Administración y por medio de ella a nuestros queridos profesores, quienes con su paciencia, constancia y conocimientos han contribuido en nuestra formación profesional.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coopera Ltda." en especial a su Gerente Lcdo. Rodrigo Aucay y a través de él a todo el personal de la institución, por la apertura y el apoyo brindado durante la realización de esta tesis,

A nuestro director de tesis Ing. Miguel Ángel Arpi, por su acertada orientación, además por brindarnos sus conocimientos, confianza y apoyo incondicional a lo largo de nuestro trabajo.

Índice de Contenido

Dedicatorias.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenido.....	iv
Índice de Ilustraciones.....	vii
Índice de Tablas.....	ix
Abstract.....	xiii
Responsabilidad.....	xiv
Introducción.....	15
CAPÍTULO I.....	17
1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.....	17
1.1 Introducción.....	17
1.2 Reseña Histórica.....	18
1.3 Estructura Orgánica.....	20
1.4 Mapa Estratégico.....	25
1.5 Marco Legal.....	26
CAPÍTULO II.....	33
2. MARCO TEÓRICO.....	33
2.1. Introducción.....	33
2.2. Auditoría de Gestión.....	34
2.2.1. Definición.....	34
2.2.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	35
2.2.3. Alcance.....	35
2.2.4. Enfoque.....	35
2.2.5. Tipos de auditoría.....	36
2.3. Ética y Responsabilidad Profesional.....	37
2.3.1. Marco de referencia para tomar decisiones éticas.....	37
2.3.2. Necesidad de la Ética Profesional.....	38
2.3.3. Responsabilidad de los Auditores ante sus clientes.....	40

2.3.4.	Responsabilidad de los Auditores con terceros.	41
2.4.	El Control de Gestión.....	42
2.4.1.	Definición de Control.	42
2.4.2.	Objetivos del Control de Gestión.....	43
2.4.3.	Tipos de Control	44
2.4.4.	Procesos del Control de Gestión.	45
2.5.	COSO ERM.....	46
2.5.1.	Definición de control interno.....	47
2.5.2.	Componentes del CORRE.....	49
2.6.	Fases de la Auditoría de Gestión.....	56
2.6.1.	Fase I.- Conocimiento Preliminar.....	59
2.6.2.	Fase II.- Planificación.	64
2.6.3.	Fase III.- Ejecución.	70
2.6.4.	Fase IV.- Comunicación de Resultados.....	76
2.6.5.	Fase V.- Seguimiento.	81
CAPÍTULO III.....		82
3.	Aplicación práctica de las fases de auditoría de gestión.....	82
3.1.	Introducción.....	82
3.2.	Fase I: Conocimiento Preliminar.....	84
3.2.1.	Visita Preliminar.....	84
3.2.2.	Cédula Narrativa	86
3.2.3.	Obtención de documentación de la cooperativa.	88
3.2.4.	Revisión del Plan Estratégico.....	88
3.2.5.	Indicadores de Gestión.	99
3.2.6.	FODA	105
3.2.7.	Evaluación Preliminar Control Interno	111
3.2.8.	Enfoque de la Auditoría.....	124
3.2.9.	Anexos	127
3.3.	Fase II: Planificación.....	146
3.3.1.	Análisis y revisión de la documentación.....	146
3.3.2.	Evaluación Específica del Control Interno	179
3.3.3.	Plan de Auditoría	188
3.3.4.	Evaluación de Riesgos.	193

3.3.5.	Memorando de Planificación.....	222
3.3.6.	Programas de Auditoría.....	238
3.4.	Ejecución.....	247
3.4.1.	Aplicación de los Programas de Trabajo.	247
3.4.2.	Preparación de los Papeles de Trabajo.....	247
3.4.3.	Hojas de Hallazgo.....	295
3.4.4.	Estructura del Informe.	319
3.5.	Comunicación de Resultados.	320
3.5.1.	Informe Definitivo.....	320
3.5.2.	Conclusiones.....	344
3.5.3.	Recomendaciones.	346
3.6.	Seguimiento y monitoreo	348
3.6.1.	Cronograma de cumplimiento de recomendaciones.....	348
CAPITULO IV.....		354
4.	CONCLUSIONES GENERALES.....	354
4.1.	Conclusión general.....	354
4.2.	Bibliografía	355
4.3.	Anexos	356

Índice de Ilustraciones.

<i>Ilustración 1.- Unidades Holding Social. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	20
<i>Ilustración 2.- Funcionamiento Centro de Acopio (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	22
<i>Ilustración 3.- Holding Social.</i>	24
<i>Ilustración 4.- Holding Social Coopera Ltda.</i>	24
<i>Ilustración 5.- Campo de Aplicación. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	36
<i>Ilustración 6.- Marco de Referencia toma de Decisiones.</i>	38
<i>Ilustración 7.- Código de Conducta</i>	40
<i>Ilustración 8.- Usuarios de Información</i>	42
<i>Ilustración 9.- Fines del Control.</i>	43
<i>Ilustración 10.- Proceso del Control de Gestión.</i>	45
<i>Ilustración 11.- Componentes del CORRE.</i>	49
<i>Ilustración 12.- Fases de la Auditoría de Gestión. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	58
<i>Ilustración 13.- Objetivos de la Fase I. Conocimiento Preliminar. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	59
<i>Ilustración 14.- Evaluación del Control Interno</i>	61
<i>Ilustración 15.- Métodos.</i>	64
<i>Ilustración 16.- Controles.</i>	66
<i>Ilustración 17.- Etapas de la Administración de Riesgos.</i>	67
<i>Ilustración 18.- Pruebas de Control. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	72
<i>Ilustración 19.- Métodos usados en las pruebas sustantivas. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	73
<i>Ilustración 20.- Indicadores. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	74
<i>Ilustración 21.- Características del Hallazgo (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	75
<i>Ilustración 22.- Características del Informe. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	77
<i>Ilustración 23.-Fortalecimiento Coopera.</i>	97
<i>Ilustración 24.- Innovación tecnológica Coopera (Cooperas I. o., 2011)</i>	98
<i>Ilustración 25.- Flujo-grama Centro de Acopio</i>	143
<i>Ilustración 26.- Flujo-grama Tienda Puertas del Sol</i>	144
<i>Ilustración 27.- Flujo-grama Elaborados</i>	145
<i>Ilustración 28.- Pedido de tiendas (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	150
<i>Ilustración 29.- Compra de activos fijos (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	154
<i>Ilustración 30.- Compra de insumos (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	158
<i>Ilustración 31.- Materia prima acopiadores (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)</i>	161

Ilustración 32.- Materia prima técnicos acopiadores (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	165
Ilustración 33.- Materia Prima técnicos acopiadores (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	166
Ilustración 34.- Compra de suministros de oficina (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	170
Ilustración 35.- Elaboración de mermeladas	175
Ilustración 36.- Elaboración de ahumados.....	176
Ilustración 37.- Elaboración de hamburguesas.....	177
Ilustración 38.- Cocción precocidos.....	178
Ilustración 39.- Resultados Cuestionario General (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	180
Ilustración 40.- Resultados Centro de Acopio (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	181
Ilustración 41.- Resultados Centro de Acopio (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	181
Ilustración 42.- Resultados Elaborados (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	181
Ilustración 43.- Resultados Elaborados (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	182
Ilustración 44.- Resultados Tienda Puertas del Sol (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	182
Ilustración 45.- Resultados Tiendas Puertas del Sol.....	182
Ilustración 46.- Estructura Equipo de Trabajo (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	190
Ilustración 47.- Holding Social Información obtenida de: (Coopera l. o., 2011)	195
Ilustración 48.- Matriz Evaluación de Riesgos Centro de Acopio Formato: (Mejía Quijano, 2006)	215
Ilustración 49.- Matriz Evaluación Riesgos Tienda Puertas del Sol Formato: (Mejía Quijano, 2006)	216
Ilustración 50.- Matriz Evaluación de Riesgos Elaborados Formato: (Mejía Quijano, 2006)	217
Ilustración 51.- Holding Social Información Obtenida de: (Coopera l. o., 2011) ..	227
Ilustración 52.- Asepsia	254
Ilustración 53.- Orden de compra.....	255
Ilustración 54.- Orden de Pedido.....	256
Ilustración 55.- Transferencia de bodega	257
Ilustración 56.- Canastas navideñas.....	271
Ilustración 57.- Canasta navideña.....	271
Ilustración 58.- Canasta navideña.....	271
Ilustración 59.- Gráfico Encuesta Pregunta 1 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	273
Ilustración 60.- Grafico Encuesta Pregunta 2 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	274
Ilustración 61.- Gráfico Pregunta 3 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011) ...	275
Ilustración 62.- Gráfico Pregunta 4 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011) ..	276
Ilustración 63.- Gráfico Encuesta Pregunta 5 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	277

Ilustración 64.- Gráfico Encuesta Pregunta 6 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	278
Ilustración 65.- Gráfico Encuesta Pregunta 7 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	279
Ilustración 66.- Llegada de los productos.....	282
Ilustración 67.- Llegada de los productos.....	282
Ilustración 68.- Identificación de los productos.....	283
Ilustración 69.- Identificación de los productos.....	283
Ilustración 70.- Mala identificación.....	285
Ilustración 71.- Producto sin precio	285
Ilustración 72.- Precocidos.....	286
Ilustración 73.- Frutas	286
Ilustración 74.- Mermeladas	293
Ilustración 75.- Ahumados	293
Ilustración 76.- Fruta picada	294
Ilustración 77.- Precocidos.....	294
Ilustración 78.- Holding Social Información Obtenida de: (Coopera l. o., 2011) ..	329

Índice de Tablas.

Tabla 1.- Tipos de Auditoría. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011).....	37
Tabla 2.- Evolución del Control Interno.	47
Tabla 3.- Subcomponentes del Ambiente de Control (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	50
Tabla 4.- Subcomponentes del Establecimiento de Objetivos. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	51
Tabla 5.- Subcomponentes de la Identificación de Eventos. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	51
Tabla 6.- Subcomponente de la Evaluación de Riesgos. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	52
Tabla 7.- Subcomponentes de la Respuesta a los Riesgos. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	53
Tabla 8.- Subcomponentes de Actividades de Control. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	54
Tabla 9.- Subcomponentes de Información y Comunicación. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	55
Tabla 10.- Subcomponentes de la Supervisión y Monitoreo. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	56
Tabla 11.- Países Integrantes de la OLACEFS.....	58
Tabla 12 Indicadores de eficiencia	99
Tabla 13 Indicadores de Eficacia	100
Tabla 14 Indicadores de Economía.....	101
Tabla 15 Indicadores de Economía.....	102
Tabla 16 Indicadores de Ecología	103
Tabla 17 Indicadores de Ética.....	104

Tabla 18 Análisis FODA Interno (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	105
Tabla 19 Análisis FODA Externo (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	108
Tabla 20. Cuestionario Control Interno General	112
Tabla 21 Procedimientos Selección Proveedores	147
Tabla 22 Documentación.....	148
Tabla 23 Documentación Información Obtenida: (Coopera I. o., 2011)	152
Información obtenida: (Coopera I. o., 2011) Tabla 24 Documentación.....	159
Tabla 25 Documentación Información obtenida de: (Coopera I. o., 2011)	164
Tabla 26 Documentos Información Obtenida de: (Coopera I. o., 2011)	169
Tabla 27 Documentos Información obtenida de: (Coopera I. o., 2011)	172
Tabla 28 Escala de Control Interno.....	180
Tabla 29 Resultados Cuestionario General (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	180
Tabla 30 Equipo de Trabajo (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	190
Tabla 31 Presupuesto de la Auditoría.....	191
Tabla 32 Matriz Actividades Principales y Secundarias Centro de Acopio (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	199
Tabla 33 Matriz Actividades Principales y Secundarias Tienda Puertas del Sol (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	201
Tabla 34 Matriz Actividades Principales y Secundarias Elaborados (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	203
Tabla 35 Identificación de Riesgos Centro de Acopio	205
Tabla 36 Identificación de Riesgos Tienda Puertas del Sol (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	208
Tabla 37 Identificación de Riesgos Elaborados (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	210
Tabla 38 Escalas Frecuencia Impacto Centro de Acopio.....	212
Tabla 39 Escalas Frecuencia Impacto Tienda Puertas del Sol.....	213
Tabla 40 Escalas Frecuencia Impacto Elaborados	214
Tabla 41 Mapa de Riesgos Centro de Acopio Formato: (Mejía Quijano, 2006)....	218
Tabla 42 Mapa de Riesgos Tienda Puertas del Sol Formato: (Mejía Quijano, 2006)	219
Tabla 43 Mapa de Riesgos Elaborados Formtato: (Mejía Quijano, 2006).....	219
Tabla 44 Medidas de Tratamiento del Riesgo (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	220
Tabla 45 Ponderación del Riesgo Formato: (Mejía Quijano, 2006)	220
Tabla 46 Matriz Priorización de Riesgos y Macroprocesos Formato: (Mejía Quijano, 2006)	221
Tabla 47 Cronograma de Actividades (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	222
Tabla 48 Equipo Multidisciplinario (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011) ..	224
Tabla 49 Días Presupuestados (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	224
Tabla 50 Análisis FODA Interno (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	228
Tabla 51 Análisis FODA Externo (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)....	229
Tabla 52 Indicadores de Eficiencia	232
Tabla 53 Indicadores de Eficacia	233
Tabla 54 Indicadores de Economía.....	234
Tabla 55 Indicadores de Ética.....	236

Tabla 56 Indicadores de Calidad	237
Tabla 57 Programa de Auditoría Centro de Acopio	238
Tabla 58 Programa Auditoría Tienda Puertas del Sol.....	242
Tabla 59 Programa Auditoría Elaborados.....	245
Tabla 60 Verificación Selección Proveedores (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	258
Tabla 61 Check List Proceso de Tiendas	260
Tabla 62 Comparación de Productos (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	261
Tabla 63 Comparación de productos (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	262
Tabla 64 Parámetros Control de Calidad Información Obtenida de: (Coopera I. o., 2011)	265
Tabla 65 Constatación Conocimiento Funciones (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	266
Tabla 66 Constatación Conocimiento Funciones (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	267
Tabla 67 Constatación Conocimiento Funciones (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	268
Tabla 68 Constatación Conocimiento de Funciones (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	269
Tabla 69 Resultados pregunta 1 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	274
Tabla 70 Resumen Pregunta 2 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	274
Tabla 71 Resumen Pregunta 3 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	275
Tabla 72 Resumen Pregunta 4 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	276
Tabla 73 Resumen Pregunta 5 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	277
Tabla 74 Identificación de los productos.....	284
Tabla 75 Check List Verificación Procedimientos (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	287
Tabla 76 Check List Verificación Procedimientos (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)	288

Resumen.

El presente trabajo de investigación esquematiza la aplicación de un análisis de Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda., como modelo de economía popular y solidaria.

Su acción se basa en la captación de aportaciones de los socios, con el fin de formar un gran capital e invertirlo en operaciones de ahorro, crédito y servicios de producción. El trabajo se centralizó en el examen a la Unidad Centro de Acopio, donde se partió de la revisión de la planeación estratégica, y se conoció las principales fuerzas que rigen su actividad, esto nos ayudó a planificar las actividades de auditoría, mismas que fueron ejecutadas en el desarrollo para obtener los hallazgos trascendentales que impactan positiva o negativamente a Coopera Ltda. Conforme el estudio desarrollado pudimos emitir un informe con el fin de proporcionar recomendaciones que ayuden a la gestión de la institución.

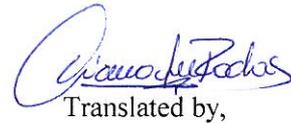
ABSTRACT

The present research project outlines the analysis performed to the Management Auditing of Coopera Cía. Ltda. Savings Cooperative, as a model of solidarity and popular economy.

The institution's work is based on collecting savings from its members in order to create a bigger capital and invest it in different operations such as savings, credit, and production services. The research was centered in a study performed to the Storage Center, starting with the revision of the strategic plan, which allowed knowing the main sources of their activity. This helped us plan the auditing activities in order to obtain transcendent findings that have a positive or negative impact in Coopera Ltda. After the research, it was possible present a report providing recommendations for the institution's management.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,

Diana Lee Rodas

Responsabilidad

Las ideas y conceptos emitidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras:

Liliana Carrión R.

Verónica Orellana L.

Introducción.

La Auditoría de Gestión, tiene como finalidad evaluar la eficacia y eficiencia de las actividades efectuadas por una entidad y de esta manera determinar si las mismas permiten la consecución de las metas y objetivos planteados por la organización.

Es importante indicar que la Auditoría de Gestión se diferencia de las demás auditorías, pues se enfoca tanto en los aspectos positivos y negativos que rodean a la entidad, los mismos que luego de ser analizados, brindarán al auditor la evidencia adecuada, suficiente y competente que le servirá de sustento al momento de emitir su informe y las recomendaciones correspondientes que ayuden a la organización a mejorar su funcionamiento, en base a un manejo eficiente, efectivo y económico de los recursos que posee.

El presente trabajo de tesis denominado "Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooperera Ltda.", tiene como objetivo, ayudar a los directivos y empleados de la Cooperativa, a obtener un conocimiento más puntual acerca de la eficiencia y eficacia, con la que realiza sus operaciones, así como poner en marcha acciones correctivas que le permitan mejorar la calidad del servicio y los procesos que hasta la fecha ejecuta.

Por ello en la primera parte de nuestro trabajo, el lector podrá obtener un mayor conocimiento acerca de Cooperera Ltda., pues hemos realizado una descripción de la misma, tomando en cuenta aspectos como su formación, crecimiento y las actividades que a la fecha viene realizando.

En el segundo capítulo, analizamos la importancia de la Auditoría de Gestión en el mundo actual, cabe también indicar que este análisis constituye el sustento teórico de todo el trabajo por nosotras realizado.

El tercer capítulo se centra específicamente en la ejecución de la auditoría, la misma que comprende cinco fases, que se denominan: Conocimiento Preliminar, Planificación, Ejecución, Comunicación de Resultados y Seguimiento.

El último capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones de carácter general obtenidas del trabajo de investigación que se ha ejecutado.

CAPÍTULO I

1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.

1.1 Introducción

Coopera Ltda., es una cooperativa que tiene como finalidad participar en el proceso de desarrollo de la economía nacional, mediante la inclusión de los sectores productivos, por ello su accionar se fundamenta en siete principios los cuales se dan a conocer a continuación:

1. Adhesión voluntaria y abierta.
2. Gestión democrática por parte de los socios.
3. Participación económica de los socios.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, formación e información.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Interés por la comunidad.

En sí dada la importancia del rol que desempeña COOPERA Ltda., en la sociedad ecuatoriana, se procede dentro de este primer capítulo a un conocimiento más profundo sobre la misma.

Para ello se empezará por conocer cómo nace la cooperativa, siguiendo con el estudio de la estructura orgánica que determina su funcionamiento.

Así también procederemos a revisar el mapa estratégico que define a la cooperativa y el marco legal que la sustenta.

1.2 Reseña Histórica

Con la obtención del Acuerdo Ministerial COOPERA nace el 5 de enero del 2004 e inicia su trabajo el 18 de enero, teniendo como marco referencial el plan inicial presentado a la Dirección Nacional de Cooperativas con el cual fue aprobado y ratificado en la primera Asamblea General de Socios.

El 1 de octubre del año 2007 se inicia el proceso de fusión entre Cooperera y Cooperativa Naranjal por absorción, concluyendo legalmente con la promulgación de la fusión con el acuerdo ministerial número 0000010 de fecha 24 de enero de 2008.

El accionar institucional se encuentra bajo la óptica, de que: crear, administrar y servir a las instituciones populares con calidad y excelencia, cualesquiera que fueren: industriales, productivas, servicios, artesanales o financieras, demandan de la cooperación solidaria de todos, de un nuevo paradigma, de un nuevo enfoque conceptual del desarrollo.

La realidad social y económica que enfrentan los sectores sociales más vulnerables exige a Directivos y Socios de COOPERA innovar procedimientos y procesos de trabajo en donde la suma de esfuerzos y recursos, sean los que permitan solidariamente hacer redes de organizaciones e instituciones comunitarias capaces de proponer y aplicar estrategias de desarrollo local autogestionario, que potencialicen la creatividad y la producción de sus asociados; sin renunciar a sus derechos de atención por parte del Estado, sino, como una estrategia práctica de involucrarle al ciudadano en su propio desarrollo, renunciando al paternalismo y al clientelismo, considerando en cada acción los principios de la excelencia, la ética y el pensamiento sistémico para trascender.

Las organizaciones y/o empresas cooperativas están obligadas a captar y capitalizar creativamente los avances tecnológicos de la modernidad; para ser competitivas y líderes creciendo en condiciones de igualdad, asumiendo los logros y las debilidades como un reto para aprender y proyectar iniciativas que puedan generar un desarrollo social relaciona en todos los campos, con la participación de los sectores populares bajo un proyecto de desarrollo progresivo que responda a procesos democráticos a partir de ejes programáticos concretos "acción - reflexión - acción", que se vea plasmada en un real mejoramiento en la calidad de vida de la población en donde sea el dotarles de oportunidades a los más pobres para cosechar logros espirituales de éxito y lo que es más ser una verdadera red de sustentabilidad y sostenibilidad para un colectivo abundante. Este proceso cooperativista es un motor del desarrollo de lo local y ser parte de una alianza estratégica con otras Cooperativas de Ahorro y Crédito para ganar presencia regional y de esta forma fortalecer una verdadera propuesta de desarrollo sustentable para mejorar la calidad de servicios de los asociados y para crecer como una verdadera alternativa social productiva poniendo énfasis en la familia y su relacionamiento social a partir de sus intereses y radios de influencia; para consolidar un bienestar social local democrático, para luego ampliar su esfera geográfica e implicamos en el cambio socio-económico.

Los procedimientos de evaluación son una constante para observar - principalmente la realidad externa- para prevenir y proyectar acciones concretas para enfrentar positivamente a las amenazas con acciones eficientes que respondan a los verdaderos principios universales de la organización y empresa cooperativa.¹

¹La Reseña Histórica de Coopera Ltda., ha sido brindada por la propia cooperativa y cabe recalcar que su texto no ha sufrido ninguna modificación.

1.3 Estructura Orgánica

En las cooperativas debe reinar el espíritu de la fraternidad, y equidad entre sus miembros, el cooperativista es aquel que permanentemente piensa, razona, y actúa de acuerdo a los Principios y a la Filosofía Cooperativa.

Coopera Ltda., en busca de lograr un funcionamiento óptimo para brindar un adecuado servicio a sus clientes y apoyo a sus asociados, ha establecido su organización en forma de Holding Social.

La cooperativa a considerado ideal esta estructura pues le permite optimizar el uso de los recursos tanto tecnológicos, humanos, financieros entre otros, que aseguran el logro de los objetivos y metas planificados por la entidad.

A continuación se presenta la descripción del Holding Social que determina el funcionamiento de Coopera:



Ilustración 1.- Unidades Holding Social. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

1.3.1 Unidad de Negocios Intermediación financiera

Coopera mediante el eje intermediación financiera busca apoyar e incentivar a los productores para insertarlos a la economía nacional. Para la consecución de este objetivo la cooperativa ha implementado servicios los cuales se presentan a continuación:

- Ahorro Solidario.
- Ahorros a la vista.

- Ahorro programado.
 - Depósito a plazo fijo.
 - Ahorro infantil.
 - Crédito productivo.
-
- Crédito para vivienda.
 - Crédito de consumo.
 - Crédito rueda solidaria.
 - Crédito Flujo para capital de trabajo.
 - Pago de nómina.
 - Orden de pago.
 - Ventanilla Móvil.
 - Pago Bono Desarrollo Humano
 - Remesas.
 - Sistema de unidades de intercambio solidario.

Dentro de esta área podemos considerar a todos sus servicios con el carácter de importantes pero sobre todo destacaremos la prestación de Crédito Flujo Capital de Trabajo, pues mediante este se incentiva al asociado a seguir con la producción de bienes pero con calidad.

1.3.2 Unidad de Negocios Producción, Industrialización, Comercialización

Coopera fundamenta su accionar en este segundo eje, pues busca implementar un proceso completo basado en la investigación, producción, acopio, industrialización de productos y su posterior comercialización.

A continuación se describe el proceso anteriormente mencionado:

- Granja de Investigación, Producción y Capacitación: se lleva a cabo mediante un convenio existente entre la Cooperativa y la Universidad del Azuay, en el cual el propósito principal es lograr la implementación de un proceso completo de investigación y capacitación a los productores que permita lograr una producción con calidad.

- Centro de Acopio: localizado actualmente en la parroquia San Joaquín, se encarga de la recolección de productos y de su adecuado mantenimiento para la posterior distribución a las diferentes tiendas.

Este Centro cuenta con:

- Bodegas (acopio del producto).
- Cuartos fríos.
- Maquinarias para procesar productos.
- Empacadoras al vacío.
- Máquinas de producción.
- Área de empaque.
- Área de lavado del producto.

Funcionamiento

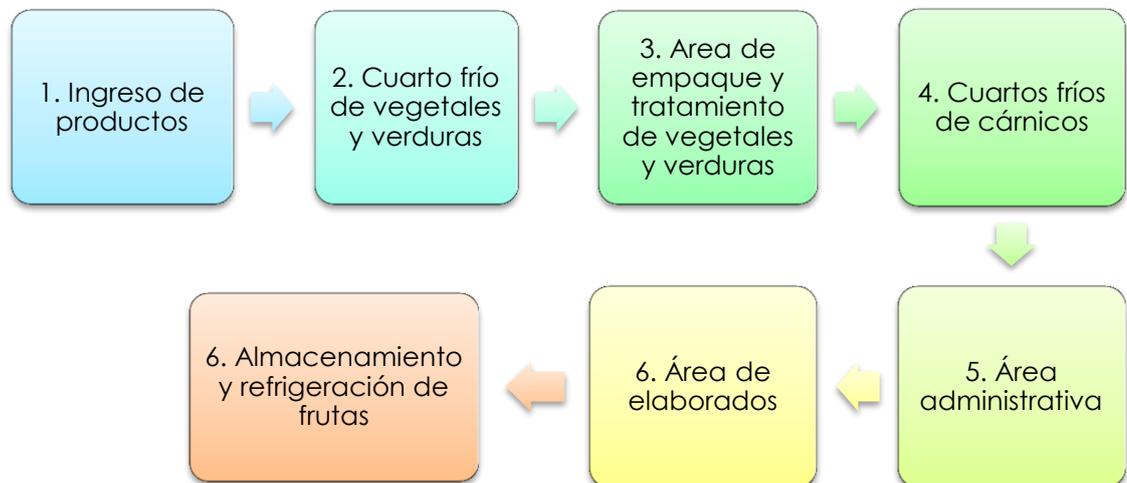


Ilustración 2.- Funcionamiento Centro de Acopio (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

1. Industrialización de Derivados y Elaborados: Este departamento se encarga del procesamiento de materia prima con el objetivo de elaborar nuevos productos, como mermeladas, pastas, condimentos, entre otros.

- Comercialización: dinamiza la productividad en busca de generar beneficios tanto al productor como al consumidor. En sí su función primordial es la de cerrar el ciclo productivo entre el productor y el consumidor final del bien, para ello Cooperera Ltda., actúa dentro de este proceso, mediante la búsqueda de la sostenibilidad de los precios, evitando de esta forma las largas cadenas de intermediación, lo que conlleva a mejorar la calidad de vida del productor y el consumidor.

1.3.3 Unidad de Negocios Operador de Servicios

Velar por la seguridad y bienestar de los asociados se ha convertido en uno de los propósitos fundamentales de la Cooperativa, es por esto que ha implementado los siguientes servicios:

- Educación
- Seguros de Vida y Accidentes.
- Asistencia Médica.
- Maternidad.
- Capacitación Técnica.
- Compra de Soat.
- Rentabilidad Social.
- Turismo

Es importante destacar que dentro de esta área el énfasis que la cooperativa da a la educación ha permitido generar beneficios tanto para la misma como para las diferentes instituciones educativas, pues brinda la apertura necesaria para la realización de prácticas profesionales que con un adecuado proceso de seguimiento han permitido a Cooperera realizar mejoras en la ejecución de sus actividades al mismo tiempo que los estudiantes pueden ampliar y aplicar los conocimientos adquiridos.

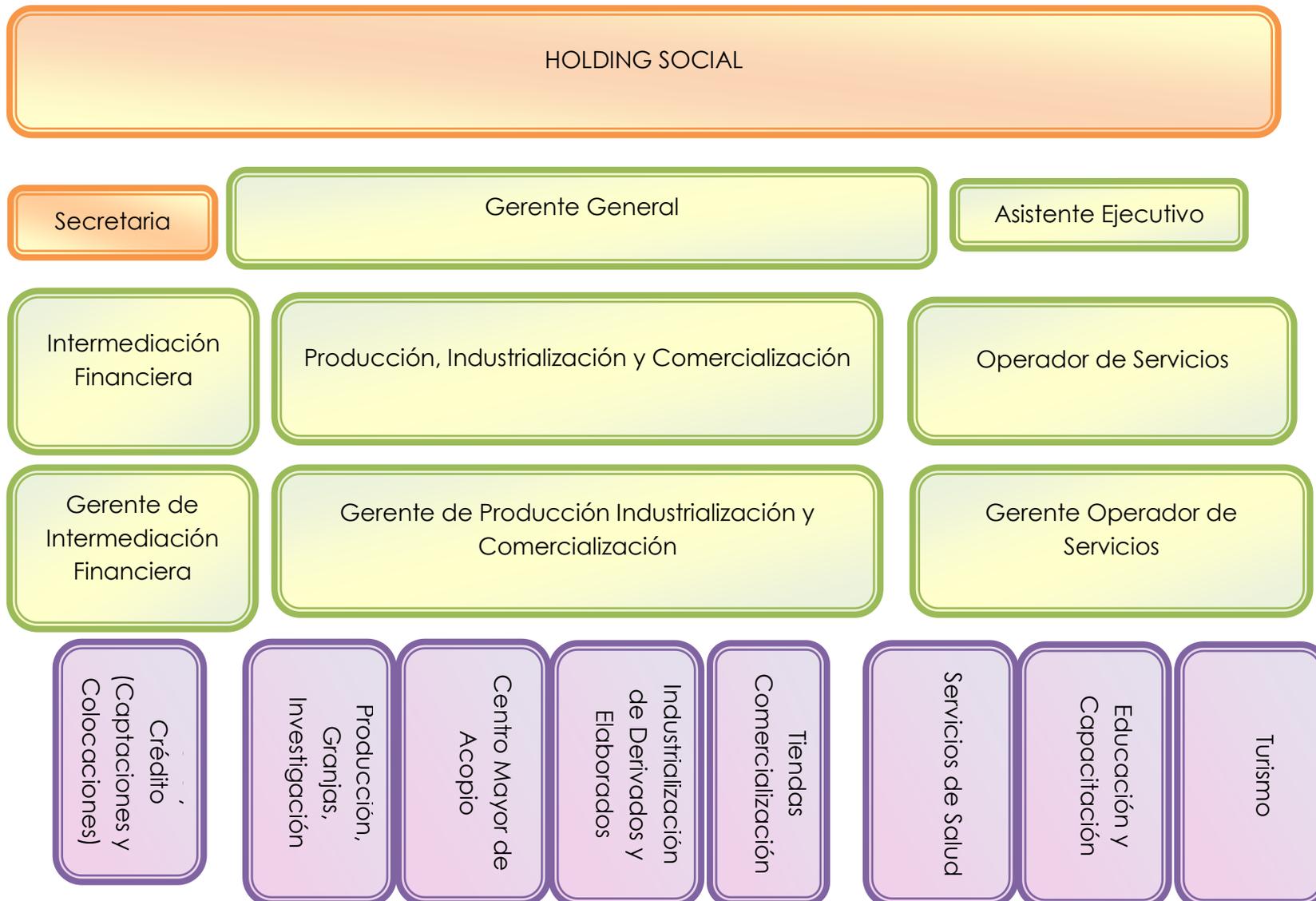


Ilustración 3.- Holding Social Coopera Ltda.

Ilustración 4.- Holding Social.

1.4 Mapa Estratégico

1.4.1 Misión:

Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares para fortalecer a la familia en la economía nacional.

1.4.2 Visión:

Somos una cooperativa solidaria que ofrece a nuestros socios confianza, y soluciones financieras, apoyando a su bienestar y desarrollo, integrada por personas comprometidas, con valores, en constante crecimiento personal y profesional, competitivo, seguro, generando rentabilidad económica, incluyendo a los sectores más vulnerables a la cadena productiva del país.

1.4.3 Objetivos:

❖ Central

- Optimizar la productividad de la Cooperativa retornándolas en crédito e inversión a sus asociados y a los sectores productivos.

❖ Específicos:

- Contar con una alta penetración en el mercado nacional.
- Tener una rentabilidad sostenida para los socios.
- Fortalecer el desarrollo económico, social y educativo de los asociados.

1.4.4 Valores

- Honestidad
- Compromiso
- Solidaridad
- Liderazgo
- Respeto

1.4.5 Directrices

- Garantizar el posicionamiento sólido y la rentabilidad social, económica y ecológica de la cooperativa dentro del sistema financiero.
- Diseñar e implementar los mapas de los procesos estratégicos para mejorar la eficiencia operativa.
- Diseñar, implementar y monitorear un adecuado sistema de administración y reconocimiento del talento humano.

1.5 Marco Legal

1.5.1 Constitución de la República

TITULO VI

RÉGIMEN DE DESARROLLO

CAPITULO I

PRINCIPIOS GENERALES

Art 276.- Objetivos del Régimen de desarrollo

2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

Art 277.- Deberes del Estado: Para la consecución del buen vivir serán deberes generales del Estado:

6. Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

Art 278.- Obligaciones para la consecución del buen vivir: Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde:

1. Participar en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional y local, y en la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles.

CAPITULO III

SOBERANÍA ALIMENTARIA

Art 281.- Responsabilidad del Estado: La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de firma permanente.

Para ello, será responsabilidad del Estado:

1. Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias de la economía social y solidaria.
2. Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.

3. Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.
4. Promover políticas redistributivas que permitan el acceso del campesinado a la tierra al agua y otros recursos productivos.
5. Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.
6. Promover la preservación y recuperación de la agrobiodiversidad y de los saberes ancestrales vinculados a ella; así como el uso, la conservación y el intercambio libre de semillas.
7. Precautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos y sean criados en un entorno saludable.
8. Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica apropiada para garantizar la soberanía alimentaria.
9. Regular bajo normas de bioseguridad el uso y desarrollo de biotecnología, así como su experimentación, uso y comercialización.
10. Fortalecer el desarrollo de organizaciones de redes de productores de consumidores, así como en las de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.
11. Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.
12. Dotar de alimentos a las poblaciones víctimas de desastres naturales o antrópicos que pongan en riesgo el acceso a la alimentación. Los alimentos recibidos de ayuda internacional no deberán afectar la salud ni el futuro de la producción de alimentos producidos localmente.
13. Prevenir y proteger a la población del consumo de productos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos.

14. Adquirir alimentos y materias primas para programas sociales y alimenticios prioritariamente a redes asociativas de pequeños productores y productoras.

CAPITULO IV

SOBERANÍA ECONÓMICA

Art 283.- Sistema Económico: El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrara por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art 284.- Objetivos de la Política económica: La política económica tendrá los siguientes objetivos:

1. Asegurar una adecuada distribución del ingreso y de la riqueza nacional.
2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
3. Asegurara la soberanía alimentaria y energética.

Art 288.- Criterios para la realización de compras públicas: Las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro y medianas unidades productivas.

Art 309.- Componentes del sistema financiero nacional: El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargaran de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

Art 311.- El sector financiero popular y solidario: El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Art. 316.- Delegación de participación en los sectores estratégicos y servicios públicos: El Estado podrá delegar la participación en los sectores estratégicos y servicios públicos a empresas mixtas en las cuales tenga mayoría accionaria. La delegación se sujetará al interés nacional y respetará los plazos los plazos y límites fijados en la ley para cada sector estratégico.

El Estado podrá, de forma excepcional, delegar a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria, el ejercicio de estas actividades, en los casos que establezca la ley.

Art. 318.- Gestión del Agua.- El agua es patrimonio nacional estratégico de uso público, dominio inalienable e imprescriptible del Estado, y constituye un elemento vital para la naturaleza y para la existencia de los seres humanos. Se prohíbe toda forma de privatización del agua.

La gestión del agua será exclusivamente pública o comunitaria. El servicio público de saneamiento, el abastecimiento de agua potable y el riego serán prestados únicamente por personas jurídicas estatales o comunitarias.

El Estado fortalecerá la gestión y funcionamiento de las iniciativas comunitarias en torno a la gestión del agua y la prestación de los servicios públicos, mediante el incentivo de alianzas entre lo público y comunitario para la prestación de servicios.

El Estado a través de la autoridad única del agua, será el responsable directo de la planificación y gestión de los recursos históricos que se destinarán a consumo humano, riego que garantice la soberanía alimentaria, caudal ecológico y actividades productivas, en este orden de prelación.

Se requerirá autorización del Estado para el aprovechamiento del agua con fines productivos por parte de los sectores público, privado y de la economía popular y solidaria, de acuerdo con la ley.

CAPITULO VI

TRABAJO Y PRODUCCIÓN

Art. 321.- Formas de propiedad: El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta y que deberá cumplir su función social y ambiental.

Art. 325.- Derecho a trabajar: El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónoma, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano y como actores sociales productivos, a todos los trabajadores y trabajadoras.

1.5.2 Ley de Economía Popular y Solidaria

Debido a la existencia de alrededor de 1200 Cooperativas y de miles de cajas y bancos comunales, que mueven alrededor de \$ 1500 millones de dólares; el gobierno nacional junto con la asamblea, determinaron la necesidad de crear la Ley de Economía Popular y Solidaria, que permita regular las operaciones que estas instituciones efectúan hasta la actualidad.

Esta ley ha sido creada bajo los principios del desarrollo sustentable, establecidos en la Constitución de la República, que persiguen el buen vivir, la prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales, como también el comercio justo y la responsabilidad social y ambiental.

Esta ley fue creada con el propósito de:

- ✓ Reconocer y visibilizar a las unidades domésticas, empleo independiente, unidades familiares.
- ✓ Normar las redes de las finanzas solidarias, como cooperativas de ahorro y crédito, bancos comunales y cajas de ahorro.

Para el control del sector se ha creado la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria que tiene como funciones dictar políticas para las personas y organizaciones sujetas a la ley.

- Para ampliar los conocimientos acerca de esta ley, se puede revisar el ANEXO # 1, que contiene la normativa vigente.

1.5.3 Manual de Procedimientos

Los manuales de procesos otorgados por la Cooperativa, se encuentran descritos en el Anexo # 2.

CAPÍTULO II.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Introducción.

Con el paso del tiempo las organizaciones han ido evolucionando con el fin de mantenerse imperantes dentro de este mundo globalizado, que cada vez exige innovación y especialización. Conforme esto sucedía, dentro del proceso de controlar, la simple observación dejó de ser suficiente para inspeccionar, ya que la complejidad de las operaciones fue aumentando significativamente. Por esto fue necesario desarrollar medidas de control trascendentales que ayuden a mejorar las actividades de las organizaciones.

Teniendo en cuenta el papel de las organizaciones en el cosmos de los negocios, hoy en día es primordial que las empresas cuenten con el manejo de la auditoría, ya que esta sirve de apoyo dentro del proceso administrativo, y nos ayuda a conocer la veracidad de la información financiera con la que se trabaja como también a tener una adecuada certeza de que las operaciones se están ejecutando de manera eficiente y oportuna.

El presente capítulo pretende mostrar los lineamientos teóricos indispensables para desarrollar la práctica de la auditoría. Con el propósito de cumplir lo anterior dicho se ha realizado síntesis de los temas básicos, tales como: definición, objetivos, alcance, tipos de auditoría de gestión, la ética profesional, el control, el COSO ERM y por último de las fases de auditoría.

2.2. Auditoría de Gestión.

2.2.1. Definición.

“La auditoría administrativa representa un examen, ya sea integral o específico realizado por un profesional de las ciencias económico – administrativas o afines, sobre la actividad administrativa de una organización así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia y apego al control establecido.”²

Análisis del concepto

- ✓ Examen integral o específico: La auditoría se puede aplicar a toda una organización, a una determinada área, o a una función específica.
- ✓ Profesional de las ciencias económico-administrativas o afines: La persona que ejecuta la auditoría deberá ser un especialista en las ramas de auditoría y administración, sin embargo requerirá de la ayuda de un equipo multidisciplinario para realizar un trabajo de calidad.
- ✓ Actividad administrativa: Consiste en evaluar procesos, estructuras, funciones, planes, objetivos y recursos.
- ✓ Evaluación del desempeño: Permite determinar el grado de consecución de las actividades planificadas, los recursos utilizados y las personas responsables de ejecutar dichas actividades.
- ✓ Apego al control: Verificar el cumplimiento de la normativa elaborada por la empresa, que permite lograr la eficiencia y efectividad de las operaciones.

² SOTO AMADOR, Alfonso. Auditoría Administrativa. Pág. 19.

2.2.2. Objetivos de la Auditoría de Gestión.

General:

- ✓ Evaluar la efectividad de las operaciones desarrolladas en la entidad, con el fin de contrarrestar deficiencias e incentivar el perfeccionamiento de las actividades bien ejecutadas.

Específicos:

- ✓ Evaluar el cumplimiento de normas, políticas, procedimientos.
- ✓ Evaluar el uso adecuado de los recursos de la entidad.
- ✓ Evaluar el sistema de control.
- ✓ Verificar la consecución de objetivos.
- ✓ Evaluar la calidad del producto o servicios brindados.

2.2.3. Alcance.

La auditoría de gestión es un examen que se puede realizar en forma integral o específica.

Nos referimos con integral a la evaluación de toda la organización, es decir a todas sus áreas incluso la financiera. Mientras que en forma específica significa que el análisis se limita a un área, programa o actividad específica.

2.2.4. Enfoque.

El enfoque de esta auditoría puede ser positivo o negativo, es decir el análisis realizado por el auditor en forma conjunta con el equipo multidisciplinario, no solo se centra en determinar errores, sino también en destacar todos los aspectos positivos que fortalecen a la organización.

Se basa en estos dos aspectos para poder lograr mejores resultados preservando en todo momento la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de todas las operaciones desarrolladas por la entidad.

Campo de aplicación

El campo de aplicación de esta auditoría es muy amplio, por ello el auditor al momento de realizar su examen podrá tomar en cuenta cuatro parámetros, los mismos que se describen a continuación:



Ilustración 5.- Campo de Aplicación. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

2.2.5. Tipos de auditoría.

TIPO DE AUDITORIA	OBJETIVO
Financiera	Se centra en la revisión de los estados financieros para determinar la razonabilidad de los mismos.
Gestión	Evalúa la administración general, revisa el desarrollo y eficiencia de las operaciones
Informática	Revisa y evalúa el sistema informático, tanto el software como el hardware.
Fiscal	Analiza el cumplimiento de la normativa tributaria.
Ambiental	Determina y examina los procesos en impactos industriales en el medio ambiente.

Calidad	Evalúa tanto la calidad del producto o servicio como la del proceso.
Social	Evalúa la contribución de la organización a la sociedad.
Gubernamental	Evalúa el uso adecuado de los recursos públicos.

Tabla 1.- Tipos de Auditoría. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

2.3. Ética y Responsabilidad Profesional.

Definición.

Se puede definir como ética al conjunto de principios y normas morales que regulan el comportamiento de la sociedad.

La ética como ya se mencionó anteriormente permite establecer las normas de comportamiento que mejoren la convivencia entre los seres humanos; esta se aplica a las diferentes actividades que se llevan a cabo en forma cotidiana.

Ética Profesional.

La ética profesional hace referencia a los principios y normas que los diferentes profesionales deben observar al momento de ejecutar sus labores.

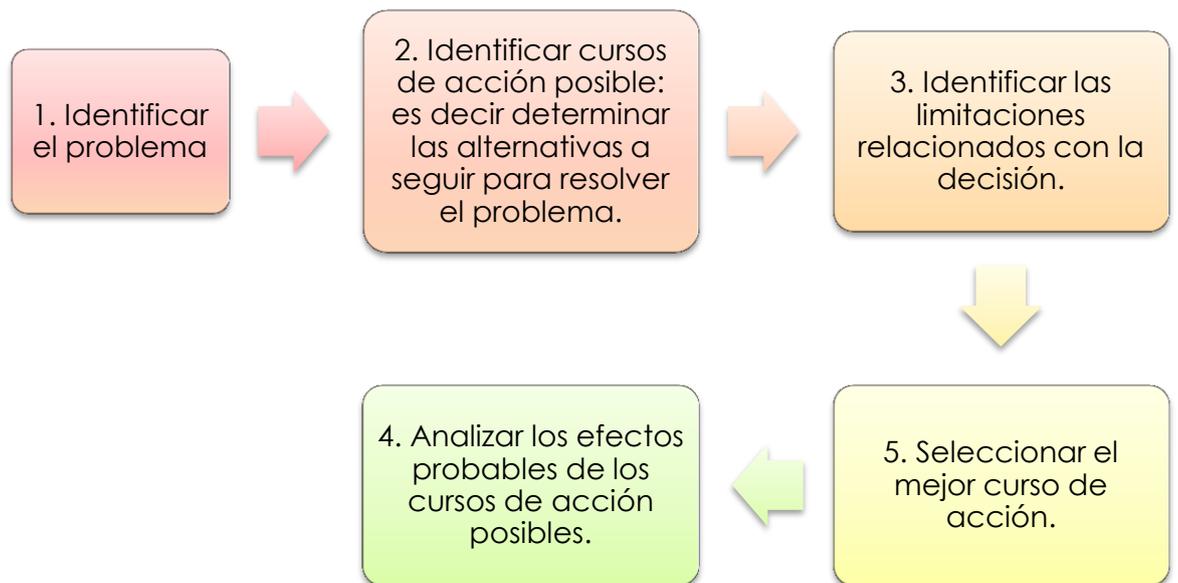
Dentro de las relaciones profesionales, pueden producirse ciertos dilemas éticos que involucran tanto a los profesionales como a otros individuos, es por esto que en cada una de las profesiones se han establecido códigos de ética que regulan las actividades profesionales.

2.3.1. Marco de referencia para tomar decisiones éticas.

Los dilemas éticos se producen en los diferentes ámbitos profesionales al momento de tomar una decisión que requiere de un análisis profundo.

Debido a la importancia de la toma de decisiones se ha establecido un marco de referencia que permita al profesional tomar una decisión basada en la ética,

Este marco de referencia contempla:



3

Ilustración 6.- Marco de Referencia toma de Decisiones.

En la profesión del contador-auditor, es muy importante tomar en cuenta este marco de referencia pues le permitirá al profesional tener las pautas necesarias al momento de realizar el análisis de las posibles decisiones a tomar.

2.3.2. Necesidad de la Ética Profesional.

En la actualidad el ámbito profesional se ha desarrollado de maneras muy diversas así pues tenemos entre algunos de los campos:

³ WHITTINGTON, Ray. Auditoría un Enfoque integral. Páginas 49 y 50

- Derecho.
- Medicina.
- Contabilidad y Auditoría
- Otros.

A pesar de las grandes diferencias existentes entre las profesiones, también podemos encontrar características comunes e importantes las mismas que se describen a continuación:

1. Responsabilidad de servir al público: el Auditor será responsable de emitir una opinión acerca del desempeño de la organización ya sea en el área financiera u operativa; la orientación de la opinión variará de acuerdo al tipo de examen que se realice. Al ejecutar una auditoría de gestión la opinión se centrará principalmente en la eficiencia, eficacia, economía, ecología, con la que la organización emplea sus recursos.
2. Complejo conjunto de conocimientos: Debido al entorno versátil en el que se desenvuelve el sector empresarial, los principios contables deben adaptarse a estos cambios; por lo tanto la capacitación debe ser continua, actualmente es indispensable que el Contador-Auditor se instruya en temas relacionados con las NIFF, NIC, NIA.
3. Normas para la admisión en la profesión: El Contador Público Auditor debe cumplir con los requerimientos exigidos como son: capacitación continua, experiencia, entre otros.
4. Necesidad de la confianza pública: en cualquier profesión constituye un factor de vital importancia la confianza de sus clientes, pues esto anima al experto a realizar un mejor trabajo.

La ética profesional en la contaduría pública ha ido desarrollándose en forma gradual y tiene por objetivo lograr la credibilidad y confianza de los clientes en los profesionales de esta rama.

Así pues con el propósito de lograr mejores profesionales el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados ha establecido el código

de conducta que proporcione las pautas que permitan al profesional brindar un servicio de calidad.

En este código encontramos:



4

Ilustración 7.- Código de Conducta

2.3.3. Responsabilidad de los Auditores ante sus clientes.

Concepto:

“La **responsabilidad** es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.”⁵

La relación formal entre el Auditor y el cliente nace cuando ambas partes suscriben el contrato de trabajo, en el mismo se encuentran estipuladas claramente las responsabilidades y obligaciones que el Auditor adquiere,

⁴ Ray Whittington Kart Panywin. (2007). Auditoría un Enfoque Integral. Pág. 53

⁵ Recuperado el 5 de octubre de 2011. <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>

teniendo siempre presente que sus actividades deberán ser ejecutadas con el debido cuidado profesional.

El auditor debe ser capaz de diseñar estrategias que le permitan obtener la evidencia apropiada, suficiente y competente que sirva de sustento del análisis realizado y que se utilice de guía para la adecuada toma de decisiones dentro de la organización.

Al planificar y ejecutar los procedimientos de auditoría, al evaluar y reportar los resultados el auditor debe considerar los riesgos de exposiciones erróneas de carácter significativo en los estados financieros como resultados de fraude y errores los cuales pueden incluir la responsabilidad de la administración y del Auditor, determinando como inherente los riesgos y limitaciones a la auditoría. ⁶

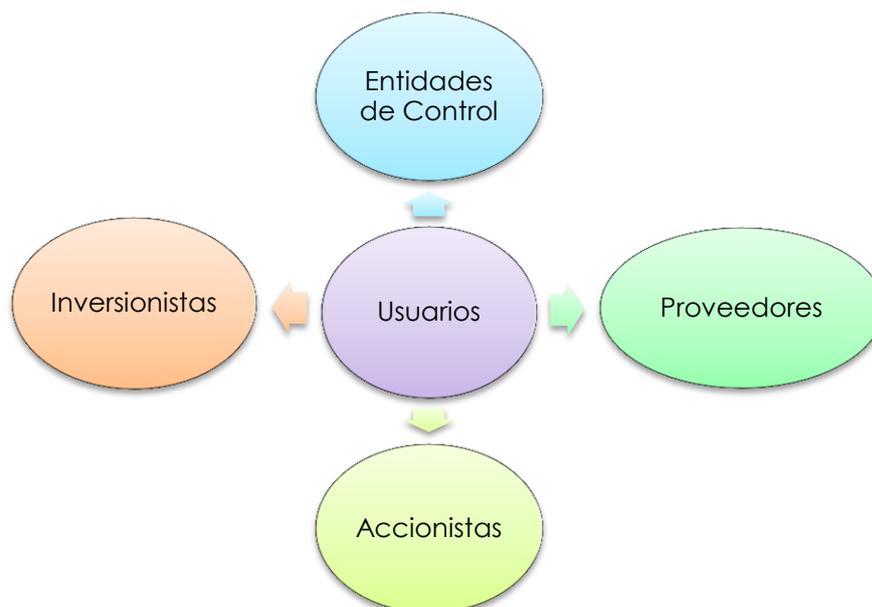
El trabajo del auditor se podrá ver afectado en los siguientes casos:

- ✓ Cuando no cuenta con la información necesaria.
- ✓ Falta de tiempo para desarrollar el proceso de auditoría.
- ✓ Imposibilidad de obtener evidencia suficiente.
- ✓ Cuando no existen informes de auditoría anterior.

2.3.4. Responsabilidad de los Auditores con terceros.

El Auditor no solamente es responsable de su trabajo ante la organización sino también con los demás usuarios de la información, que se basaron en las opiniones vertidas en su dictamen profesional.

⁶ Materia Auditoría Financiera. Código COC0642 NEA 7: Fraude y Error.



(Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Ilustración 8.- Usuarios de Información

2.4. El Control de Gestión.

El control es clave dentro del proceso administrativo, pues aunque una empresa cuente con una estructura adecuada y una dirección eficiente; es primordial que los directivos posean una herramienta de control idónea que les permita cerciorarse del grado de consecución de los objetivos planteados.

2.4.1. Definición de Control.

- El control es un mecanismo que nos permite corregir desviaciones, con el fin de lograr el cumplimiento de objetivos claves para el éxito organizacional.

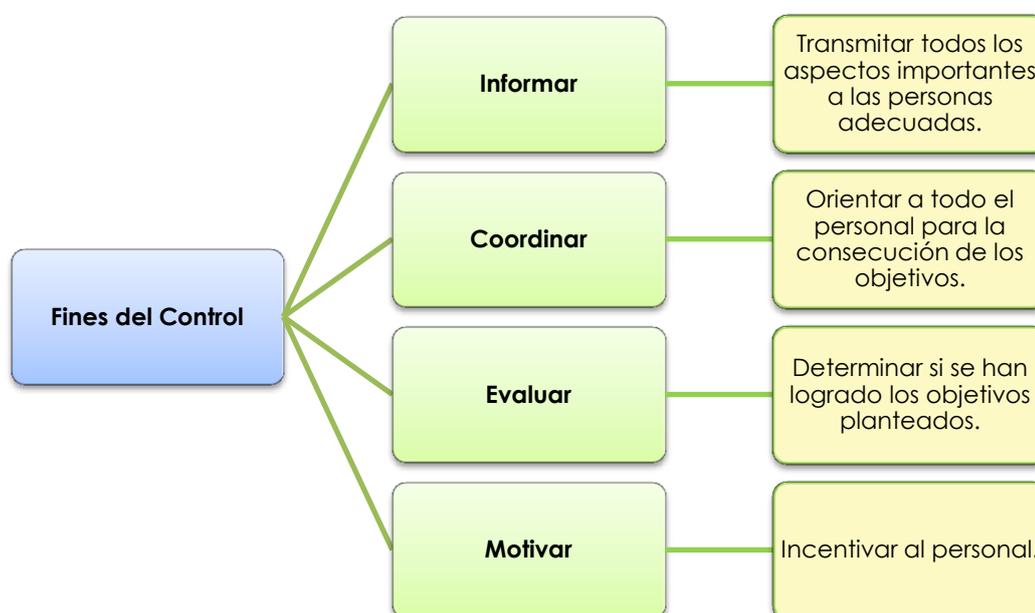
En base a esta definición podemos concluir que el control es un proceso vital en toda institución, el mismo que debe ser ejecutado en forma continua y deberá ser actualizado de acuerdo las necesidades de la organización.

El control tiene en cuenta dos directrices importantes:

- Eficacia: permite alcanzar los objetivos.
- Eficiencia: a través del mejor uso de recursos.

2.4.2. Objetivos del Control de Gestión

Los fines que persigue el control encontramos:



(Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Ilustración 9.- Fines del Control.

Son elementos de gestión que ayudan al Auditor a realizar su análisis, a continuación detallamos los mismos:

Elementos del Control de Gestión.

- Eficiencia: consiste en el logro del uso productivo de los bienes y recursos con los que cuenta una organización.
- Eficacia: grado de consecución de los objetivos planteados.

- Economía: "adquisición de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir al menor costo posible con relación a los programas de la organización."⁷
- Ética: consiste en el conjunto de leyes y normas que regulan la conducta del empleado en la ejecución de sus labores.
- Ecología: "podrá definirse como el examen y evaluación del medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales."⁸

2.4.3. Tipos de Control

El control es un proceso continuo que se aplica en toda la organización, sin embargo debemos analizar en qué situación nos encontramos, para determinar el tipo de control a aplicar y las acciones pertinentes que se ejecutaran en el caso de existir errores. A continuación presentamos los tipos de control.

- ✓ Preventivo: Tiene como propósito detectar y evitar aquellos errores que puedan afectar al proceso.
- ✓ Detectivo: Consiste en la evaluar el proceso e identificar las desviaciones que puedan afectar la consecución del mismo.
- ✓ Correctivo: Se centra en la corrección de errores, sobre el resultado obtenido.

⁷CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión. Pág. 31.

⁸MALDONADO Milton, (2006) Auditoría de Gestión. Pág. 16

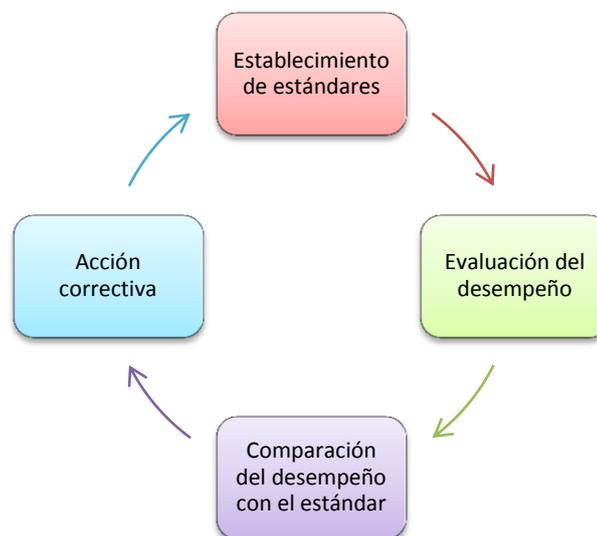
Formas de lograr el control.

El control busca permitir a la organización lograr una supervisión adecuada de las diferentes operaciones que ejecuta por lo cual podemos tener en cuenta las siguientes formas de lograr el control:

1. Planificación Estratégica: constituyen las estrategias a corto, mediano y largo plazo que permita la consecución de los objetivos.
2. Sistema de Información: mismo que permita mantener una adecuada comunicación de los eventos, errores o acciones correctivas que deberán emprenderse.
3. Estructura de la organización.
4. Cultura Organizacional.

2.4.4. Procesos del Control de Gestión.

El control es un proceso cíclico y repetitivo, y está compuesto por 4 elementos:



(Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Ilustración 10.- Proceso del Control de Gestión.

2.5. COSO ERM.

Historia del Control Interno

El sistema de control interno nace como necesidad de incentivar a las organizaciones a buscar la eficiencia en la ejecución de sus operaciones, consecución de los objetivos institucionales y contar con una herramienta que les ayude a identificar, prevenir y corregir errores.

Es así pues que el Control Interno evolucionó en el tiempo de la siguiente manera:

- En el año 1992 el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, elabora el informe de Control Interno denominado COSO que busco responder a preguntas relacionadas con el control.
- En el año 2004 se emite el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica o más conocido como MICIL., este modelo se elaboró basándose en estándares para las pequeñas, medianas y grandes empresas.
- En el mismo año se elaboró un segundo informe denominado COSO II, el mismo que incorpora nuevos elementos como son: establecimiento de objetivos estratégicos, incrementa el número de componentes del informe, y da énfasis en la responsabilidad de la organización para establecer estrategias para la administración del riesgo.
- Durante el año 2006 se emitió el CORRE o Marco Integrado de Control de los Recursos y Riesgos para el Ecuador, este modelo se basa en el COSO II, pues este último incluye tanto al COSO como el MICIL.

A continuación se presenta la comparación entre los tres sistemas de control y gestión de riesgos:

Informes de Control Interno		
COSO II	COSO	MICIL
1. Ambiente Interno	1. Entorno o Ambiente de Control	1. Ambiente de Control y Trabajo
2. Establecimiento de Objetivos	Ninguno	Ninguno
3. Identificación de Eventos	Ninguno	Ninguno
4. Evaluación de Riesgos	Igual	Igual
5. Respuesta a los Riesgos	2. Evaluación de Riesgos	2. Evaluación de Riesgos
6. Actividades de Control	3. Actividades de Control	3. Actividades de Control
7. Información y Comunicación	4. Información y Comunicación	4. Información y Comunicación
8. Supervisión	5. Supervisión	5. Supervisión

(Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Tabla 2.- Evolución del Control Interno.

2.5.1. Definición de control interno.

Concepto: "Se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, dirección y resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos"⁹

⁹Marco integrado control de los recursos y riesgos ecuador corre pág. 14.

Este sistema busca promover en la organización:

- **Honestidad y responsabilidad.**

Con el propósito de disminuir todas aquellas irregularidades que se puedan presentar en la ejecución de las operaciones, así como crear conciencia de la necesidad de responder y reportar la adecuada administración de los recursos de la entidad.

- **Eficacia y eficiencia de las operaciones.**

Consiste en ejecutar de manera adecuada todas las actividades planteadas por la organización, y de esta manera asegurar el cumplimiento de los objetivos planificados.

- **Fiabilidad de la información.**

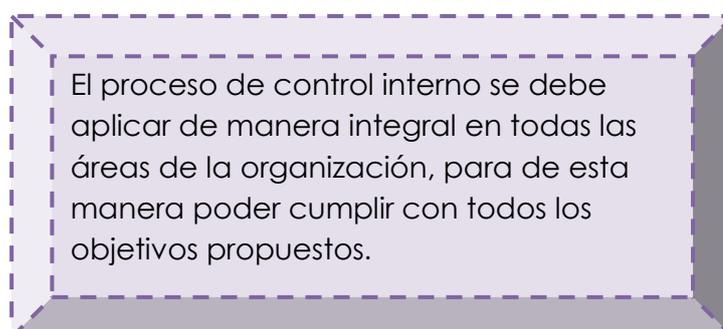
Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de mantener información fidedigna sobre todas las operaciones y resultados alcanzados por la organización.

- **Salvaguardar los recursos.**

Hace referencia a la custodia adecuada que se debe dar a todos los recursos humanos, físicos, financieros y naturales que posea la entidad.

- **Cumplimiento de normas y leyes.**

Dar a conocer al personal la importancia de acatar las normas, leyes, reglamentos establecidos tanto en forma interna y externa.



El proceso de control interno se debe aplicar de manera integral en todas las áreas de la organización, para de esta manera poder cumplir con todos los objetivos propuestos.

2.5.2. Componentes del CORRE

Al tener el país su propio sistema de control interno denominado CORRE, adaptado según el COSO ERM, hemos considerado importante describir sus componentes, para movernos dentro de la misma conceptualización.

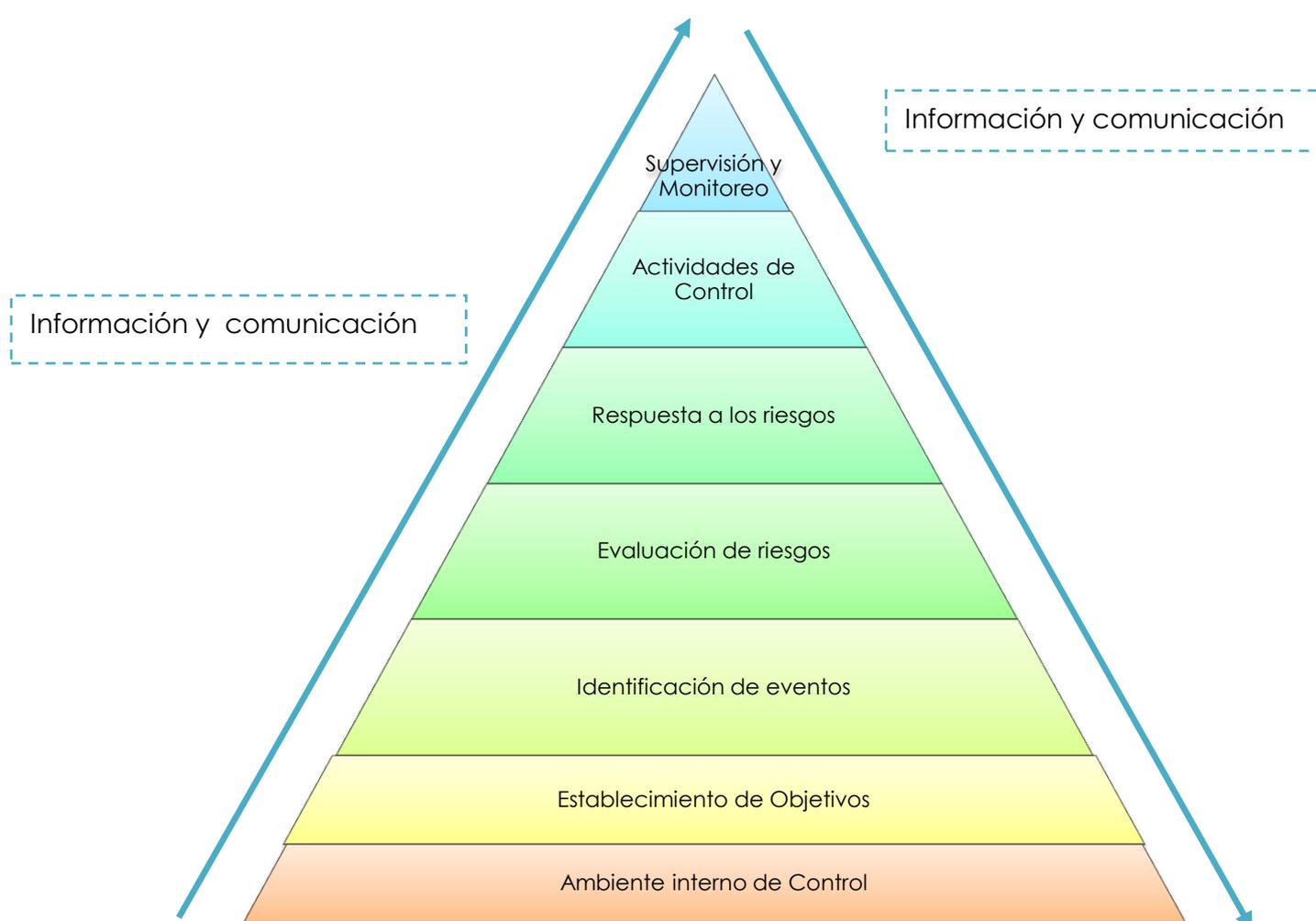


Ilustración 11.- Componentes del CORRE.

El CORRE se encuentra conformado por ocho componentes:

1. Ambiente de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo

Descripción de los componentes

1. Ambiente de Control.

El entorno de control constituye la base de los demás elementos del CORRE, y marca las guías de comportamiento que debe mantener la organización en el entorno en el que se desenvuelve. Entre sus subcomponentes encontramos:

Sub-componente	Ejemplo
1. Integridad y valores éticos	Código de conducta, reglamentos internos.
2. Filosofía y estilo de la alta dirección	Forma en que se establecen políticas, objetivos, estrategias.
3. Consejo de administración y comités.	Comité de auditoría, comité de compras.
4. Estructura Organizativa	Organización ajustada a las necesidades de la entidad.
5. Autoridad asignada y responsabilidad asumida	Delegación de responsabilidades
6. Gestión del capital humano	Evaluación del desempeño
7. Responsabilidad y transparencia	Informes periódicos comparando lo ejecutado con lo planeado.

Tabla 3.- Subcomponentes del Ambiente de Control (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

2. Establecimiento de Objetivos.

Este componente hace referencia a la necesidad de que la organización establezca todos los objetivos relacionados con el nivel de riesgo aceptado. Sus subcomponentes son:

Sub-componente	
1. Objetivos estratégicos	Los objetivos deben estar alineados con la misión de la entidad.
2. Objetivos específicos	Vinculados con las operaciones y actividades.
3. Relación entre los objetivos y los componentes del COSO	Mediante el compromiso de todos los miembros de la entidad.
4. Consecución de objetivos	Teniendo presente la supervisión oportuna en todo momento
5. Riesgos aceptados y nivel de tolerancia	Poner énfasis entre el riesgo aceptado y los resultados.

Tabla 4.- Subcomponentes del Establecimiento de Objetivos. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

3. Identificación de Eventos.

Consiste en identificar todos aquellos eventos, situaciones o circunstancias tanto internos o externos que pueden afectar a la organización, los subcomponentes que lo conforman son:

Sub-componente	
1. Factores internos y externos	Internos: personal, procesos, tecnología Externos: políticos, sociales
2. Identificación de eventos	Es importante que la empresa posea una buena metodología de identificación.
3. Categorías de eventos	Manera de ordenar los eventos identificados de acuerdo a su repercusión.

Tabla 5.- Subcomponentes de la Identificación de Eventos. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

4. Evaluación de Riesgos.

La evaluación de los riesgos permitirá a la organización identificar y evaluar las amenazas que pueden afectar en la consecución de los objetivos.

- **Riesgo Inherente:** es el riesgo generado por la naturaleza de las operaciones de la empresa.
- **Riesgo de Control:** "Posibilidad de que un error material en una cuenta de los estados financieros no sea evitado o detectado por el control interno del cliente"¹⁰.
- **Riesgo de Detección:** es el riesgo que se puede generar cuando el auditor no detecta la existencia de errores significativos en la ejecución de los procedimientos.

Dentro de este componente encontramos los siguientes subcomponentes:

Sub-componente	
1. Estimación de la probabilidad e impacto	Deberá ser realizado por una persona especialista y por las personas que integran la organización.
2. Evaluación de riesgos	Mediante la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas, teniendo en cuenta el tipo de información que se posee.
3. Riesgos originados por cambios	Económicos, sociales, tecnológicos, etc.

Tabla 6.- Subcomponente de la Evaluación de Riesgos. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

¹⁰ RAY Whittington-Kart Panywin. Auditoría un Enfoque Integral. Pág. 196

5. Respuesta a los Riesgos.

Consiste en evaluar los posibles cursos de acción para afrontar determinado riesgo, entre los posibles tipos de respuestas encontramos:

Factores que incluye este componente:

Sub-componente	
1. Categoría de respuestas	Medidas de tratamiento de los riesgos: evitar, reducir, mitigar, aceptar, retener, transmitir, etc.
2. Decisión de respuestas	Analizar qué medida de tratamiento voy a elegir teniendo en cuenta el costo-beneficio de la decisión.

Tabla 7.- Subcomponentes de la Respuesta a los Riesgos. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

6. Actividades de Control.

Constituyen todas las políticas y procedimientos establecidos como respuesta a los riesgos que pueden afectar a la organización. Estas actividades estarán acorde a los objetivos de la entidad los mismos que son de cuatro tipos:

- Estrategia.
- Operaciones.
- De cumplimiento.
- De reporte.

Factores que integran las Actividades de Control:

Sub-componente	
1. Integración con las decisiones sobre riesgos	Tener en cuenta el riesgo y su manera de controlar.
2. Actividades de Control	Revisiones y supervisiones. Procesamiento adecuado de la información. Indicadores de rendimiento.
3. Controles sobre los sistemas de información	Controles generales y controles de aplicación; ambos aseguran la integridad, exactitud, validez de la información.

Tabla 8.- Subcomponentes de Actividades de Control. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

7. Información y Comunicación.

Este componente comprende la importancia de una adecuada recopilación, procesamiento y comunicación de la información de la empresa.

Esta información se da a conocer mediante los informes, los mismos que deben contener:

- Información oportuna.
- Datos actualizados.
- Información fidedigna que permita la adecuada toma de decisiones.

Factores:

Sub-componente	
1. Cultura de información en todos los niveles	Los resultados periódicos de las diferentes unidades de operación deben ser comunicados a todo el personal.
2. Herramientas para la supervisión	Constituir una herramienta práctica, detallada, confiable y oportuna para la supervisión de los diferentes niveles.
3. Sistemas estratégicos e integrados	Los sistemas de información de la organización deben ser ágiles y flexibles.
4. Confiabilidad de la información	Calidad de la información: adecuada, oportuna, actualizada, exacta, accesible.
5. Comunicación interna	La comunicación sobre los procesos y procedimientos debe alinearse con la cultura deseada por la organización.
6. Comunicación externa	Clientes, proveedores, inversionistas, organismos reguladores.

Tabla 9.- Subcomponentes de Información y Comunicación. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

8. Supervisión y Monitoreo.

Es de vital importancia analizar si los riesgos están siendo contrarrestados mediante las medidas de tratamiento. La supervisión deber ser:

- Permanente.
- Interna.
- Externa.

Factores que conforman este componente:

Sub-componente	
1. Supervisión permanente	Mediante los informes de auditoría el gerente podrá cerciorarse de la validez del control interno.
2. Evaluación interna	Evaluación mediante el CORRE. Auditor Interno
3. Evaluación externa	Auditoría externa a los Estados Financieros con el fin de contrarrestar errores e irregularidades importantes.

Tabla 10.- Subcomponentes de la Supervisión y Monitoreo. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

2.6. Fases de la Auditoría de Gestión.

La Auditoría de Gestión es una asignatura en constante desarrollo, esta se aplica tanto en el sector público como en el privado. En el Ecuador su utilización es reciente y su conceptualización se ha basado en las definiciones utilizadas en otros países, a continuación se presentan las definiciones y las etapas aplicadas en los países integrantes de la OLACEFS:

País	Definición	Etapas
PERÚ	Es un examen sistemático, objetivo y profesional de evidencia, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamiento. 2. Ejecución. 3. Informe.
CUBA	Examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exploración y examen preliminar.

	economía, eficacia y eficiencia en la planificación, control y uso de recursos	<ol style="list-style-type: none"> 2. Planeamiento. 3. Ejecución. 4. Informe. 5. Seguimiento.
VENEZUELA	Examinar y evaluar las actividades realizadas en un sector, entidad, programa, proyecto u operación con el fin de determinar la eficacia, eficiencia, economía, calidad e impacto de la administración de recursos públicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudio preliminar y planificación. 2. Evaluación del sistema de control interno. 3. Evaluación del resultado de gestión y examen, profundo de áreas críticas. 4. Presentación de resultados. 5. Seguimiento.
COLOMBIA	Análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación. 2. Examen. 3. Elaboración informe. 4. Seguimiento.
NICARAGUA	Examen objetivo, sistemático, estructurado, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicada en un sector.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación. 2. Ejecución. 3. Informe. 4. Seguimiento.
MÉXICO	Evaluación multidisciplinaria, independiente, y con enfoque de sistemas, del grado y forma	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis general y diagnóstico. 2. Planificación

	de cumplimiento de los objetivos de una organización.	específica. 3. Ejecución. 4. Informe de Resultados. 5. Diseño, implantación, evaluación.
ARGENTINA	Evaluación de las acciones, resultados y operaciones con relación a los planes, programas, proyectos de una organización o entidad pública.	1. Planificación. 2. Ejecución. 3. Conclusiones. 4. Informe.

¹¹Tabla 11.- Países Integrantes de la OLACEFS.

En el caso del Ecuador, la Contraloría General del Estado ha establecido 5 etapas, las mismas que se describen a continuación:

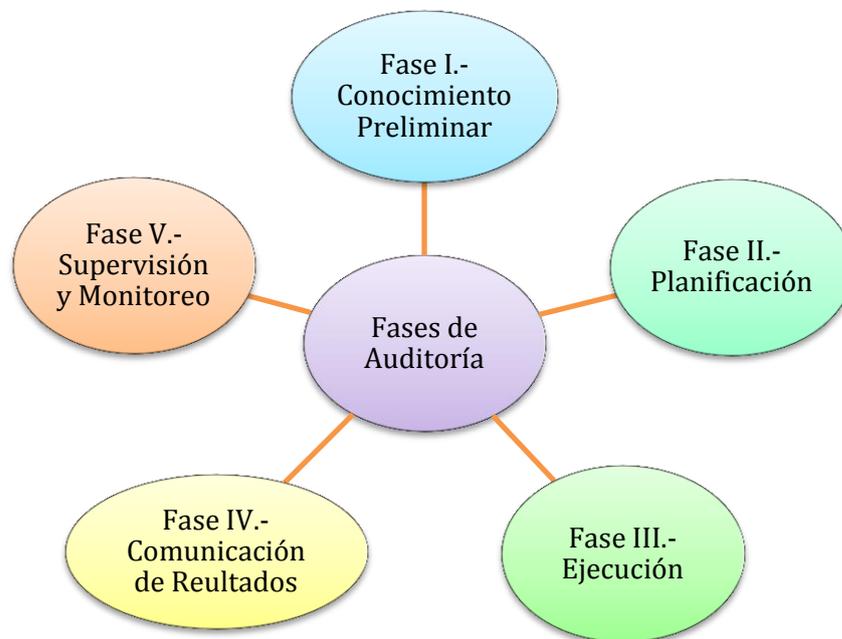


Ilustración 12.- Fases de la Auditoría de Gestión. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

¹¹ Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

2.6.1. Fase I.- Conocimiento Preliminar.

En esta fase el auditor debe familiarizarse con la situación organizacional de la empresa, para poder definir la estrategia de la auditoría, es decir la forma en la que va a ejecutar el examen.

Objetivo de la fase.

- ✓ Obtener un conocimiento de los factores internos y externos en los cuales se desenvuelve la organización.

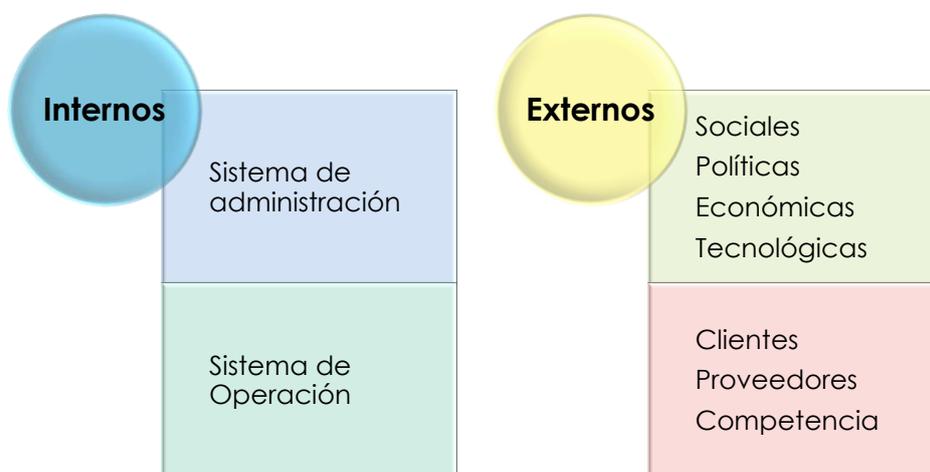


Ilustración 13.- Objetivos de la Fase I. Conocimiento Preliminar. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Actividades a desarrollarse en esta etapa:

1. Realizar una visita previa para familiarizarse con el funcionamiento de la organización.
2. Revisar los archivos corrientes y permanentes de auditorías anteriores.
3. Convocar a una entrevista al gerente para obtener información general de la organización.

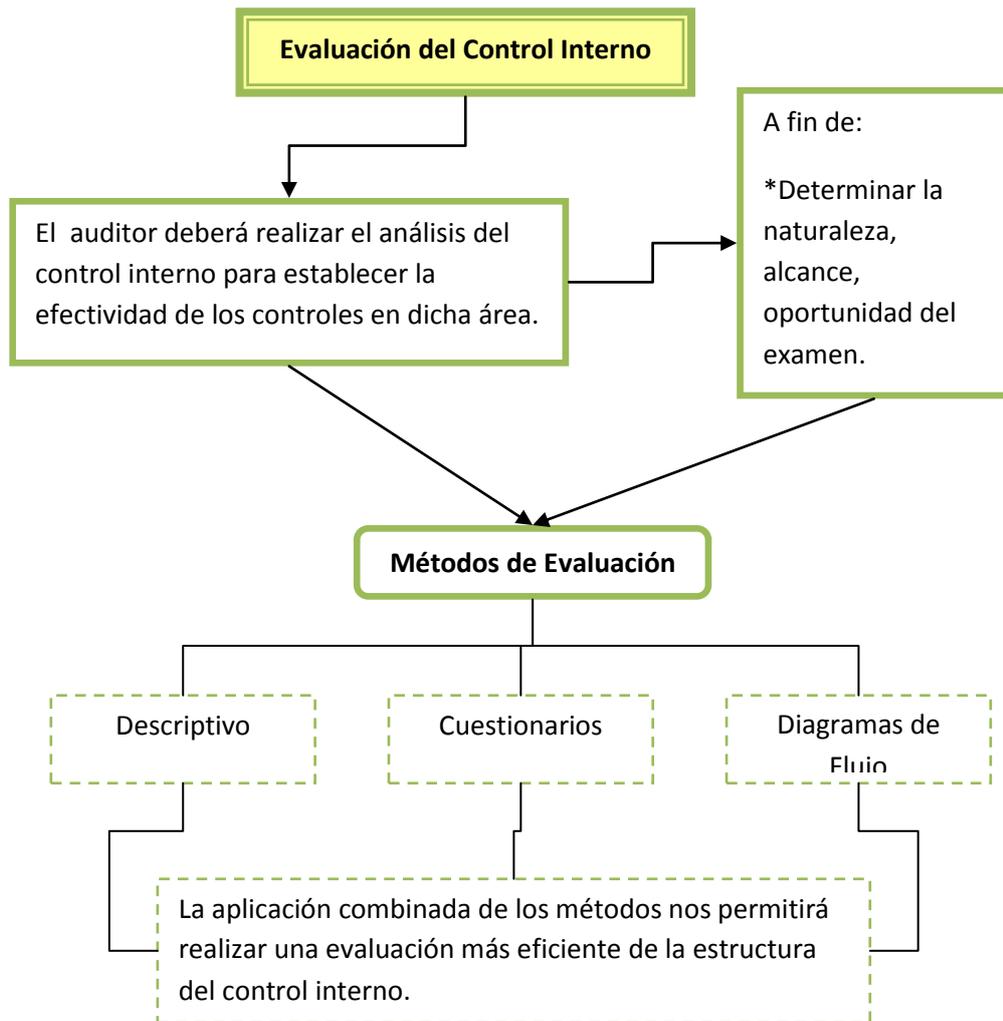
4. Realizar la notificación del inicio de la auditoría.
5. Obtener el plan estratégico con el objeto de conocer la misión, visión, objetivos, valores, responsables, etc.
6. Obtener los estados financieros del presente periodo y de anteriores.
7. Obtener la estructura organizativa.
8. Obtener los reglamentos y manuales de la entidad.
9. Revisar los reglamentos y demás disposiciones legales, a las cuales está sujeta la organización.
10. Determinar los indicadores de gestión que se utilizaran en el proceso de auditoría.
11. Evaluación de la estructura de control interno, para cerciorarse del funcionamiento de los controles existentes.
12. Identificar los componentes y subcomponentes de estudio.
13. Determinar los objetivos y la estrategia de la auditoría.

Detalle de las principales actividades

➤ Evaluación del Control Interno

(Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Ilustración 14.- Evaluación del Control Interno



➤ **Definición de los objetivos de la auditoría**

En todo trabajo los objetivos nos indican la dirección a seguir para avanzar en un proyecto, como también dentro del trabajo de auditoría se delimitan los objetivos para determinar el plan y los procedimientos a aplicarse más adelante.

Es importante tener en cuenta que todas las conclusiones que se emitan en la etapa de comunicación de resultados deben ser elaboradas en relación a los objetivos de la auditoría planteados en esta fase.

➤ **Definición de la estrategia de auditoría**

La estrategia es la base para el desarrollo del plan de auditoría; por lo tanto deben identificarse los aspectos claves para el éxito del examen y para desarrollar un plan de trabajo efectivo.

La estrategia de auditoría debe identificar:

- ✓ Los riesgos que afronta la institución.
- ✓ Los objetivos críticos de auditoría.
- ✓ La idea general del control interno.
- ✓ Necesidad de especialistas en el equipo.
- ✓ La aplicabilidad de técnicas de auditoría.

➤ **Identificación de componentes y subcomponentes**

“El análisis organizacional y la evaluación preliminar del control interno, genera la identificación de áreas o puntos débiles, sobre los cuales el auditor deberá prestar especial atención.”¹²

El análisis de toda la información obtenida en esta etapa, se lo puede realizar mediante la aplicación de métodos y procedimientos y de esta manera determinar los componentes y subcomponentes a auditar.

¹² CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión. Pág. 173.

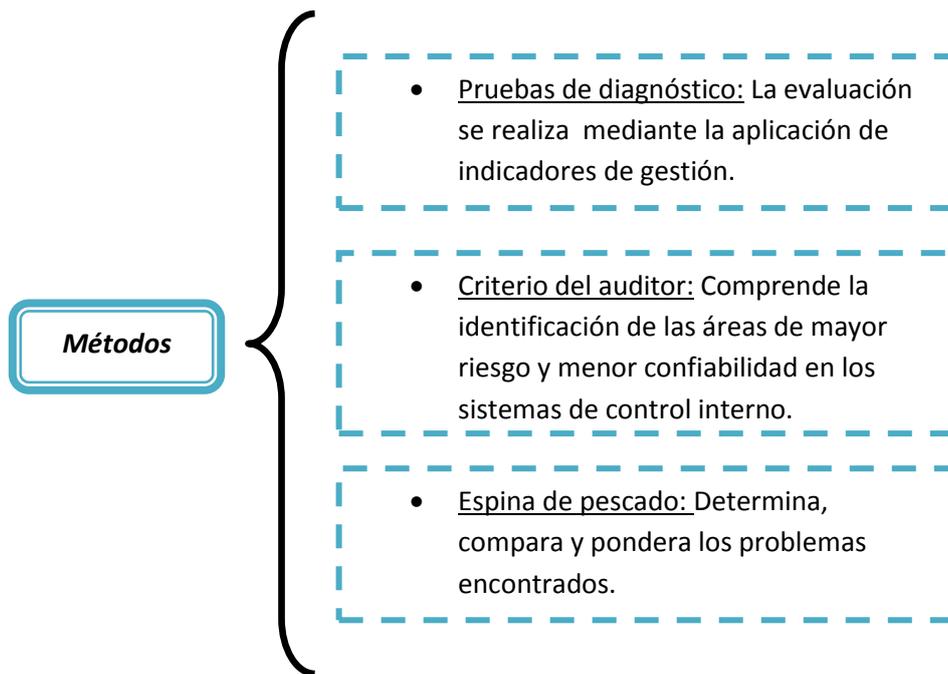


Ilustración 15.- Métodos.

(Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

2.6.2. Fase II.- Planificación.

Concepto.

Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.

El propósito de planificar la auditoría radica en diseñar procedimientos efectivos para más adelante poder emitir una opinión razonable.

Objetivos de la fase.

- Garantizar a terceros que la auditoría es un examen profesional e independiente.
- Diseñar estrategias significativas para lograr resultados exitosos respecto a las potenciales áreas críticas detectadas.
- Verificar si la entidad ha logrado cumplir con la misión, visión, objetivos propuestos.
- Determinar la naturaleza, duración y extensión de los procedimientos de auditoría.

Actividades a desarrollarse en esta etapa.

1. Análisis de la información obtenida en la fase anterior.
2. Evaluación específica del control interno por componente.
3. Elaboración del plan de auditoría.
4. Administración de riesgos dentro del proceso de auditoría.
5. Preparación de un informe sobre el control interno.
6. Elaboración del memorando de planificación.
7. Elaboración de los programas de auditoría.
8. Aprobación de los programas de auditoría por componente.

Detalle de las principales actividades.

➤ **Administración de riesgos dentro del proceso de auditoría.**

Como ya es de conocimiento el auditor debe obtener una comprensión suficiente de los sistemas de administrativos, financieros y operacionales de la organización, con el fin de presentar una opinión lo más acertada a la realidad, para lograr esto es de suma importancia que se realice una evaluación de riesgos.

Administración de Riesgos: "Conjunto de acciones llevadas a cabo de manera estructurada e integral, que permitan identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar en la consecución de objetivos."

La evaluación de riesgos está directamente relacionada con la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría; por eso es importante luego de realizar la evaluación tener presente lo siguiente:

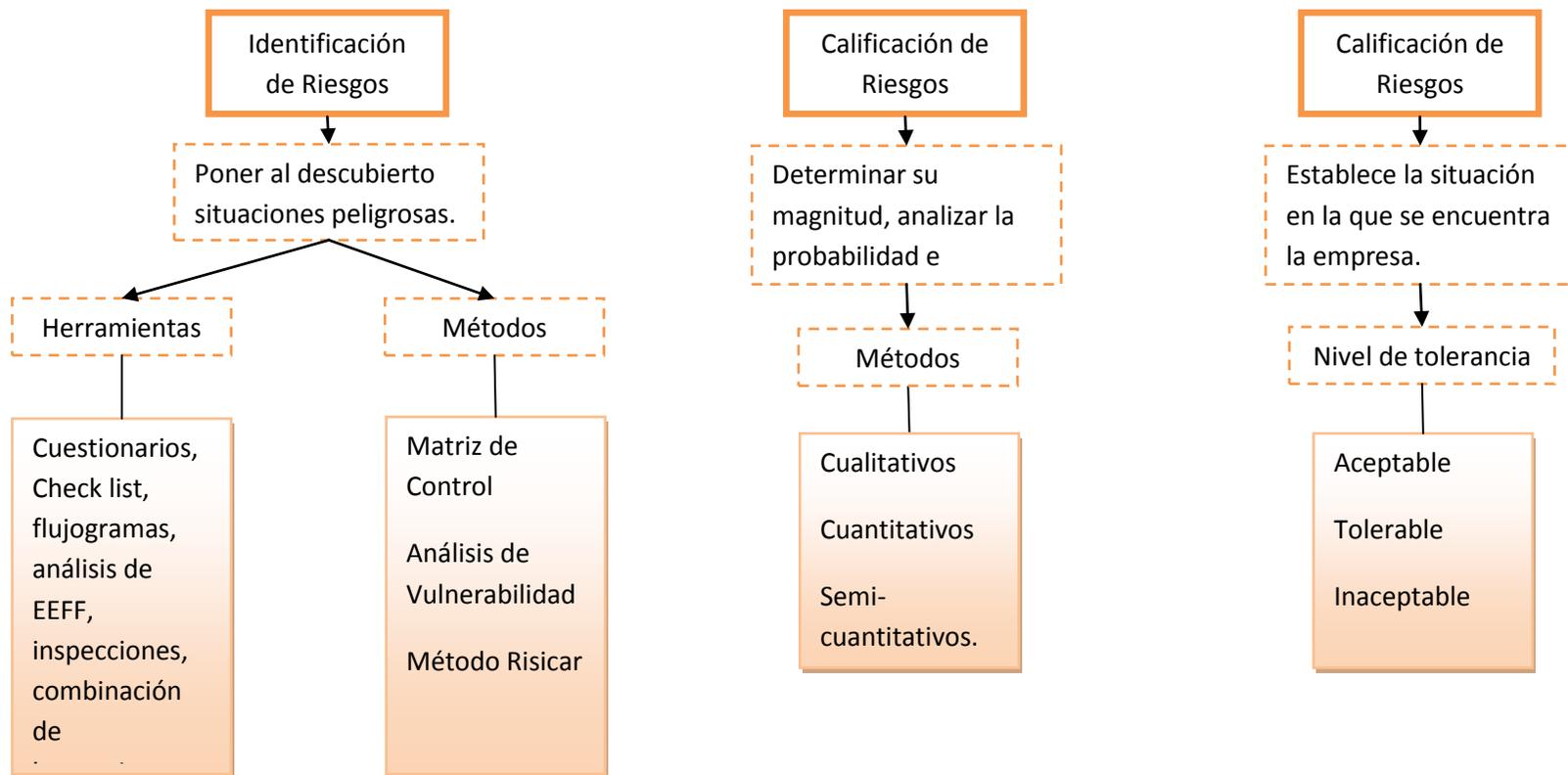


Ilustración 16.- Controles.

(Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

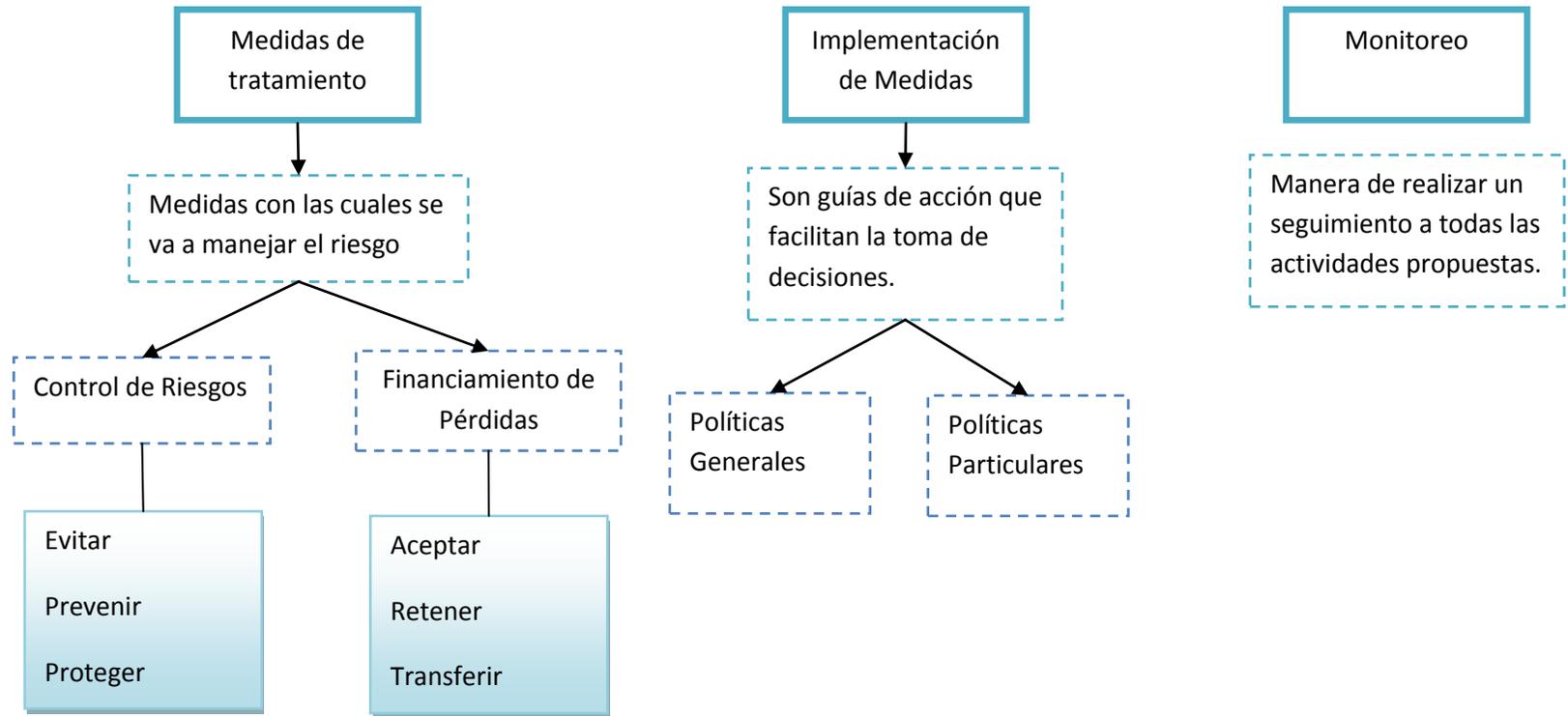
ESQUEMA RIESGOS

ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



(Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Ilustración 17.- Etapas de la Administración de Riesgos.



➤ **Memorando de planificación.**

Una vez realizada la revisión analítica de la información recopilada y evaluado los riesgos el auditor deberá elaborar el memorando de planificación que incluye:

- ✓ Información general de la entidad:
 - Misión.
 - Visión.
 - Objetivos.
 - Estructura orgánica.
 - FODA.
 - Principales actividades.
 - Componentes escogidos.

- ✓ Aspectos relevantes de la evaluación del control interno.
- ✓ Análisis de riesgos.
- ✓ Enfoque de la auditoría.
- ✓ Equipo multidisciplinario
- ✓ Recursos financieros y materiales que se emplearán.
- ✓ Cronograma de actividades.

➤ **Programas de Auditoría**

“El insumo principal para desarrollar el programa de auditoría es el memorando de planificación y servirá de guía en la fase de ejecución. Los programas le sirven al auditor para asegurarse de que los medios y técnicas de recolección de evidencia, concuerden con cada criterio establecido, así como para considerar el costo de recoger la evidencia, aplicando procedimientos rentables.”¹³

¹³ CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión. Pág. 189

Propósito:

- ✓ Establecer una conexión entre los objetivos de auditoría y los procedimientos que se emplearan.

Estructura:

Se realizará un programa por cada componente.

- ✓ Encabezado
- ✓ Objetivos y alcance de la auditoría para el componente señalado.
- ✓ Procedimientos para cumplir con los objetivos propuestos.
- ✓ Resultado de la evaluación de riesgos.
- ✓ Técnicas de auditoría.

2.6.3. Fase III.- Ejecución.

Esta fase como su nombre lo dice consiste en poner en práctica todas aquellas actividades que se concibieron en la fase de planificación.

Es decir ponemos en ejecución todas las actividades que se establecieron en el plan de auditoría, cabe indicar que los mismos son por cada área o componente de la entidad que será analizado.

En esta etapa el auditor utiliza procesos y procedimientos que le permitan emitir una opinión basada en evidencia adecuada, suficiente y competente.

Objetivo.

Obtener las pruebas y evidencias necesarias que permitan al auditor sustentar su opinión la misma que debe ser la adecuada, pues esta constituye una de las bases para la toma de decisiones por parte de los directivos de la organización.

Para la consecución de este objetivo el auditor deberá utilizar los procesos, procedimientos y recursos tanto tecnológicos, humanos, financieros que considere imprescindibles.

Además cabe indicar que los resultados o hallazgos que se obtengan servirán de sustento de las recomendaciones y conclusiones que se darán a conocer en el informe final de auditoría.

Principales Actividades.

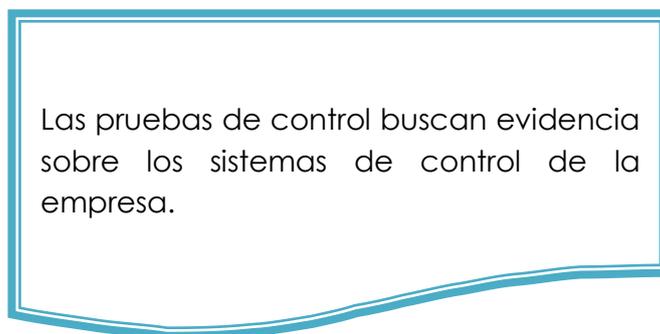
1. Desarrollo de los Programas de Auditoría.

Los programas de auditoría constituyen una guía para el actuar del auditor pues le ayuda a asegurarse del uso adecuado de procesos y procedimientos para recolectar evidencia.

La ejecución de los programas se realizará con la aplicación de pruebas, que permitan comprobar la efectividad y eficiencia de las operaciones así como obtener la evidencia adecuada, suficiente y competente.

Estas pruebas se clasifican de la siguiente forma:

a. Pruebas de control.



Las pruebas de control buscan evidencia sobre los sistemas de control de la empresa.

A su vez estas se clasifican en:

- Pruebas de cumplimiento
- Pruebas de observación.

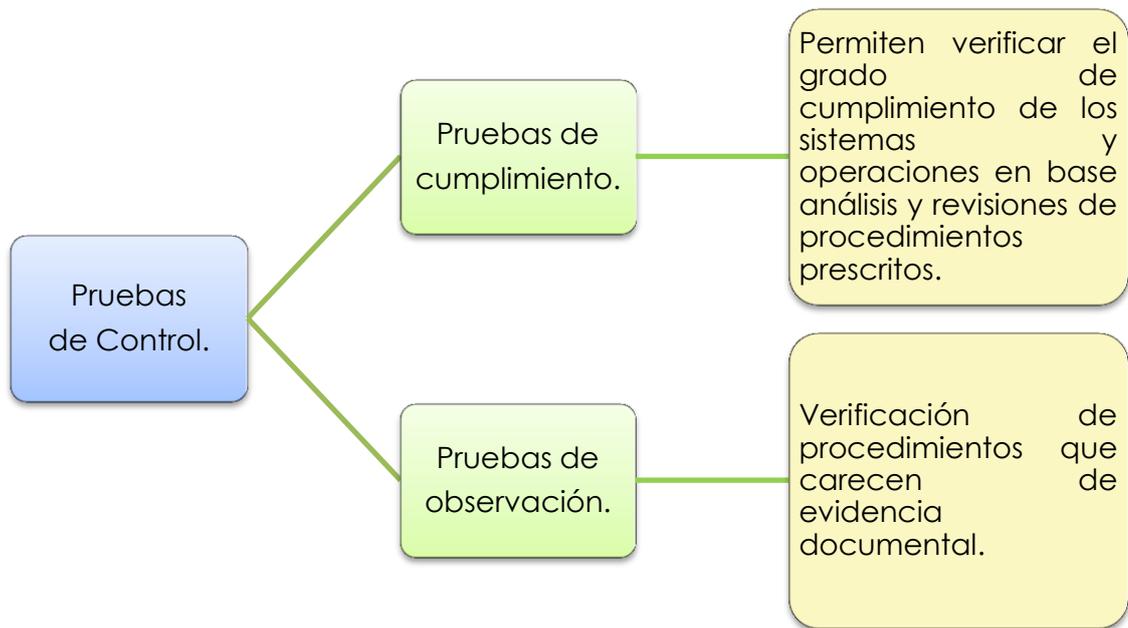


Ilustración 18.- Pruebas de Control. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Entre otros métodos usados en las pruebas de control tenemos:

- Entrevistas
- Encuestas
- Cuestionarios
- Indagaciones
- Rastreo
- Inspecciones documentales
- Etc.

b. Pruebas sustantivas.

Sirven para análisis de transacciones se utilizan generalmente en la auditoría financiera.

Entre los métodos que se aplican en este tipo de prueba encontramos:

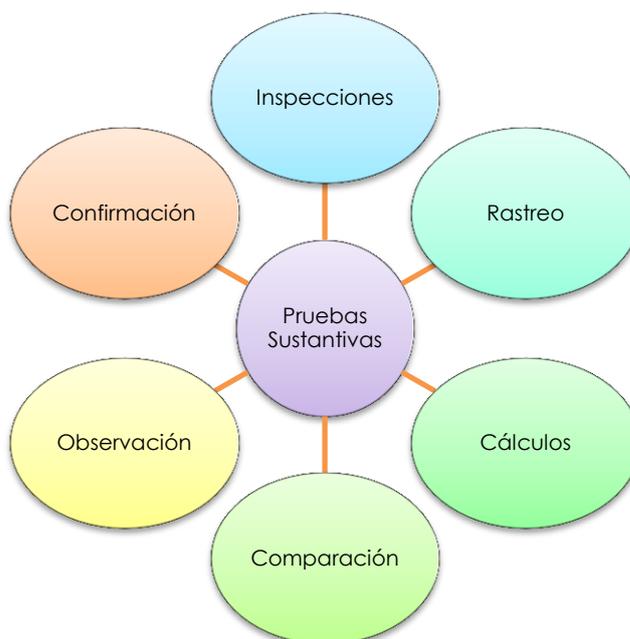


Ilustración 19.- Métodos usados en las pruebas sustantivas. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

c. Procedimientos analíticos.

Consiste en el análisis de la información recopilada en la aplicación de las pruebas de auditoría, lo cual permita obtener los hallazgos de auditoría.

2. Formulación e interpretación de estándares.

Los estándares o indicadores son aquellos instrumentos que nos permiten medir, evaluar, comparar las metas y objetivos propuestos por una entidad.

Estos nos ayudan a realizar un análisis de toda la organización o únicamente de áreas determinadas.

Los indicadores se clasifican en:

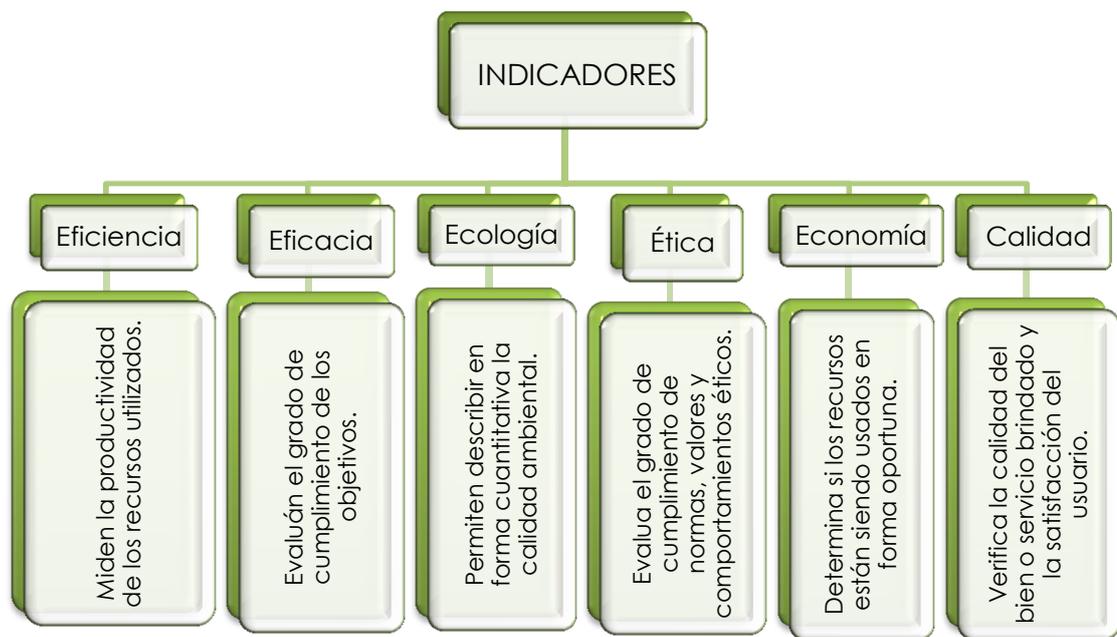


Ilustración 20.- Indicadores. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

3. Elaboración de Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son un conjunto de documentos en donde se encuentra la evidencia recopilada por el auditor y los resultados de las pruebas, así como otra documentación obtenida por el auditor y que no ha sido preparada por él.

Objetivos de los Papeles de Trabajo.

- a. Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones emitidas por el auditor en su informe.
- b. Acumular evidencia que permita al auditor formarse una opinión de la gestión de la entidad.
- c. Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor, además de estar fechados y firmados por quien los prepara.

4. Se evalúa la evidencia tanto cuantitativa como cualitativa obtenida.

5. Elaboración de hojas de hallazgos por componente.

Concepto de Hallazgo



Estos hallazgos tienen cuatro atributos, los mismos que se describen a continuación:

Condición	Criterio	Causa	Efecto
<ul style="list-style-type: none">• Refleja el grado en el que los criterios están siendo logrados.	<ul style="list-style-type: none">• Evalúan la condición y nos dan a conocer lo que debería ser.	<ul style="list-style-type: none">• Dan a conocer las razones de la desviación es decir porque la condición no cumple el criterio.	<ul style="list-style-type: none">• Las consecuencias del incumplimiento.

Ilustración 21.- Características del Hallazgo (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

6. Estructuración del Informe.

En esta fase únicamente damos a conocer la estructura del informe final.

2.6.4. Fase IV.- Comunicación de Resultados.

El resultado final de la auditoría es el comunicar todos los resultados obtenidos del trabajo efectuado por el auditor y su equipo multidisciplinario a la alta dirección.

Objetivo.

Entregar a la alta dirección de la entidad o institución analizada, un informe que contenga todos los hallazgos del estudio realizado, los mismos que se referirán tanto a hechos deficientes como relevantes del desempeño de las operaciones.

A demás el auditor da a conocer las conclusiones a las que ha llegado y las recomendaciones que él considera permitirán a la institución mejorar en seis aspectos:

- Eficiencia.
- Eficacia.
- Economía.
- Ecología.
- Calidad.
- Ética.

Principales Actividades.

1. Redacción del informe de auditoría.

El informe de auditoría contiene los resultados del trabajo ejecutado por el auditor y deberá ser preparado cuidando ciertas características como son:

Características

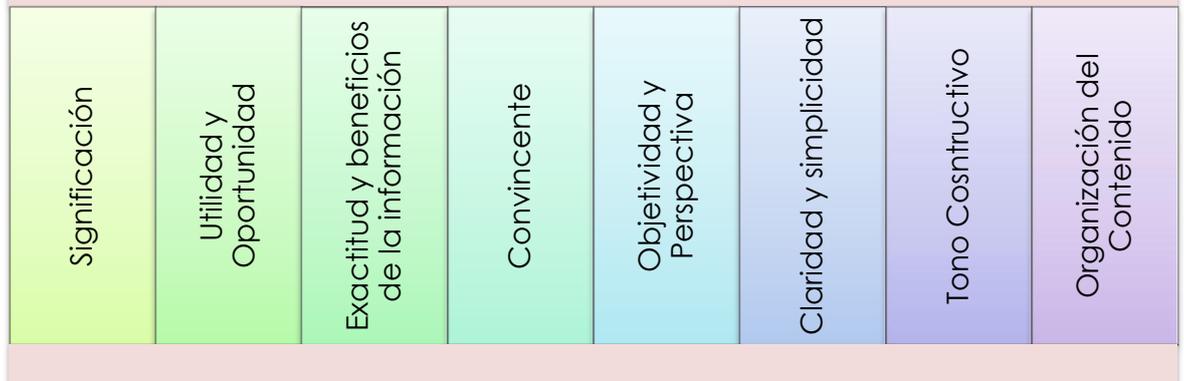


Ilustración 22.- Características del Informe. (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

1. Significación: hace referencia a que todo informe debe contener datos e información significativa para la toma adecuada de una decisión.
2. Utilidad y Oportunidad: nos indica que toda aquella información proporcionada debe ser útil para la adopción oportuna y adecuada de medidas.
3. Exactitud y beneficios de la información: permite captar la atención de la alta dirección y de esta manera lograr establecer cursos de acción adecuados.
4. Convincente: debe estar debidamente sustentada.
5. Objetividad y perspectiva: nos referimos a que la información debe centrarse en el único propósito que es lograr beneficiar a la empresa para que la misma tenga un óptimo funcionamiento evitando situaciones que pongan en riesgo la fiabilidad de la información.

6. Claridad y simplicidad: el lenguaje utilizado en la elaboración del informe deberá ser el propicio, es decir debemos evitar el uso de expresiones demasiadas técnicas que dificulten a los usuarios de la información una óptima comprensión de la misma.
7. Tono constructivo: el auditor en su informe deberá no solo enfocar los aspectos negativos sino también los positivos pues esto incentivará a la alta dirección a implantar medidas para la superación de la entidad.
8. Organización del contenido: manteniendo un orden de importancia entre todos los puntos expuestos en la información, pues de esta manera atraeremos la atención hacia aquellos aspectos que consideramos más importantes tratar.

En sí el informe de auditoría debe ser preparado en base a todos los hallazgos de auditoría obtenidos durante el análisis, los mismos que deberán estar sustentados en la evidencia adecuada, suficiente y competente de tal manera que brinden credibilidad y confiabilidad en el trabajo realizado por el auditor en forma conjunta con el equipo multidisciplinario, además que el mismo deberá ser claro y conciso evitando confusiones y uso de expresiones demasiado técnicas que dificulten la comprensión de los usuarios de la información.

2. Redacción de las conclusiones y las recomendaciones de acuerdo a los hallazgos.

Las conclusiones del trabajo de auditoría deberán ser elaboradas según los objetivos planteados en la auditoría y deberán ser concretas y lógicas.

Todo el proceso de confección de las conclusiones se lo hará en base a los hallazgos de auditoría, los mismos que deben contar con el sustento necesario y por sobretodo deberán ser discutidos con la alta dirección pues esto permitirá llegar a un conceso que beneficie a la organización al momento de la toma de decisiones.

3. Acuerdo con la alta dirección.

Esto se refiere al acuerdo o consenso al cual llega la alta dirección con el auditor sobre todos los aspectos discutidos, respecto del análisis de auditoría al cual se somete áreas específicas o toda la organización.

4. Elaboración del borrador del informe.

El informe final es aquel que se entregará en forma definitiva a la alta dirección y mismo que contiene las modificaciones resultado de la discusión del borrador o informe preliminar.

El informe de auditoría contiene:

- a. Carátula
 - Logotipo de la entidad auditada.
 - Nombre del trabajo de auditoría.
 - Periodo o alcance.

- b. Índice: debe contener todos los puntos que tiene el informe.

- c. Siglas y abreviaturas utilizadas.

- d. Carta de presentación del informe que contendrá:
 - Título.
 - Destinatario.
 - Alcance.
 - Declaración de que la auditoría fue efectuada de conformidad con las NEA.
 - Firma del auditor.
 - Lugar y fecha de emisión.

e. Capítulo I.- Enfoque de la auditoría.

- Motivo.
- Objetivos.
- Alcance.
- Enfoque.
- Componentes a Auditar

f. Capítulo II. Información de la entidad.

- Misión.
- Visión.
- FODA.
- Base Legal.
- Estructura Orgánica.
- Objetivos.

g. Capítulo III. Resultados Generales.

Constan en este capítulo comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad.

h. Capítulo IV. Resultados Específicos por Componente.

Aquí se dan a conocer los hallazgos de auditoría tanto positivos como negativos, del análisis realizado a cada una de las áreas de la entidad.

i. Anexos y Apéndice.

Contienen todos los gráficos, cuadros explicativos, resúmenes utilizados, además en el apéndice deberán constar el memorando de antecedentes, síntesis de la auditoría y la notificación del inicio de la auditoría.

2.6.5. Fase V.- Seguimiento.

Consiste en el monitoreo que realiza el auditor para constatar que la alta dirección proceda a la implantación y cumplimiento de las recomendaciones.

Objetivo

- Verifica que la administración de la entidad haya implantado las recomendaciones emitidas por el auditor en el plazo que se estipulo en la comunicación de resultados.

Principales Actividades

1. Monitoreo de la aplicación de las recomendaciones.
2. Si es necesario el auditor realizará la labor de monitoreo y seguimiento tanto en forma documental y de campo.

En sí la fase de seguimiento consiste en el trabajo a efectuarse por parte de la administración, misma que deberá de implementar las medidas y estrategias necesarias para la aplicación de las recomendaciones que el auditor estipulo en su informe, y que obedece a un cronograma de tiempo el cual fue establecido en forma conjunta por las dos partes con el propósito de dar un cumplimiento y seguimiento adecuado.

Cabe indicar que la fase de seguimiento no se realizará únicamente por un periodo de tiempo determinado, sino por el contrario se genera el compromiso de un monitoreo continuo a fin de lograr mejoras en el funcionamiento de la organización.

CAPÍTULO III

3. Aplicación práctica de las fases de auditoría de gestión.

3.1. Introducción.

En este capítulo, se desarrollará la aplicación de las cinco fases de la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coopera Ltda.", mismas que se describen a continuación:

La primera fase denominada Conocimiento Preliminar, nos permitirá alcanzar una mayor comprensión del funcionamiento de la Cooperativa así como de las actividades que realiza, a través del análisis de documentación de la entidad como reglamentos, estructura orgánica, planificación estratégica. A demás se establecerán los indicadores de gestión y se efectuará una evaluación de Control Interno.

En la etapa Planificación se revisará toda la información obtenida en la fase anterior, misma que nos permitirá determinar los objetivos de la Auditoría y los pasos a seguir en las siguientes etapas para lo cual se elaborará el memorando y plan de auditoría.

La tercera fase o Ejecución, consiste en poner en práctica todas las actividades que se concibieron en la fase anterior y tiene como propósito obtener la evidencia adecuada, suficiente y competente, que sirva de sustento de los hallazgos encontrados; cabe indicar también que en esta etapa se elaboran los papeles de trabajo, hojas de hallazgos y se establece la estructura del informe.

Posteriormente se aplica la fase cuatro o Comunicación de Resultados, que como su nombre lo indica, consiste en dar a conocer a los directivos de la entidad todos los hallazgos encontrados tanto positivos como negativos, así como las recomendaciones que consideramos pertinentes ayuden a mejorar el funcionamiento de la Cooperativa.

Por último tenemos la etapa de Seguimiento y Monitoreo en la cual estableceremos el cronograma de aplicación de las recomendaciones emitidas, además es importante indicar que su correspondiente aplicación y seguimiento será realizado por el personal de la Cooperativa.

3.2. Fase I: Conocimiento Preliminar.

3.2.1. Visita Preliminar.

1. Nombre de la Entidad, Componentes, Programas, Proyecto

Coopera Ltda.

2. Dirección

San Joaquín

3. Teléfono

074177329

4. Fecha de creación

04-01-2004

5. Organigrama Estructural

Si cuenta con un organigrama (CAPÍTULO 1)

6. Objetivos de la Entidad, Componentes, Programa, Proyecto

Optimizar la productividad de la Cooperativa retornándola en créditos e inversión a sus asociados y a los sectores públicos.

7. Ex – funcionarios y funcionarios principales

Ver Anexo 8

8. Sistema de Control Interno

Coopera Ltda., mantiene un sistema de control interno basado en la utilización de un manual de procedimientos y un reglamento, el mismo que se aplica a toda la organización

9. Generales

10. Recursos y tiempo requeridos

1) Recursos que se requieren

Recursos Humanos

Nombres	Cargo
Ing. Miguel Ángel Arpi.	Auditor General.
Liliana Carrión.	Auditora Operativa.
Verónica Orellana.	Auditora Operativa.

Recursos Materiales:

- Computadoras Personales
- Impresora
- Materiales de Oficina
- Cámara Fotográfica

2) Tiempo estimado

Tiempo:

Se utilizarán 90 días laborables.

3.2.2. Cédula Narrativa

1. Cuenta la empresa con un plan estratégico

Si

2. ¿Qué tipo de actividades realiza?

- Intermediación financiera
- Producción, transformación, Comercialización

3. ¿Qué leyes rigen sus actividades?

- MIES
- Cooperativas
- Superintendencia de Economía Solidaria

4. ¿Con cuántos departamentos cuenta la empresa?

Cuenta con tres áreas las mismas que se dividen en unidades y estas a su vez en departamentos

5. Actualmente con cuánto personal cuenta

Se cuenta con 450 personas de las cuales 196 están en el área financiera y el resto en están en el centro de acopio.

6. La empresa cuenta con un reglamento interno

Si

7. Existe un manual u organigrama dentro de la empresa

Si

8. Cuenta la empresa con un sistema informático para desarrollar las operaciones

- ORACLE
- BENEZIA

Estos se utilizan para el área financiera

9. Existe capacitación a los empleados, especifique las áreas

La capacitación se hace en todas las áreas y se la realiza en forma continua, dando a conocer la misión, visión y objetivos de la cooperativa. Por lo general se realizan capacitaciones anuales

10. Evalúa los resultados obtenidos por la empresa. ¿Cada qué tiempo?

Si, se evalúan en forma continua

11. Se han realizado auditorías anteriormente.

Si, se realizan auditorías financieras todos los años

3.2.3. Obtención de documentación de la cooperativa.

El conocimiento preliminar como ya se menciono anteriormente consiste en conocer a la cooperativa de una manera más profunda, por ello se ha procedido a solicitar a la misma, información que nos permita ampliar más los conocimientos sobre Cooperera.

➤ Reglamento Interno

La información pertinente a este reglamento, se encuentra en el Anexo #3.

➤ Manuales de Procesos

Los manuales de procesos otorgados por la Cooperativa, se encuentran descritos en el Anexo # 2.

➤ Normativa legal a la cual se rige la Cooperativa

Toda la normativa que rige a esta entidad se encuentra detallada en el Capítulo #1, con el título Marco Legal.

3.2.4. Revisión del Plan Estratégico.¹⁴

“Introducción

Conceptualización

La internacionalización de la economía obliga al cooperativismo a competir no como cualquier gran empresa, sino como algo nuevo, que se convierta en una Organización de la Sociedad Civil y también en una empresa comunitaria que esté en capacidad de involucrarle al ser humano, hacerle partícipe de su desarrollo, innovar estrategias que le conduzcan a ser diferentes para trascender: El aprendizaje permanente, el crecimiento continuo es la estrategia común para todas las formas empresariales, pero el cooperativismo ha de ir más allá; tomando la idea

¹⁴Plan Estratégico Cooperera Ltda. Información Otorgada por la Cooperativa por lo que cabe indicar la misma no ha sufrido modificación alguna.

de Picasso: <se trata más de "encontrar" que de "buscar", de "hacer emerger" que de "inventar", de hacer surgir desde /a escucha atenta del propio proceso que de imaginarse utopías genera/es>, estamos en un tiempo emergente y debemos actuar. Hay que aprender a tejer y trabajar en redes interdisciplinarias para trascender.

Coopera es una institución que recicla finanzas populares, es una organización compuesta por socios (capital humano), tiene el carácter de incluyente. El cooperativismo es un sistema que no tiene límites políticos ni religiosos, es un espacio para la integración de todos.

Su razón: ser una alternativa sostenida del sistema cooperativo, que consiste en sumar muchos capitales pequeños, que son de muchos socios, invertidos y administrados correctamente en ahorro, crédito y otros servicios que resulten de las redes de empresas cooperativas de producción se consolidan en un gran capital y por tanto en una gran fuerza humana y económica, que permita de a poco fomentar principalmente el desarrollo de los sectores que no pueden acceder al mercado financiero imperante de forma libre, democrática y auto gestionada sin depender de condicionamientos institución. Como punto de partida, esta cumple un fin social; pero es preciso que apuntemos a un fin más trascendente y primario, como es el compromiso con el futuro mismo de toda la especie humana.

En 1987 Se presenta al mundo la propuesta de Desarrollo Sustentable, que busca orientar al mundo a una convivencia en armonía con su entorno natural, satisfaciendo las necesidades de la sociedad actual, sin comprometer el derecho que tienen las futuras generaciones de satisfacerse las suyas; en definitiva, permitiendo que las futuras generaciones tengan el mismo derecho de los recursos naturales que las generaciones actuales.

La seriedad del problema que afronta toda la humanidad y la naturaleza es probable que le presten poca importancia o crean que la acción ha de venir de otro lado y otros actores; pero la situación es que todos somos responsables del problema y todos debemos tomar conciencia y actuar

si queremos que este mundo siga siendo como lo conocemos, pues aquí está el compromiso de Cooperera.

La biosfera, es una gran isla flotante en el universo, de la cual no tenemos escapatoria inmediatamente. En ella conviven millones de especies diferentes y la especie humana es nada más que una entre todas estas; sin embargo esta sola especie dotada de inteligencia, que se ha situado en la cúspide de la cadena alimentaria, ha causado alteraciones a nivel global, que ha puesto en peligro la estabilidad total del mundo en que vivimos.

Los cambios realmente son muy serios, en toda la historia de la tierra; desde los orígenes de la vida no ha habido especie con tal capacidad. Las alteraciones en la capa de ozono, el aumento del CO₂ y otros gases que provocan el efecto invernadero, el uso inadecuado de las tierras para cultivo, la intervención violenta e inadecuada en ecosistemas naturales que se hallaban en equilibrio, ha provocado en primera instancia, la extinción de muchas especies de seres vivos, "pensemos que una sola de ellas fuese la especie humana". La gran mayoría de especies que habitan este planeta, incluidos nosotros estamos en peligro, aparentemente estamos bien, pero quien sabe en lo futuro.

La situación es dramática y el futuro no es mañana, el futuro es hoy, puesto que estamos comenzando a vivir la catástrofe total. Todavía podemos re direccionar nuestra actitud y comenzar a corregir errores.

Es preciso saber dónde está el problema para definir los cambios de actitud.

Básicamente el problema se origina en el uso de los recursos naturales, en definitiva en el consumo. Las generaciones actuales se han caracterizado por un despilfarro de tales recursos, por un consumo exagerado de los mismos, más de lo que realmente se necesita para vivir. Esto crea una gran presión sobre estos y produce una gran cantidad de desechos, que perjudica la sanidad del ecosistema global. Por otro lado externos; sino sea la suma de talentos que consensuan el desarrollo que anhelan tener de forma ordenada y desde el poder local.

El sistema cooperativo que buscamos es aquel que permite que sus asociados puedan por ellos mismos abrir su propio sistema productivo basándose en créditos pequeños de acuerdo a la capacidad de pago con intereses bajos y un interés competitivo en sus ahorros.

Estamos inmersos en un entorno competitivo empresarial, el reto es captar los recursos financieros y convertirlos en una oportunidad de inversión para sus familias, que estos capitales se conviertan en productivos y no solamente de consumo. Creemos que institucionalizando esta propuesta local de desarrollo vamos a contribuir al bienestar social de los socios y una vivencia plena de la democracia para los más pobres. Lo que es un desafío a superar con acciones concretas.

La Cooperativa propone igualmente que en el ámbito interno como externo para crecer ordenadamente como una premisa de sostenibilidad que "inflencie un nuevo sistema de técnicas y moldee una nueva institucionalidad para el desarrollo, indudablemente ha de incorporar en su dinámica un nuevo paradigma - calidad y eficiencia - dentro de una realidad emergente cuyo enfoque estratégico deberá contener un futuro, un entorno, una participación, una estrategia de gestión y autogestión aplicando en su accionar la investigación, la facilitación y la institucionalización de procesos, para abordar el cambio profundo y ser un proceso de una autentica innovación institucional que se caracterice por la legitimidad, credibilidad, liderazgo y la pertenencia institucional. Proyectamos con este proceso alcanzar la conformación de los equipos interdisciplinarios, que estén en capacidad de conformar las redes de intervención tanto de actores como de instituciones que intervienen en el sector, esto como condición primaria para servir y administrar con sentido social los fondos de los asociados o cooperados.

Creemos que lo elemental de esta institución es el planificar y evaluar sus acciones y actividades permanentemente, saber prever los desafíos de los tiempos modernos y fusionar en un cuerpo coherente la teoría y la práctica, aprovechar mejor las complejidades y sus diversidades, respetando la alteridad y la reflexividad de los procesos a construir

teniendo siempre como espacio la territorialidad y no la sectorialidad corporativa, en procura de construir con el Cooperativismo un foro.

Alternativo en escalas universales como de localidades concretas para incidir en un verdadero desarrollo sustentable teniendo como horizonte el Mapa Estratégico Institucional.

Base filosófica. Política y de acción

Coopera como entidad fundamental del desarrollo de los pueblos, tiene la necesidad de ampliar conceptos y filosofías que determinen las políticas y el accionar de la nos estamos gastando todas nuestras reservas ahora y no estamos dejando nada para las generaciones que vengan después. Esta es una actitud egoísta.

Pero es necesario puntualizar desde cuando se origina esta situación y quienes son realmente los responsables. Prácticamente antes del bum tecnológico del siglo XX, no había mucho problema. Pero desde mediados de éste, empieza a surgir rápidamente un consumismo exagerado, sobre todo en países con más poder económico, que se ha acentuado en estas últimas décadas y que hoy en día a ese despilfarro lo llamamos desarrollo y la meta o el modelo que siguen países con menos acumulación de capitales (dinero) es ese; lo cual constituye un grave error.

Somos las generaciones del plástico y el petróleo, el 90 % de la energía utilizada en el mundo proviene de este recurso, pero las reservas de este en el planeta durarán a más tardar 25 años, luego de lo cual se originará una crisis global de impredecibles consecuencias. La acumulación de capital, o desarrollo económico de un país está directamente relacionada con la presión que ejerce su población (humanos) sobre los recursos naturales, y que en todos los casos la presión es también sobre recursos de países menos desarrollados económicamente.

De los 6 mil millones de seres humanos que pueblan el mundo 34 % viven en países "desarrollados" Y consumen el 85% de los recursos naturales, mientras el 66 % de la población que vive en países de poco desarrollo

económico consume solamente el 15% de los recursos naturales. Cabe entonces la pregunta ¿queremos llegar a ser como los países desarrollados?

Es necesario entonces redefinir el concepto de desarrollo si queremos ser congruentes con una filosofía de desarrollo sustentable. En este sentido Cooperera como una institución comprometida con el desarrollo de los pueblos donde se halla presente, debe asumir con voluntad y responsabilidad la tarea de cambiar las cosas de este mundo que está amenazando el futuro nuestro y de nuestros hijos. Debe alinearse al esfuerzo de otros grupos y personas que se encuentran en este rumbo.

Consecuentes con este pensamiento, las acciones de Cooperera en las diferentes áreas de intervención y en el trabajo diario deberán apuntar a conseguir este propósito y actuar bajo sus lineamientos; debe reflejarse dentro de los estamentos de la organización, en la normativa que la sustenta y en la relación que se realice con sus socios y agentes externos (relacionamiento interno y externo).

EJES DE LA PROPUESTA DE DESARROLLO SUSTENTABLE

Una propuesta de desarrollo sustentable debe ser socialmente justa, económicamente independiente y rentable, y ecológicamente equilibrada.

Debe ser socialmente justa, en el sentido que los recursos que se utilizan y los beneficios que se obtienen de su uso deben ser repartidos uniformemente entre cada uno de los actores locales, dentro de lo cual se puede incluir el recurso económico.

Tiene que ser económicamente independiente y rentable. Es una forma de desarrollar una base económica propia generada en el lugar que residimos que será el motor de nuestro accionar y más que ser rentable desde el punto de vista económico, lo sea desde el punto de vista ecológico, en definitiva permitiendo que nuestro accionar tenga impactos mejoradores de nuestro entorno en el que vivimos, en lugar de impactos ambientales negativos. La principal fuerza motriz del desarrollo

es el crecimiento económico, sin lo cual no es posible llegar a mayores grados de equidad y sustentabilidad.

Debe ser ecológicamente equilibrada, debe tener la capacidad de satisfacer las necesidades humanas en constante evolución, sin destruir la base de los recursos naturales de la que depende, sino más bien si es posible mejorándola.

Es evidente que esta propuesta, está en controversia con un agresivo desarrollo industrial altamente consumidor de energía, de recursos renovables y no renovables, que es contaminante. Es una propuesta más ligada al campo donde se generan todo lo que el ser humano requiere para su sobrevivencia, en donde realmente se produce la energía que mueven todos los procesos vitales, como alimentos madera medicinas electricidad y otros.

ÁMBITOS DE APLICACIÓN DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

La propuesta de desarrollo sustentable cruza todos los ámbitos en los que trabaja Cooperera,

COMO: Educación: Es necesario incluir en todos los procesos de capacitación en cada uno de los niveles de intervención que tiene COOPERA el componente de desarrollo sustentable, de manera que permita en cada participante tomar conciencia sobre la filosofía planteada y se produzcan cambios de actitud; esto es con:

- Directivos y empleados
- Centros Educativos
- Colonias vacacionales
- Socios y otros.

La capacitación para Cooperera será permanente y tocará cada campo de especialización como por ejemplo: Ecología, Agro-ecología, desarrollo sustentable, etc., según los destinatarios.

En la propuesta de educación de Coopera que se presenta en cada plan de trabajo, cada año, estará presente el componente de desarrollo sustentable

Créditos: Es necesario estimular actividades que se enmarquen en esta línea y desalentar actividades que generen impactos negativos en el medio ambiente; por ejemplo un agricultor que va a trabajar su finca bajo los principios de la agro-ecología debería tener una consideración especial respecto a sus créditos, ya sea en ampliación de plazos reducción de tasas de interés u otro mecanismo.

De igual manera una industria, sea pequeña o grande debe ser estimulada cuando reduce lo más posible la producción de desechos o tiene un plan de reciclaje y utiliza materia prima local.

Relaciones interinstitucionales: en este campo que es estratégico, es necesario establecer vínculos con entidades que se encuentran trabajando bajo estos parámetros, de manera que podamos aprender, enseñar y fortalecernos mutuamente, al aprovechar talentos de uno u otro lado, que nos ayude a conseguir nuestras metas.

Esto puede ser en el ámbito de la educación lo social o en el trabajo práctico a nivel de campo. Por ejemplo, debemos realizar convenios con instituciones que se hallan trabajando en determinada comunidad, para que los campesinos que han recibido un crédito de COOPERA tengan asistencia técnica (DESARROLLO DE TECNOLOGÍA), de manera que podamos realizar un seguimiento de esta actividad e ir cargando valores agregados.

IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS POPULARES

Las finanzas populares son aquellas que se realizan en las localidades y se reciclan en beneficio de los mismos habitantes de esas localidades, su importancia se manifiesta en que:

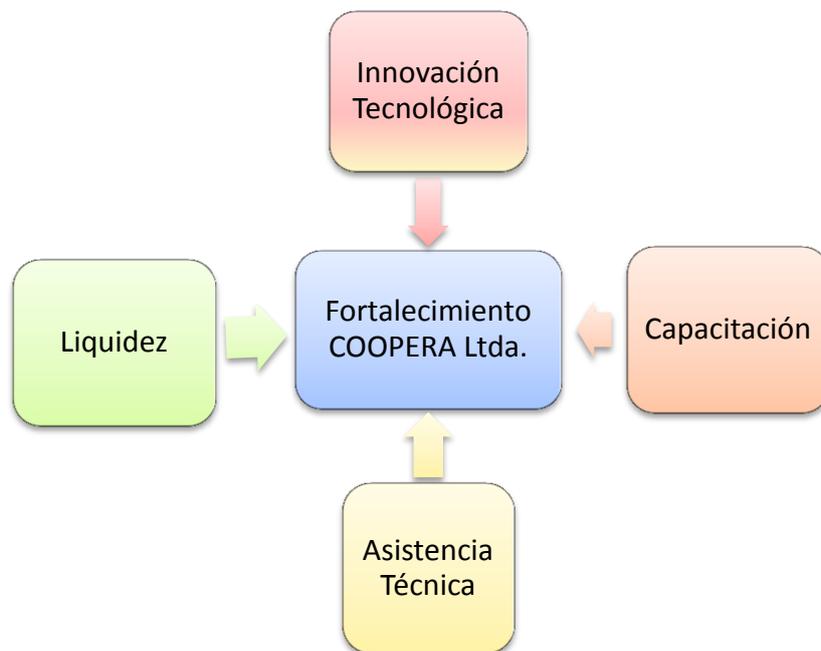
- Aportan al desarrollo de las localidades
- Aportan a la generación de emprendimientos familiares

- Aporte a emprendimientos productivos agropecuarios y no agropecuarios en las comunidades rurales
- Aporte a la redistribución del ingreso

DESAFÍOS DE LAS INSTITUCIONES DE FINANZAS POPULARES

Los desafíos de COOPERA son innumerables y son de trascendencia en la medida que podamos concretar en acciones con respuestas desde las realidades concretas:

- Elevar el nivel de innovación tecnológica,
- Elevar el desarrollo de tecnologías financieras.
- Mejorar el nivel de conocimientos y formación de los talentos humanos,
- Elevar los niveles de asistencia técnica.
- Elevar la calidad de las captaciones y así el nivel de Liquidez.
- Diversificar la oferta de servicios financieros.
- Elevar el nivel de competitividad de los servicios financieros,
- Articular a la demanda local los productos financieros."



¹⁵ (Coopera l. o., 2011)

Ilustración 23 .-Fortalecimiento Coopera.

¹⁵ Información de la Cooperativa.

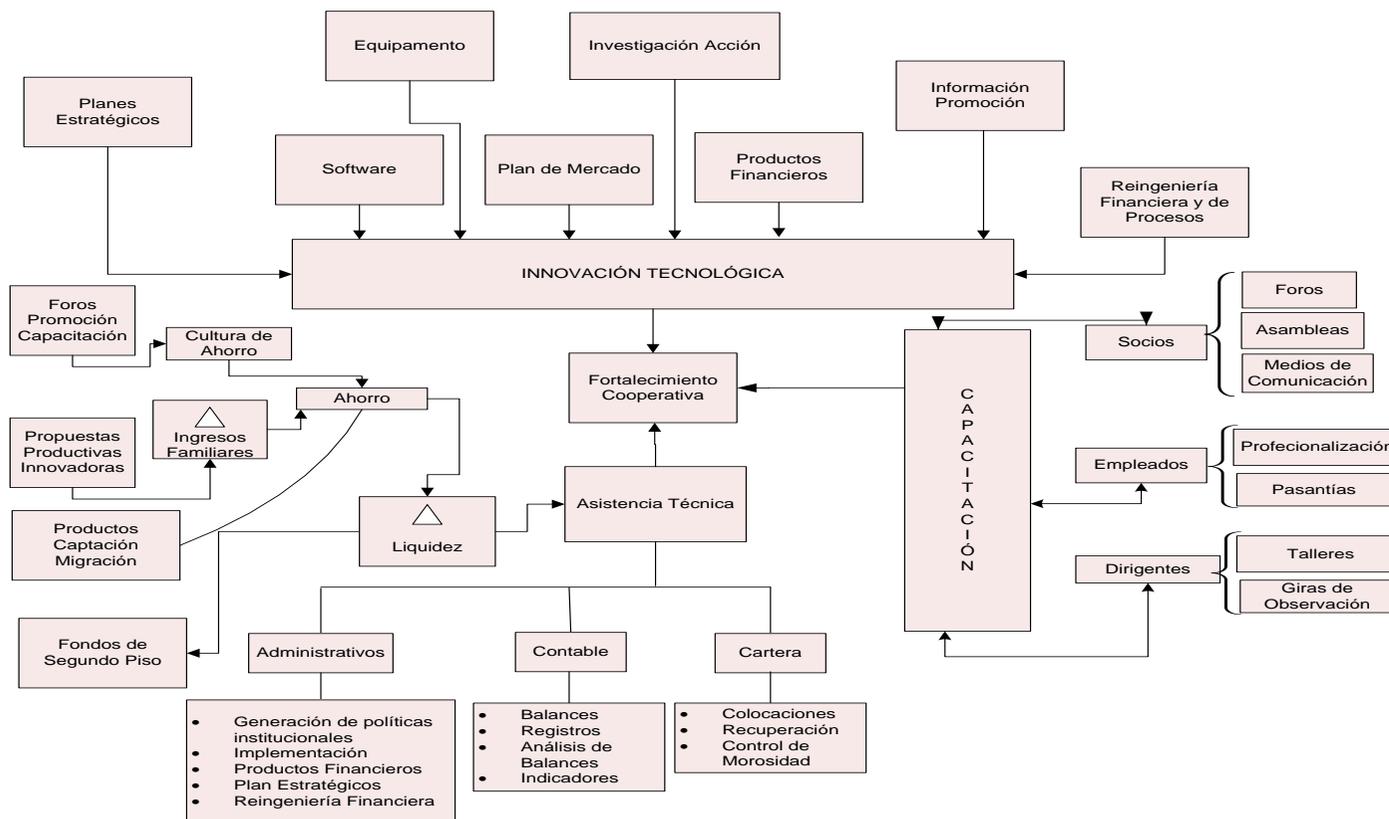


Ilustración 24.- Innovación tecnológica Coopera (Coopera I. o., 2011)

3.2.5. Indicadores de Gestión.

INDICADORES DE EFICIENCIA			
Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Descripción
Ejecución del Presupuesto	$EP = (\text{Valores Comprometidos} / \text{Valores Presupuestados})$	%	Grado de cumplimiento del presupuesto.
Eficiencia de la Operación	$EO = \text{Utilidad Obtenida} / \text{Utilidad Estimada}$	%	Grado de cumplimiento del presupuesto.
Capacidad utilizada	$CU = \text{Producción Real} / \text{Capacidad de Producción}$	%	Mide el grado explotación de la planta.
Expansión de la Capacidad de Producción	$ECP = \text{Incremento Activo fijo} / \text{Total de activo fijo}$	%	Magnitud de expansión de la capacidad productiva.

Tabla 12 Indicadores de eficiencia

INDICADORES DE EFICACIA			
Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Descripción
Objetivos de la Unidad	$\text{Obj} = \frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Previstos}}$	%	Nos permite conocer el nivel de objetivos alcanzados dentro de la unidad.
Oportunidad en ejecución	$\text{OE} = \frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo Programado}}$	%	Nos permite medir los cronogramas de ejecución de las diferentes tareas desarrolladas dentro de la unidad.
Misión	$\text{M} = \frac{\text{Personal que conoce la misión de la Coop.}}{\text{Total de personal}}$	%	Porcentaje de personal que conoce la misión de la cooperativa.
Visión	$\text{V} = \frac{\text{Personal que conoce la visión de la Coop.}}{\text{Total de personal}}$	%	Porcentaje de personal que conoce la visión de la cooperativa.
Objetivos	$\text{OBJ} = \frac{\text{Personal que conoce los objetivos de la Coop.}}{\text{Total de personal}}$	%	Porcentaje de personal que conoce los objetivos de la cooperativa.

Tabla 13 Indicadores de Eficacia

INDICADORES DE ECONOMÍA			
Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Descripción
Valor Promedio por empleado	$VPE = \text{Gasto total nómina} / \text{Número total de empleados de la unidad}$	Dólares	Nos permite conocer el promedio de remuneraciones con respecto a cada unidad.
Valor por cada hora extra	$VHE = \text{Horas extras} / \text{Horas normales totales}$	%	Mide el porcentaje de horas extras frente al total de horas normales.
Ejecución plan de compras	$EPC = \text{Compras del Periodo} / \text{Presupuesto de compras}$	%	Mide el nivel de cumplimiento del presupuesto de compras.
Costo promedio de capacitación del personal	$CPCP = \text{Gastos de capacitación} / \text{\# total de personal}$	Dólares	Promedio de gastos de capacitación.
Gastos de mantenimiento	$GM = \text{Gastos de mantenimiento} / \text{Gastos generales}$	%	Porcentaje de gastos generales destinados al mantenimiento.

Tabla 14 Indicadores de Economía

INDICADORES DE ECONOMÍA			
Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Descripción
Nivel académico de los empleados	NAE = Nivel de estudios / Total de empleados	%	Porcentaje del total de empleados con nivel académico.
Profesionales con título de posgrado	PTP = Profesionales con título de posgrado / Total de Personal	%	Nos permite conocer el porcentaje de profesionales con posgrado.
Indisciplina	I = # expedientes indisciplina / Total personal	%	Porcentaje de faltas disciplinarias.

Tabla 15 Indicadores de Economía

INDICADORES DE ECOLOGÍA			
Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Descripción
Reutilización	$R = \text{Insumos reutilizados} / \text{Total de desperdicios}$	%	Porcentaje de insumos reutilizados.
Proyectos Impacto de medio ambiente	$PIMA = \text{Proyectos llevados a cabo} / \text{Proyectos planificados}$	%	Porcentaje de cumplimiento de los proyectos planificados.
Capacitaciones en cuidado del medio ambiente	$CCMA = \text{Personal capacitado} / \text{Total de personal}$	%	Porcentaje de empleados que conocen asuntos de cuidado del medio ambiente.

Tabla 16 Indicadores de Ecología

INDICADORES DE ÉTICA			
Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Descripción
Código de ética	CCE = Personal conoce el Código de Ética / Total del Personal	%	Porcentaje de empleados que conocen el código de ética.
Representatividad en cargos de toma de decisiones	RCTD = Número de mujeres que ocupan cargos de decisión / Total de cargos	%	Porcentaje de mujeres que ocupan cargos de decisión.
Valores de la Cooperativa	VC = Personal conoce los valores / Total del Personal	%	Porcentaje de empleados que conocen los valores de la cooperativa.

Tabla 17 Indicadores de Ética

3.2.6. FODA

Análisis FODA Interno¹⁷

FORTALEZAS				DEBILIDADES			
Herramienta	Calificación	%	Ponderación	Herramienta	Calificación	%	Ponderación
Brinda variedad de servicios a sus socios.	4	0,10	0,41	No existe una buena organización en algunas áreas.	2	0,05	0,10
Mantiene un proceso continuo de innovación.	4	0,10	0,41	No se lleva contabilidad en cada unidad.	1	0,03	0,03
Ayuda a los sectores más vulnerables de la economía.	4	0,10	0,41	Falta de elaboración de documentos de soporte de información.	2	0,05	0,10
Posee asistencia tecnológica permanente.	3	0,08	0,23	No hay comunicación fluida	2	0,05	0,10
Coopera Ltda., es reconocida en el mercado.	4	0,10	0,41	Posee pocos vehículos de transporte para realizar el acopio y la distribución de los productos.	1	0,03	0,03
Comercializa productos de buena calidad.	4	0,10	0,41	Incumplimiento de formalidades	2	0,05	0,10
Posee una estructura orgánica regida bajo las normas del cooperativismo.	4	0,10	0,41	Los parqueaderos no tienen una infraestructura adecuada	2	0,05	0,10
TOTALES	27	0,69	2,69	TOTALES	12	0,31	0,56

Tabla 18 Análisis FODA Interno (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

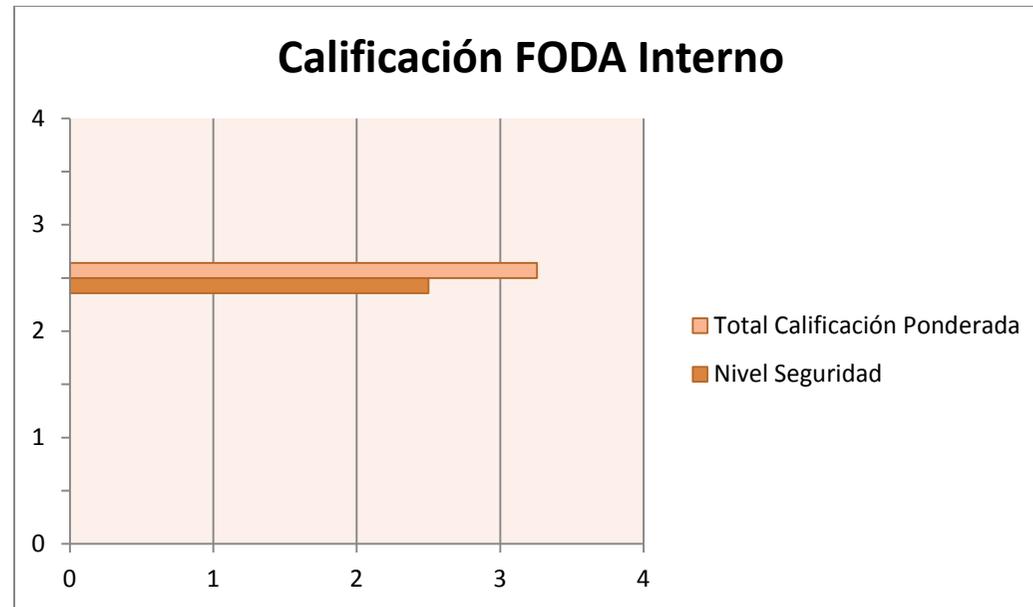
¹⁷ Auditoría de Gestión. COC0745. Análisis FODA.

Escalas Utilizadas.

Calificación	
1	Debilidad crítica
2	Debilidad leve
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Escala de medición	
2.5	Margen mínimo
2.6 - 4	Empresa óptima
2.4 - 1	Empresa regular

Interpretación Gráfica.



Según el análisis interno, Coopera se encuentra dentro del margen óptimo de funcionamiento. (3.25)

Análisis FODA Externo.¹⁸

OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
Herramienta	Calificación	%	Ponderación	Herramienta	Calificación	%	Ponderación
Suelo fértil en gran parte del país.	3	0,15	0,45	Inflación de precios de los productos.	2	0,10	0,20
Sus operaciones se rigen bajo la ley de economía popular y solidaria.	4	0,20	0,80	Limitación de las leyes para la realización de actividades financieras.	2	0,10	0,20
Apertura a los centros de educación, que permiten que a los alumnos plasmar sus conocimientos teóricos dentro de la institución.	3	0,15	0,45	Situación económica y política del país.	1	0,05	0,05
Cuenta con alianzas estratégicas, que permiten que los productos vengan directamente de productor.	4	0,20	0,80	Competencia de las demás cooperativas existentes.	1	0,05	0,05
TOTALES	14	0,70	2,50	TOTALES	6	0,30	0,50

Tabla 19 Análisis FODA Externo (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

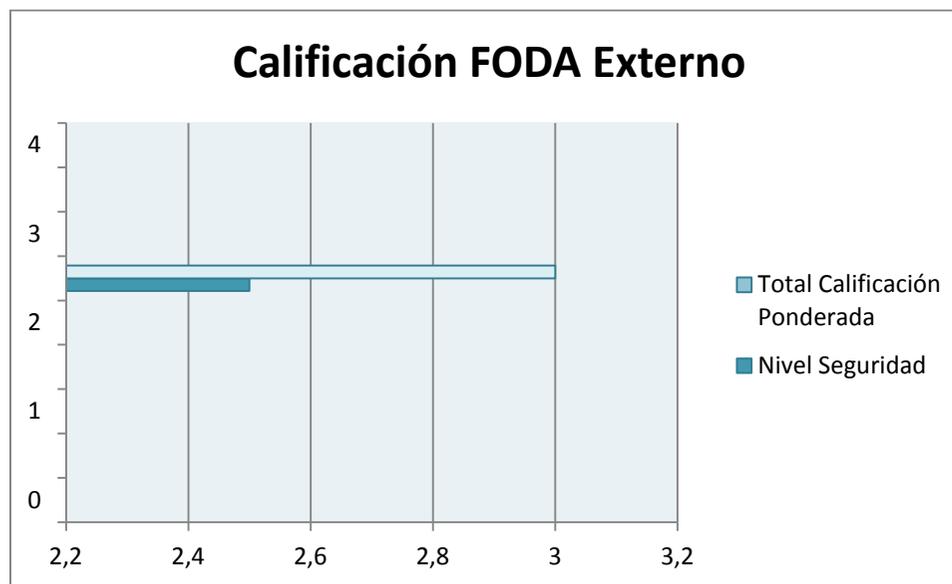
¹⁸ Auditoría de Gestión. COC0745. Análisis FODA.

Escalas Utilizadas.

Calificación	
1	Debilidad crítica
2	Debilidad leve
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Escala de medición	
2.5	Margen mínimo
2.6 - 4	Empresa óptima
2.4 - 1	Empresa regular

Interpretación Gráfica.



Según el análisis externo, Coopera se encuentra dentro del margen óptimo de funcionamiento. (3.00)

3.2.7. Evaluación Preliminar Control Interno

Cuestionario Control Interno

Cuestionario de Control Interno General						
Entidad: Cooperera Ltda.						
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión						
Elaborado por: Liliana Carrión						
Realizado por: Verónica Orellana						
Componente: Ambiente de Control Interno						
Nº	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
1	Integridad y Valores éticos	1.1 ¿Posee Cooperera un código de ética?	x			
		1.2 ¿La Administración da el ejemplo e indica lo que está bien y que está mal?	x			
		1.3 ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores aseguradores, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad?	x			
		1.4 Se difunden los códigos de ética al personal.	x			
		1.5 ¿Existe una cultura de rendición de cuentas?	x			
		1.6 ¿Los empleados presentan denuncias sin temor a represarías?			x	
		1.7 ¿Existen procedimientos para motivar a los empleados al cumplimiento de los valores éticos?		x		
		1.8 ¿A los nuevos empleados se les indica cuales son los valores éticos de la Cooperativa?	x			
		1.9 ¿Existen sanciones en el caso de violaciones del código de ética?	x			
2	Filosofía y Estilo de Alta Dirección	2. 1 ¿La Administración establece y difunde políticas, objetivos, estrategias?	x			
		2. 2 ¿La administración exige a los empleados que se informe sobre el cumplimiento de objetivos, estrategias, políticas?			x	
		2.3 ¿La Cooperativa Incentiva a los empleados al cumplimiento de leyes, normas y otras disposiciones?	x			
		2. 4 ¿El personal cuida la imagen institucional?	x			
		2.5 ¿La Administración presenta a tiempo los informes financieros y de gestión realizados?	x			

Tabla 20. Cuestionario Control Interno General

Cuestionario de Control Interno						
Entidad:		Coopera Ltda.				
Tipo de Examen:		Auditoría de Gestión				
Elaborado por:		Verónica Orellana				
Realizado por:		Liliana Carrión				
Componente: Ambiente de Control Interno						
N°	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
3	Estructura Organizativa	3.1 ¿Existe una estructura orgánica y funcional apropiada?	x			
		3.2 ¿Existen manuales de procesos?	x			
		3.3 ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	x			
		3.4 ¿Existe comunicación interna y externa?	x			
4	Autoridad Asignada y Responsabilidad Asumida	4.1 ¿Existe delegación de autoridad?	x			
		4.2 ¿Existen una adecuada descripción de puestos de trabajo?	x			
		4.3 ¿Se ha elaborado manuales de funciones?	x			
		4.4 ¿Se ha elaborado reglamentos internos y se realiza su difusión?	x			
		4.5 ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas?	x			
5	Gestión del Capital Humano	5.1 ¿La Cooperativa cuenta con un Dpto. de Recursos Humanos?	x			
		5.2 ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, remuneración de los empleados?	x			
		5.3 ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo?	x			
		5.4 ¿Se realiza la evaluación del desempeño de los empleados?	x			

Cuestionario de Control Interno						
Entidad:		Coopera Ltda.				
Tipo de Examen:		Auditoría de Gestión				
Elaborado por:		Liliana Carrión				
Realizado por:		Verónica Orellana				
Componente: Ambiente de Control Interno						
N°	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
5	Gestión del Capital Humano	5.5 ¿Se motiva de forma continua al personal?	x			
		5.6 ¿El gerente y jefes departamentales orientan al personal sobre la misión, visión institucional para alcanzar los objetivos?	x			
		5.7 ¿Coopera cuenta con un plan de incentivos en relación a los objetivos y logros alcanzados?	x			
		5.8 ¿El departamento de RR-HH ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio?	x			
6	Responsabilidad y transparencia	6.1 ¿Se delega responsabilidades en todos los niveles y se verifica su cumplimiento?	x			
		6.2 ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado?	x			
		6.3 ¿Se ha instaurado una cultura organizacional dirigida a la responsabilidad?	x			
Componente: Establecimiento de Objetivos						
7	Objetivos Estratégicos	7.1 ¿Coopera cuenta con un plan estratégico difundido externa e internamente?	x			
		7.2 ¿Coopera cuenta con misión, visión, objetivos y las estrategias para conseguirlos?	x			
		7.3 ¿Los empleados cumplen los objetivos y estrategias planteadas?	x			
		7.4 ¿La cooperativa ha formulado indicadores de gestión institucionales, que permita medir y cuantificar las metas, objetivos y actividades planificadas con lo ejecutado?	x			

Cuestionario de Control Interno						
Entidad:		Coopera Ltda.				
Tipo de Examen:		Auditoría de Gestión				
Elaborado por:		Liliana Carrión				
Realizado por:		Verónica Orellana				
Componente: Establecimiento de Objetivos						
N°	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
8	Objetivos Específicos	8.1 ¿Coopera ha establecido objetivos específicos (operativos de información y cumplimiento) en cada departamento?	x			
		8.2 ¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de Coopera?	x			
		8.3 ¿Los directivos participan en la propuesta de objetivos y consecución de los mismos?	x			
		8.4 ¿Existe la comunicación oportuna y suficiente para informar los objetivos a los empleados?	x			
9	Relación entre los Objetivos y componentes del Corre	9.1 ¿Existe compromiso del Gerente y los directivos de todos los niveles para alcanzar los objetivos cumpliendo los controles y la gestión de los riesgos?	x			
10	Consecución de Objetivos	10.1 ¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la cooperativa?	x			
		10.2 ¿La cooperativa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?	x			
		10.3 ¿Existe un buen mecanismo de supervisión a los empleados?	x			
		10.4 ¿Existen informes de cumplimiento de indicadores?	x			
11	Riesgo Aceptado y niveles de Tolerancia	11.1 ¿Coopera ha fijado el nivel de riesgo aceptable en cuanto al logro de sus objetivos?	x			
		11.2 ¿Se realiza una evaluación del riesgo aceptado?	x			

Cuestionario de Control Interno						
Entidad: Cooperera Ltda.						
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión						
Elaborado por: Verónica Orellana						
Realizado por: Liliana Carrión						
Componente: Identificación de Eventos						
N°	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
12	Factores Internos y externos	12.1 ¿La cooperativa cuenta con el apoyo de las autoridades para determinar los factores internos y externos?	x			
		12.2 ¿Existe mecanismos para identificar eventos de riesgos tantos internos como externos?	x			
13	Identificación de eventos	13.1 ¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de los objetivos?	x			
		13.2 ¿Los empleados de la cooperativa participan en la identificación de eventos?	x			
		13.3 ¿Se ha implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: inventario de eventos, análisis interno, talleres de trabajo y entrevistas, análisis de flujo del proceso, etc.?	x			
14	Categoría de eventos	14.1 ¿Existe apoyo de la administración a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la cooperativa?	x			
Componente: Evaluación de Riesgos						
15	Estimación de Probabilidad e Impacto	15.1 ¿La cooperativa cuenta con el apoyo de la gerencia y directivos para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos?	x			
		15.2 ¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos?	x			
16	Evaluación de Riesgos	16.1 ¿Existe transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación de los riesgos?	x			

Cuestionario de Control Interno						
Entidad: Coopera Ltda. Tipo de Examen: Auditoría de Gestión Elaborado por: Verónica Orellana Realizado por: Liliana Carrión						
Componente: Evaluación de Riesgos						
N°	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
17	Riesgos originados por los cambios	17.1 ¿Existe mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la Cooperativa?	x			
		17.2 ¿La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la cooperativa?	x			
Componente: Respuesta a los Riesgos						
18	Categoría de Respuestas	18.1 ¿La administración evalúa si el riesgo residual global está acorde al riesgo aceptado por la cooperativa?	x			
		18.2 ¿La cooperativa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?	x			
19	Decisión de Respuesta	19.1 ¿Existe mecanismos para la toma de decisiones?	x			
		19.2 ¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?	x			
		19.3 ¿El gerente, los directivos y el personal tienen los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?	x			
		19.4 ¿Se comunica a las diferentes áreas, las decisiones adoptadas?	x			

Cuestionario de Control Interno						
Entidad: Coopera Ltda. Tipo de Examen: Auditoría de Gestión Elaborado por: Verónica Orellana Realizado por: Liliana Carrión						
Componente: Actividades de Control						
N°	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
20	Integración con las decisiones con los riesgos	20.1 ¿Se informa y comunica el resultado del estudio de los riesgos?	x			
		20.2 ¿Se establece una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles establecidos con el objeto de brindar seguridad razonable de que los riesgos se mitigan y de que los objetivos se alcanzan?	x			
21	Principales actividades de Control	21.1 ¿Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles en función de los riesgos?	x			
		21.2 ¿Existen mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar?	x			
		21.3 ¿Las actividades de control, incluye los controles preventivos, detectivos, manuales, informáticos y de dirección?	x			
		21.4 ¿La gerencia emite políticas y procedimientos de las actividades de control en todas las áreas encargadas de ejecutarlas?	x			
22	Controles sobre los sistemas de información	22.1 ¿Existe apoyo de la Gerencia para la implantación de planes estratégicos relacionados con la comunicación de la información?	x			
		22.2 ¿Se han implantado actividades de control de los sistemas de información?	x			
		22.3 ¿Se realiza un adecuado proceso de recopilación de información y su respectivo procesamiento?	x			

Cuestionario de Control Interno						
Entidad:		Coopera Ltda.				
Tipo de Examen:		Auditoría de Gestión				
Elaborado por:		Liliana Carrión				
Realizado por:		Verónica Orellana				
Componente: Información y Comunicación						
N°	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
23	Cultura de Información y comunicación	23.1 ¿Existen políticas relativas a la información y comunicación de la misma?	x			
		23.2 ¿Se ha establecido comunicación en sentido amplio, que facilite la circulación de la información?	x			
		23.3 ¿Los informes contienen la información necesaria para la toma de decisiones?	x			
24	Herramientas de Supervisión	24.1 ¿Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente?	x			
		24.2 ¿La información de la cooperativa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores?	x			
25	Sistemas Estratégicos e integrados	25.1 ¿Existen sistemas y procedimientos para la integración de todas las unidades de la cooperativa?	x			
		25.2 ¿Existen políticas que permitan la integración de la información?	x			
		25.3 ¿Los sistemas de información de la cooperativa son ágiles y flexibles para el uso de los empleados?	x			
26	Confiabilidad de la Información	26.1 ¿Existe sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos?	x			
		26.2 ¿Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información?	x			
		26.3 ¿La información a demás de oportuna, es confiable?	x			

Cuestionario de Control Interno

Entidad: Cooperera Ltda.
Tipo de Examen: Auditoría de Gestión
Elaborado por: Verónica Orellana
Realizado por: Liliana Carrión

Componente: Información y Comunicación

N°	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
27	Comunicación Interna	27.1 ¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?	x			
		27.2 ¿Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad?	x			
		27.3 ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre los valores éticos de la cooperativa?	x			
		27.4 ¿Se ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?	x			
		27.5 ¿La comunicación interna sobre procesos y procedimientos se alinea con la cultura deseada por el Gerente?	x			
		27.6 ¿Los empleados saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás?	x			
		27.7 ¿COOPERA evalúa el avance de las metas y objetivos programados por cada área de operación?	x			
28	Comunicación Externa	28.1 ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?	x			
		28.2 ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores, etc.?	x			
		28.3 ¿Se actualiza permanentemente la página Web de la Cooperativa?	x			

Cuestionario de Control Interno						
Entidad:		Coopera Ltda.				
Tipo de Examen:		Auditoría de Gestión				
Elaborado por:		Liliana Carrión				
Realizado por:		Verónica Orellana				
Componente: Información y Comunicación						
N°	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
28	Comunicación Externa	28.4 ¿Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual?	x			
		28.5 ¿Se ha implantado canales externos de comunicación con los usuarios sobre el diseño o la calidad de los servicios?	x			
		28.6 ¿En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tabloneros de anuncio, videos y mensajes en la página Web?	x			
		28.7 ¿Se ha difundido al personal el compromiso de la administración en la entrega de información a organismos de control?	x			
Componente: Supervisión y Monitoreo						
29	Supervisión Permanente	29.1 ¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad?	x			
		29.2 ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y el rendimiento del sistema de control interno?	x			
		29.3 ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente por la Auditoría Interna, con recomendaciones para su corrección?	x			
		29.4 ¿Los Directores deben definir los procedimientos para que se informe las deficiencias de control interno?	x			

Cuestionario de Control Interno						
Entidad:		Coopera Ltda.				
Tipo de Examen:		Auditoría de Gestión				
Elaborado por:		Verónica Orellana				
Realizado por:		Liliana Carrión				
Componente: Supervisión y Monitoreo						
N°	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
29	Supervisión Permanente	29.5 ¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagrama de flujos?	x			
		29.6 ¿COOPERA Ltda., realiza actividades de supervisión apropiadas que permitan detectar la existencia de errores para su posterior corrección?	x			
		29.7 ¿Existe receptividad por parte del Gerente ante las recomendaciones del auditor interno y externo respecto de la forma de mejorar el Control Interno?	x			
30	Supervisión Interna	30.1 ¿Se ha tomado en cuenta resultados de Auditorías Anteriores?	x			
		30.2 ¿Existe planes de acción correctiva?	x			
		30.3 ¿La Unidad de Auditoría Interna realiza labores de asesoramiento a la gerencia?	x			
		30.4 ¿La Auditoría Interna accede a la información sin restricción para que actúe con oportunidad?	x			
		30.5 ¿Existe apoyo a la Unidad de Auditoría Interna para que oriente sus actividades a la evaluación de riesgos importantes, relacionados con actividades que generan valor?	x			

Cuestionario de Control Interno						
Entidad:		Coopera Ltda.				
Tipo de Examen:		Auditoría de Gestión				
Elaborado por:		Liliana Carrión				
Realizado por:		Verónica Orellana				
Componente: Supervisión y Monitoreo						
N°	Factor	Pregunta	Si	No	N/A	Observaciones
31	Supervisión Externa	31.1 ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI?	x			
		31.2 ¿Existen planes de acción correctiva y el grado de cumplimiento del mismo?	x			
		31.3 ¿Existe coordinación entre auditores internos y externos?	x			
		31.4 ¿El Gerente y Directores disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de auditoría interna?	x			

Realizado por: Econ. Tatiana Rivera

Cargo: Jefe Financiero

Formato: Contraloría General del Estado.
 Información obtenida de la Cooperativa.
 Elaborado por. Liliana Carrión & Verónica Orellana.

3.2.8. Enfoque de la Auditoría

El motivo de la elaboración del presente examen especial, es para cumplir con los requerimientos de la Universidad del Azuay, previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, con el fin de aplicar los conocimientos teóricos a la práctica en una empresa de nuestro medio.

Objetivo General del Examen:

- Evaluar la eficiencia, efectividad, economía en el uso de los recursos humanos, materiales, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones en la respectiva área.
- Detectar las operaciones que son llevadas de manera apropiada.
- Evaluar los valores institucionales, el liderazgo y compromiso de la alta dirección, como también la planificación general en la Cooperativa.

Objetivos específicos del Examen:

- Centro de Acopio:
 - Evaluar que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo planificado y a las normas establecidas en la entidad.
 - Evaluar el cumplimiento del manual de procedimientos.
 - Verificar el oportuno despacho de las Órdenes de Pedido
 - Verificar la recepción de los productos.
 - Verificar la adecuada segregación de funciones.

➤ Industrialización de derivados y elaborados:

- Revisar el cumplimiento de las normas de calidad de los productos.
- Verificar el oportuno despacho de las órdenes de pedido que se envían a los puntos de venta.
- Verificar que los empleados cumplan con el trabajo asignado.

➤ Comercialización

- Evaluar el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.
- Medir la satisfacción de los usuarios.
- Verificar que se dé el adecuado tratamiento a la mercadería recibida.
- Verificar la adecuada distribución de los productos de las perchas.
- Verificar que el producto esté en condiciones óptimas para su expendio.

El enfoque del examen será constructivo con el fin de establecer una guía, que ayude a Cooperera Ltda., a mejorar en cada una de las áreas que componen esta prestigiosa institución.

Los exámenes se llevarán a cabo en el periodo comprendido entre el 01-01-2011 al 30-06-2011.

Los componentes y subcomponentes se eligieron en base a los requerimientos de la gerencia y son los siguientes:

- Centro de Acopio:
 - Selección de Proveedores
 - Compra de productos
 - Recepción de productos
 - Envío a las tiendas

- Industrialización de derivados y elaborados:
 - Pedido
 - Compra
 - Recepción
 - Procesamiento

- Comercialización:
 - Pedido
 - Recepción
 - Venta

3.2.9. Anexos

Anexo # 4. Plan de Control de la Unidad de Auditoría.

Auditoría a : Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooperera Ltda.
Provincia: Azuay
Ciudad: Cuenca
Dirección: San Joaquín
Teléfonos: 07 4177329

Apellidos	Nombres	Cargo	Profesión
Arpi	Miguel Ángel	Auditor General	Ingeniero Comercial
Carión Romero	Edith Liliana	Auditor	Egresada en Contabilidad y Auditoría
Orellana León	Verónica Monserrath	Auditor	Egresada en Contabilidad y Auditoría

Días/Hombres Disponibles		
Cargo	Número	Días Hombre
Auditor General	1	10
Auditores Operativos	2	80
Total días Hombre	3	90

Distribución de Tiempo		
Detalle	%	D/H
Actividades Planificadas	87%	78
Imprevistos	13%	12
Total días Hombre	100%	90

Anexo # 5 Cronograma

Actividades	Fecha	
	Días	Mes
CONOCIMIENTO PRELIMINAR		
Reunión con jefe de la unidad de educación	21	Septiembre
Notificación de inicio de auditoría	21	Septiembre
Cédula Narrativa	21	Septiembre
Visita Preliminar-Manual Procedimientos(Acopio-Comercialización)	21	Septiembre
Análisis de la Información recopilada	22 - 23	Septiembre
Elaboración de los indicadores de gestión	24 - 25	Septiembre
Reunión con los jefes departamentales	26	Septiembre
Requerimiento FODA	26	Septiembre
Entrega del cuestionario de CI general	26	Septiembre
Entrega del cuestionario de CI específico	26	Septiembre
Resumen de control interno	27 – 28	Septiembre
Obtención de información para realización de flujogramas	29	Septiembre
Realización de flujogramas	29 – 30	Septiembre
Realización de flujogramas	1	Octubre
Enfoque del examen	3	Octubre
Imprevistos y supervisión	5 – 10	Octubre
PLANIFICACIÓN		
Orden de Trabajo	11	Octubre
Evaluación del Control Interno por componente	12 – 15	Octubre
<u>Análisis de riesgos Método RISICAR</u>		
Análisis del contexto interno y externo	17 – 18	Octubre
Reunión JA Identificación y calificación de Riesgos	19 – 24	Octubre
Reunión JI Identificación y calificación de Riesgos	25 – 29	Octubre
Reunión JC Identificación y calificación de Riesgos	7 – 11	Noviembre
Priorización de riesgos y macro procesos	12	Noviembre
Análisis de causas y efectos de los riesgos	14	Noviembre
Informe de Riesgos	15 -16	Noviembre
<u>Elaboración de plan de auditoria</u>	17	Noviembre
<u>Elaboración del Memorando de planificación</u>	18	Noviembre
<u>Elaboración de los programas de auditoria</u>		Noviembre
Programa de Acopio	19	Noviembre
Programa de Industrialización	21	Noviembre

Programa de Comercialización	22	Noviembre
<u>Imprevistos y supervisión</u>	23 – 28	Noviembre
EJECUCIÓN		
Aplicación de los Programas	29 – 3	Noviembre
Preparación de los Papeles de Trabajo	5– 9	Diciembre
Elaboración de las Hojas de Hallazgos	10 – 15	Diciembre
Estructura del Borrador del Informe	16 – 17	Diciembre
Imprevistos y supervisión	19 – 23	Diciembre

Anexo # 6: Acta de Autorización

ACTA DE AUTORIZACIÓN

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.

En la ciudad de Cuenca, a los veinte y cuatro días del mes de octubre de dos mil once, se reúnen el Gerente General de la Cooperativa, Lcdo. Rodrigo Aucay., y las auditoras operativas, Srtas. Liliana Carrión y Verónica Orellana., egresadas de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay; con la finalidad de dejar constancia de la autorización para llevar a cabo la Auditoría de Gestión en las unidades:

- Centro de Acopio.
- Industrialización.
- Comercialización – Tienda Puertas del Sol.

Para constancia suscriben la presente acta:

Lcdo. Rodrigo Aucay.

GERENTE GENERAL COOPERA LTDA.

Liliana Carrión

Verónica Orellana

Anexo # 7: Notificación Gerencia

Notificación del Inicio de la Auditoría

Coopera Ltda.

Asunto: Notificación inicio de examen

Cuenca, 24 de octubre de 2011

Licenciado

Rodrigo Aucay.

Gerente General

Coopera Ltda.

Presente

De nuestra consideración:

Mediante la presente quisiéramos agradecerle por permitirnos elaborar nuestro trabajo de tesis en su prestigiosa institución y a la vez notificarle que la práctica de auditoría de gestión iniciará el día 25-10-2011, enfocada a la unidad de Centro Mayor de Acopio, Industrializados y Elaborados, Tienda Puertas del Sol; por el periodo comprendido entre 2011-01-01 al 2011-06-30.

Los objetivos generales del examen son:

- Evaluar la eficiencia, efectividad, economía en el uso de los recursos humanos, materiales, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones en la respectiva área.
- Detectar las operaciones que son llevadas de manera apropiada.
- Evaluar los valores institucionales, el liderazgo y compromiso de la alta dirección, como también la planificación general en la Cooperativa.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por las señoritas: Liliانا Carrión, Verónica Orellana. Por lo que agradeceremos disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente:

Liliana Carrión

Verónica Orellana

Recibí Conforme:

Anexo # 8: Notificación Jefe Centro de Acopio

Notificación del Inicio de la Auditoría

Coopera Ltda.

Asunto: Notificación inicio de examen

Cuenca, 24 de octubre de 2011

Ingeniero

Jairo Guerrero

Jefe de la Unidad Centro de Acopio

Coopera Ltda.

Presente

De nuestra consideración:

Mediante la presente quisiéramos agradecerle por la apertura dada para elaborar nuestro trabajo de tesis en la unidad a la que usted acertadamente dirige y a la vez notificarle que la práctica de auditoría de gestión iniciará el día 25-10-2011, enfocada a la unidad de Centro Mayor de Acopio por el periodo comprendido entre 2011-01-01 al 2011-06-30.

Objetivos específicos del Examen:

- Centro de Acopio:
 - Evaluar que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo planificado y a las normas establecidas en la entidad.
 - Evaluar el cumplimiento del manual de procedimientos.
 - Verificar el oportuno despacho de las Órdenes de Pedido

- Verificar la recepción de los productos.
- Verificar la adecuada segregación de funciones.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por las señoritas: Liliana Carrión, Verónica Orellana. Por lo que agradeceremos disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente:

Liliana Carrión

Verónica Orellana

Recibí Conforme:

Jairo Guerrero

Anexo #9: Notificación Tienda Puertas del Sol

Notificación del Inicio de la Auditoría

Coopera Ltda.

Asunto: Notificación inicio de examen

Cuenca, 24 de octubre de 2011

Ingeniera

Pilar Zhunio

Jefe Tienda Puertas del Sol

Coopera Ltda.

Presente

De nuestra consideración:

Mediante la presente quisiéramos agradecerle por la apertura dada para elaborar nuestro trabajo de tesis en la área a la que usted acertadamente dirige y a la vez notificarle que la práctica de auditoría de gestión iniciará el día 25-10-2011, enfocada a la Tienda Puertas del Sol, por el periodo comprendido entre 2011-01-01 al 2011-06-30.

Los objetivos específicos del Examen:

➤ Comercialización

- Evaluar el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.
- Medir la satisfacción de los usuarios.
- Verificar que se dé el adecuado tratamiento a la mercadería recibida.

- Verificar la adecuada distribución de los productos de las perchas.
- Verificar que el producto esté en condiciones óptimas para su expendio.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por las señoritas: Lilibana Carrión, Verónica Orellana. Por lo que agradeceremos disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente:

Lilibana Carrión

Verónica Orellana

Recibí Conforme:

Pilar Zhunio

Anexo # 10: Notificación Jefe de Industrialización.

Notificación del Inicio de la Auditoría

Coopera Ltda.

Asunto: Notificación inicio de examen

Cuenca, 24 de octubre de 2011

Ingeniero

Xavier Carpio

Jefe de Industrializados y Elaborados

Coopera Ltda.

Presente

De nuestra consideración:

Mediante la presente quisiéramos agradecerle por la apertura dada para elaborar nuestro trabajo de tesis en la área a la que usted acertadamente dirige y a la vez notificarle que la práctica de auditoría de gestión iniciará el día 25-10-2011, enfocada a el área de Industrializados y Elaborados, por el periodo comprendido entre 2011-01-01 al 2011-06-30.

Objetivos específicos del Examen:

➤ Industrialización de derivados y elaborados:

- Revisar el cumplimiento de las normas de calidad de los productos.

- Verificar el oportuno despacho de las órdenes de pedido que se envían a los puntos de venta.
- Verificar que los empleados cumplan con el trabajo asignado.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por las señoritas: Liliana Carrión, Verónica Orellana. Por lo que agradeceremos disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente:

Liliana Carrión

Verónica Orellana

Recibí Conforme:

Xavier Carpio

Anexo # 11: Datos Funcionarios

NOMBRE	CARGO	LOCALIDAD
Aucay Sánchez Clemente Rodrigo	Gerente	Matriz
Dután Cuenca Irene Rubiela	Director Operativo	Matriz
Gómez Zambrano Ramón Leonardo	Director Operativo	Matriz
Neira Ojeda Cristian Xavier	Director Financiero	Matriz
Valencia Vintimilla Marcelo Guillermo	Director Recursos Humanos	Matriz
Peñaranda Guzmán Sandra Catalina	Contador	San Joaquín
Yunga Quizhpe Robertina	Contador	San Joaquín
Guerrero Idrovo Jairo Estuardo	Administrador Centro de Acopio y Comercialización	San Joaquín
Montaleza Galo	Técnico Acopio	San Joaquín
Valdivieso Zhunio Mario Alberto	Técnico Acopio	San Joaquín
Domínguez Escandón Freddy Orlando	Técnico Acopio	San Joaquín
Cevallos Alvarado Silvia Cristina	Técnico Acopio	San Joaquín
Galán Galán Marco Vinicio	Técnico Acopio	San Joaquín
Sierra Zeas Juan Pablo	Técnico Industrial	San Joaquín
Capelo Cabrera Ana Gabriela	Técnico Acopio/Invernadero	San Joaquín
Patiño Álvarez Hermogenes Januarío	Técnico de Alimentos	San Joaquín
Gavilanes Abril Jorge Andrés	Jefe de Ventas	San Joaquín
Galarza Torres Xavier Alfredo	Coordinador restaurante la fonda	Patamarca acopio
Maldonado Fajardo Carla Leonor	Técnico Alimentos/Elaborados	San Joaquín
Contreras Parra Nancy Janneth	Técnico de Alimentos/Elaborados	San Joaquín
Barrionuevo Patiño Eduardo Javier	Jefe de tienda G. Suarez	Gonzales Suarez acopio
Rodas Riera Diana Niosenda	Jefe tienda Acopio Patamarca	Patamarca acopio
Zunio González María Del Pilar	Jefe de tienda P. del Sol	Puertas del sol acopio
Villacis Duran Jhenny Elizabeth	Tesorero	Matriz
Alvarado Escandón Claudio De Jesús	Contador	Matriz

Matute Portillo Bolívar Mauricio	Jefe de Sistemas	Matriz
Moscoso Vanegas Cruz Eugenia	Jefe de Talento Humano	Matriz
Rivera León Tatiana Fernanda	Jefe Financiero	Matriz
Serrano Vintimilla Laura Patricia	Jefe Servicios Coopera	Matriz
Molina Farez Jaime Roberto	Jefe de Seguridad	Matriz
Urgiles Quintuña Diego Heriberto	Técnico Eléctrico	Matriz
Calle Lituma Aldo Santiago	Jefe Cámara de Comercio	Cámara de Comercio
Jauregui Veliz Mayra Yessenia	Jefe Agencia Daule	Daule
Vargas Mejía Vanesa	Jefe Agencia Duran	Duran
Narváez Saguay Alexandra Leonor	Jefe Agencia Feria Libre	Feria libre
Vélez Dumas Freddy Hermel	Jefe Agencia Monay	Monay
Beltrán Paredes Cristian Xavier	Jefe de Agencia G. Suarez	Gonzales Suarez
Padilla Rizzo Alonso Gustavo	Jefe Agencia Milagro	Milagro
Hidalgo Arévalo Oswaldo Enrique	Jefe Agencia Naranjal	Naranjal
Astudillo Carrión Azucena Ofelia	Jefe Agencia Ponce Enríquez	Ponce Enríquez
Carpio Pérez Raúl Efraín	Jefe Oficina Matriz	San Joaquín
Mora Guaman Diana Leonor	Jefe Agencia Santa i	Santa Isabel
Valverde Campoverde Claudia Verónica	Jefe Agencia Patamarca	Patamarca

Anexo # 12: Flujogramas

A continuación se presentan los flujogramas de los macro-procesos:

1. Acopio

- a. Selección Proveedor.
- b. Compra.
- c. Recepción.
- d. Envío Tiendas.

2. Tienda

- a. Pedido
- b. Recepción
- c. Venta

3. Elaborados

- a. Pedido
- b. Compra
- c. Recepción
- d. Procesamiento

Flujograma Acopio

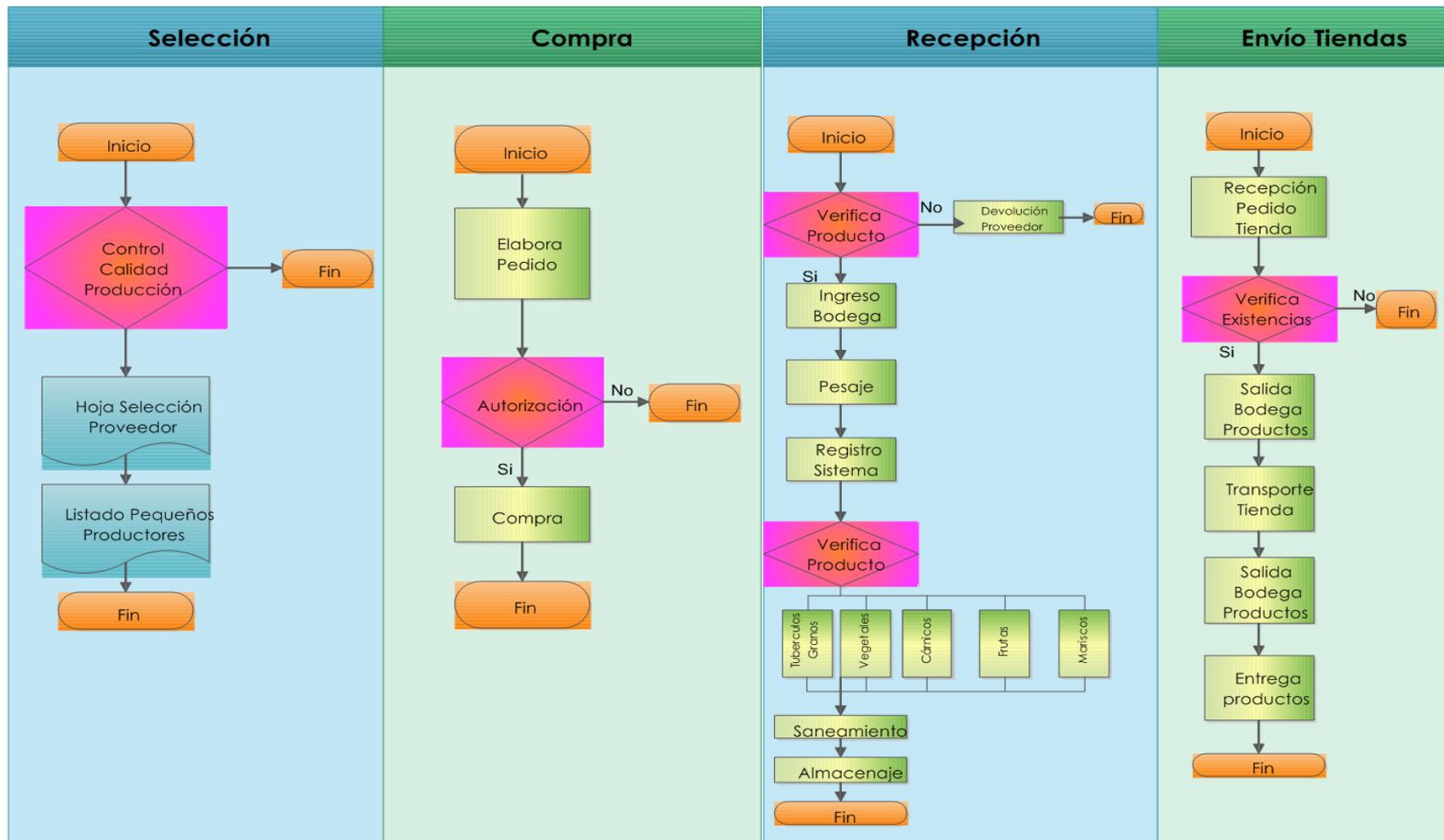


Ilustración 25.- Flujo-grama Centro de Acopio

Flujograma Tienda Puertas del Sol

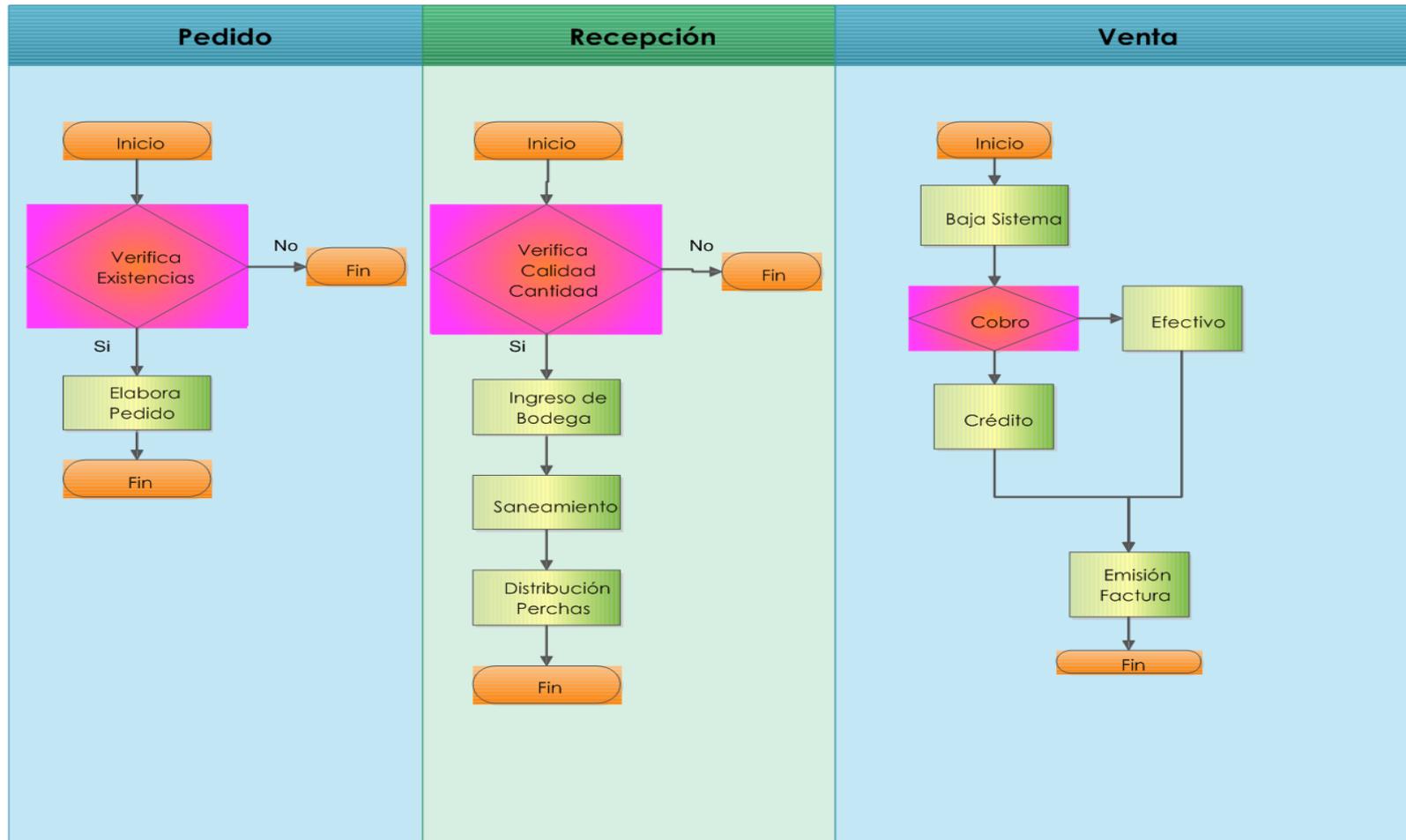


Ilustración 26.- Flujo-grama Tienda Puertas del Sol

Flujograma Elaborados

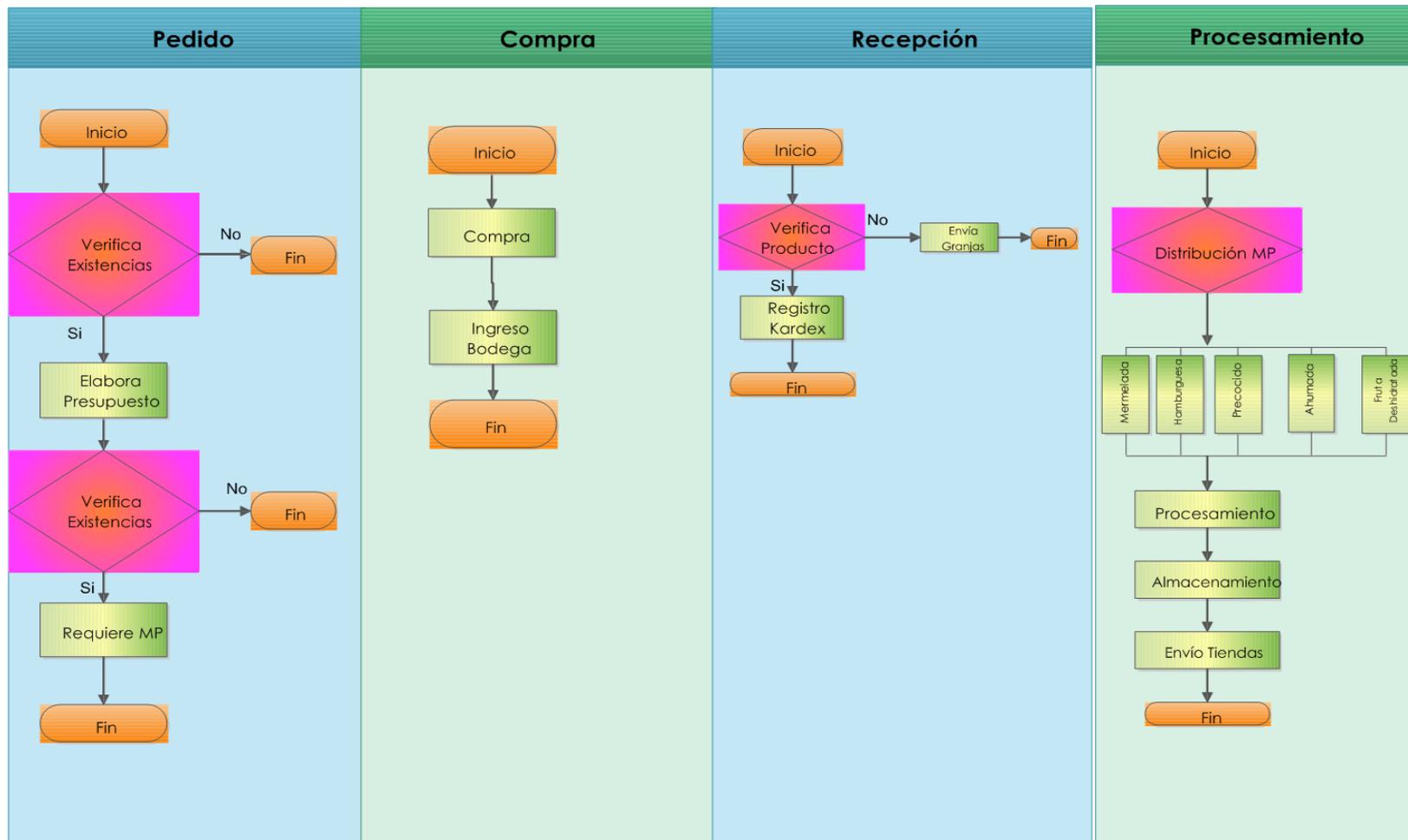


Ilustración 27.- Flujo-grama Elaborados

3.3. Fase II: Planificación

3.3.1. Análisis y revisión de la documentación

Resumen Manual de Procedimientos

1. Selección y calificación de proveedores

Objetivo:

- Tener un proceso ágil, el cual permita seleccionar y calificar a los proveedores.
- Identificar a los proveedores idóneos de acuerdo a la calidad y precios de los productos.
- Minimizar riesgos al momento de seleccionar proveedores.

Alcance:

El alcance de este proceso será de uso y cumplimiento obligatorio para las personas que tienen relación con los proveedores.

Responsables:

- | | |
|---------------------------------|----|
| ○ Técnicos Acopiadores | TA |
| ○ Supervisor Control de Calidad | SC |
| ○ Jefe de Compras | JC |
| ○ Acopiadores | AC |

Procedimientos:

Verduras, hortalizas, frutas, carnes, pescados, mariscos, animales de granja, Materia prima invernadero	1. TA o AC se trasladan a las zonas a las que han sido asignados.
	2. TA o AC revisan la calidad de los productos, suelo, cosecha ,etc.
	3. TA o AC llena la Hoja de Selección de Proveedores PRAF 001-02.
	4. TA o AC entrega una copia de la Hoja de Selección de Proveedores PRAF 001-02 al JC.
	5. El JC realiza el Listado de Pequeños Productores PRAF 001-003.

Tabla 21 Procedimientos Selección Proveedores

Granos	Jefe de Calidad
secos,	1. Se comunica con 5 proveedores para pedir una cotización.
materiales,	2. Califica a 3 proveedores.
suministros	3. Ingresa al Listado de Pequeños Proveedores.
, activos	4. Actualiza el registro de novedades de los proveedores
fijos	5. Mantiene archivadas las cotizaciones.

Responsabilidades Principales:

- | | |
|--|---------|
| ✓ Calificar a los proveedores | TA - AC |
| ✓ Llenado de la Hoja de Selección de Proveedores | TA |
| ✓ Actualizar el Listado de pequeños productores | JC |

Documentos:

Actividad	Documento	Responsable
Zonas de Acopio verduras y hortalizas	PRAF 001-01	TA
Hoja de selección de proveedores	PRAF 001-02	TA
Listado pequeños productores	PRAF 001-03	JC
Zona Acopio de Frutas	PRAF 001-04	AC
Zona de cárnicos y derivados	PRAF 001-05	JC
Zona de acopio mariscos y pescados	PRAF 001-06	AC
Zonas de Acopio animales de granja	PRAF 001-07	AC
Granos Secos	PRAF 001-08	JC
Cotización	PRAF 001-09	JC
Calificación de Proveedores	PRAF 001-10	JC
Listado de Proveedores	PRAF 001-11	JC
Registro de Novedades	PRAF 001-12	JC
Materiales de Acopio	PRAF 001-13	JC
Insumos Acopio	PRAF 001-14	JC
Suministros de Oficina	PRAF 001-15	JC
Insumos de mantenimiento	PRAF 001-16	JC
Insumos Invernadero	PRAF 001-17	JC
Lista de Productos	PRAF 001-18	JC
Insumo de limpieza	PRAF 001-19	JC
Materia prima invernaderos	PRAF 001-20	JC

Información obtenida: (Coopera I. o., 2011)

Tabla 22 Documentación

Nota:

- ✓ No se podrá realizar el proceso de compra si el proveedor no se encuentra inscrito en el Listado de pequeños productores.

2. Pedido de Inventario

Objetivos

- Mejorar la administración de inventarios entre líneas de negocio y departamentos.
- Generar controles en los pedidos para evitar pérdidas de productos en las líneas de negocio y departamentos.
- Tener controles de las existencias en la bodega y departamentos.

Alcance

Los procedimientos se aplican a todas las áreas y líneas de negocio que solicitan inventarios.

Responsables:

- Responsable de Despachos RD
- Administrador Centro de Acopio AA
- Jefe de Bodega JB
- Jefe Operativo JO
- Jefe de Unidades Operativas JU
 - Centro de Acopio JU1
 - Elaborados JU2
 - Tiendas Cooperera JU3
 - Invernaderos JU4
 - Granja e Investigación JU5
 - Cocina JU6

Procedimientos: (Pedido de tiendas)

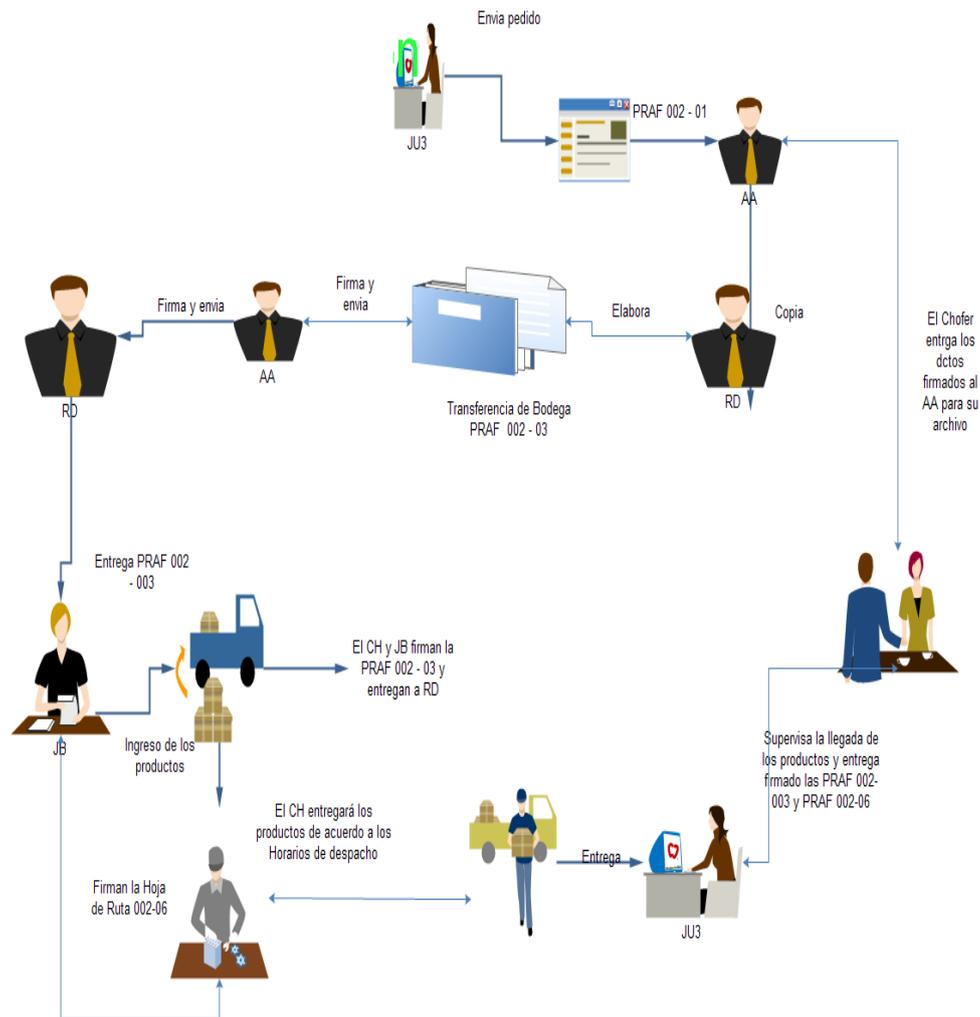


Ilustración 28.- Pedido de tiendas (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Devoluciones:

1. **Cantidad y calidad de productos:** El Jefe de las unidades operativas al no estar de acuerdo con las cantidades o la calidad de los productos procede a realizar la devolución de la mercadería, colocando un visto bueno en el casillero (devolución cantidad) o (devolución calidad) de acuerdo al caso. También deberá escribir una nota con las observaciones de los que está devolviendo.

2. **Producto estropeado en las perchas:** El Jefe de las unidades operativas es el responsable de realizar el control de calidad de los productos de acuerdo al PRAF 002 – 04 (Parámetros de Calidad), e informar al AA el estado de los productos que tiene en stock. Para la devolución de estos productos el JU deberá colocar un visto bueno en el casillero producto estropeado en percha.

El JB distribuirá los productos recibidos de acuerdo a la bodega de destino

Políticas¹⁹

1. Los JU envía al AA el PRAF 002-01 Pedido todos los días a las 8:30 am y a las 12:30am.
2. El JB informa las existencias de productos de acuerdo al PRAF 002-02 Kárdex al AA todos los días a las 17:30pm.
3. Es responsabilidad del AA mantener en stock los productos necesarios para abastecer a los puntos de Venta de acuerdo a la rotación de inventarios y las existencias mínimas y máximas de los productos.
4. Cuando los PRAF 003-03 Estándares de Calidad y el PRAF 002-03 Transferencia de Bodega tenga diferencias, es obligación del JU notificar al RD y al AA inmediatamente, en caso que no notifique la diferencia se le descontará del sueldo.
5. Los JO son responsables de enviar los productos de acuerdo al PRAF 003-03 Estándares de Calidad, en caso de que los JU presenten quejas de la calidad de los productos se les descontara el valor a los JO.
6. Los JU son responsables de verificar calidad, peso y cantidad de los productos recibidos, en caso de que esto no sea reportado la diferencia se le descontará del sueldo.

¹⁹Las políticas presentadas en el resumen manual de procedimientos han sido emitidas por Cooper Ltda., cabe indicar que no han sufrido ninguna modificación.

7. En caso de existir diferencias en cantidad de productos del punto de origen al punto de destino se descontará la diferencia al CH.
8. El CH es responsable de que los productos detallados en la PRAF 002-01 Transferencia de Bodega sea entregado al JU3 de acuerdo al PRAF 00-08 Horarios de Despachos.
9. Es responsabilidad del CH cumplir a cabalidad a lo establecido en el PRAF 002-05 Estándares de Calidad Transporte Productos caso contrario se tomarán las medidas administrativas correspondientes.
10. En caso que el CH no cumpla con los horarios y ruta establecida, se le descontará del sueldo las diferencias en kilometraje y tiempos.
11. Los responsables que recibe la documentación de acuerdo al procedimiento son los únicos en responder por la documentación recibida.
12. En caso de incumplimiento de los procesos o políticas detalladas en el presente documento se establecerá sanciones de acuerdo al reglamento de la institución.
13. Cualquier excepción a la política la única persona autorizada es la GG.

Documentos

Documento	# Documento	Responsable
Pedido	PRAF 002-01	JU
Kárdex	PRAF 002-02	RD – AA
Transferencia de Bodega	PRAF 002-03	JU3 – RD
Parámetros de calidad	PRAF 002-04	CC
Estándares de calidad transporte productos	PRAF 002-05	JB – CH
Hoja de Ruta	PRAF 002-06	CH
Control de Inventario elaborados	PRAF 002-07	JO
Horarios de despacho	PRAF 002-08	JB – CH – JU3

Tabla 23 Documentación Información Obtenida: (Coopera I. o., 2011)

3. Compra Activos Fijos.

- Objetivos.
 - Realizar el proceso de compras de activos fijos con proveedores evaluados y calificados.
 - Contar con niveles de aprobación para realizar las compras.
 - Minimizar riesgos al momento de realizar la adquisición de un bien o servicio.

- Alcance.
 - El alcance de este proceso será de uso y cumplimiento obligatorio a las personas que tiene relación con proveedores para el área de compras.

- Responsables:

Cargo	Siglas	Cargo	Siglas
Jefes Unidades Operativas	JU	Gerente General	GG
Jefe de Compras	JC	Gerente de Operaciones	GO
Asistente Contable	CA		

Descripción Procedimiento

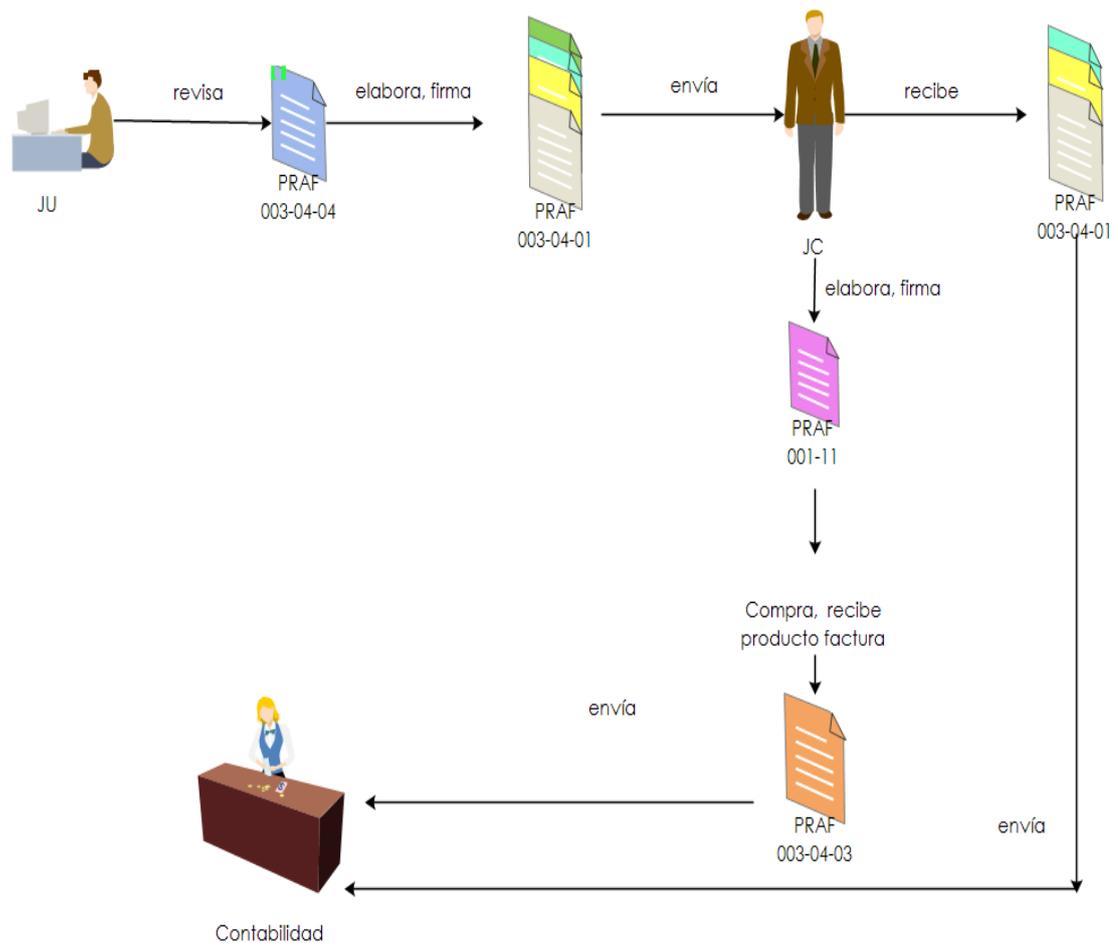


Ilustración 29.- Compra de activos fijos (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Documentos

Nombre	# Documento	Responsable
Solicitud de Compra.	PRAF 003-04-01	JU -JC
Montos de Aprobación.	PRAF 003-04-02	GO-GG-PR
Factura Proveedor.	PRAF 003-04-03	JC
Detalle de Activos Fijos.	PRAF 003-04-04	JC

Información Obtenida por: (Coopera l. o., 2011)

Políticas²⁰

1. El JC solo podrá realizar compras de materia prima a proveedores calificados de acuerdo al PRA 001 Selección y Calificación Proveedores.
2. Es responsabilidad del JU justificar la compra de los activos fijos basándose en las necesidades institucionales, incremento de productividad y mejoramiento de procesos esto debe ser expuesto en la PRAF 003-04-01 Solicitud de Compra en el campo Observaciones.
3. El JU envía a El JC, formulario PRAF 003-04-01 Solicitud de Compra, el último jueves de cada mes.
4. El JC se encargara de recibir facturas de proveedores de compras, los días lunes hasta las 13H00, y entrega al CA el martes hasta 15H00 para continuar con el proceso PRA 004 Pago a Proveedores.
5. Los pedidos que sean enviados fuera de la fecha establecida, deben venir con la aprobación del GG.
6. Después de recibido formulario PRAF 003-04-01 Solicitud de Compra, con las respectivas aprobaciones descritas PRAF 003-04-02 Aprobación de Aprobación, El JC tiene un plazo de 5 días laborables máximo para realizar la entrega del producto o servicio solicitado.
7. Para tiempos de entrega de aquellos productos que el proveedor no tiene en stock y que tiene que hacer por ejemplo procesos de importación, habrá un tiempo límite de entrega de 45 días.
8. El JC únicamente puede realizar procesos de compra, una vez que el PRAF 003-04-01 Solicitud de Compra, conste con las firmas de los responsables detallados PRAF 003-04-02 Montos de Aprobación
9. El JC es el responsable de actualizar el PRAF 003-04-04 Detalle de Activos Fijos.
10. El JC y JD quedan prohibidos de proporcionar información económica relacionada con una propuesta de otro proveedor.

²⁰ Las políticas presentadas en el resumen manual de procedimientos han sido emitidas por Cooper Ltda., cabe indicar que no han sufrido ninguna modificación.

11. Cuando el JD realice negociaciones con un proveedor, para lograr un acuerdo beneficioso para Cooperera Cía. Ltda., y definirlo como un proveedor calificado, es obligación del JD adjuntar un informe que respalde la decisión de optar por determinado proveedor.
12. Los responsables que recibe la documentación de acuerdo al procedimiento son los únicos de responder por la documentación recibida.
13. En caso de incumplimiento de los procesos o políticas detalladas en el presente documento se establecerá sanciones de acuerdo al reglamento de la institución.
Cualquier excepción a la política la única persona autorizada es la GG.

4. Compra Insumos Elaborados, Materiales Invernadero, Limpieza, Mantenimiento, Acopio

Objetivos

- Disponer de los insumos y materiales necesarios para el correcto funcionamiento de los departamentos del Centro de Acopio.
- Disponer de insumos y materiales que cumplan con los requerimientos de calidad, precios y variedad tanto para el centro de acopio.

Alcance

Se Aplica a todas las áreas implicadas en el proceso de compras de insumos y materiales para el Centro Acopio Coopera.

RESPONSABLES

Cargo	Siglas	Cargo	Siglas
Gerente General	GG	Administrador Centro Acopio	AA
Jefe Compras	JC	Jefes Unidades Operativas	JU
Asistente Contable	CA	- Centro de Acopio JU1 - Elaborados JU2 - Invernaderos JU4 - Cocina JU6	

Descripción Procedimientos

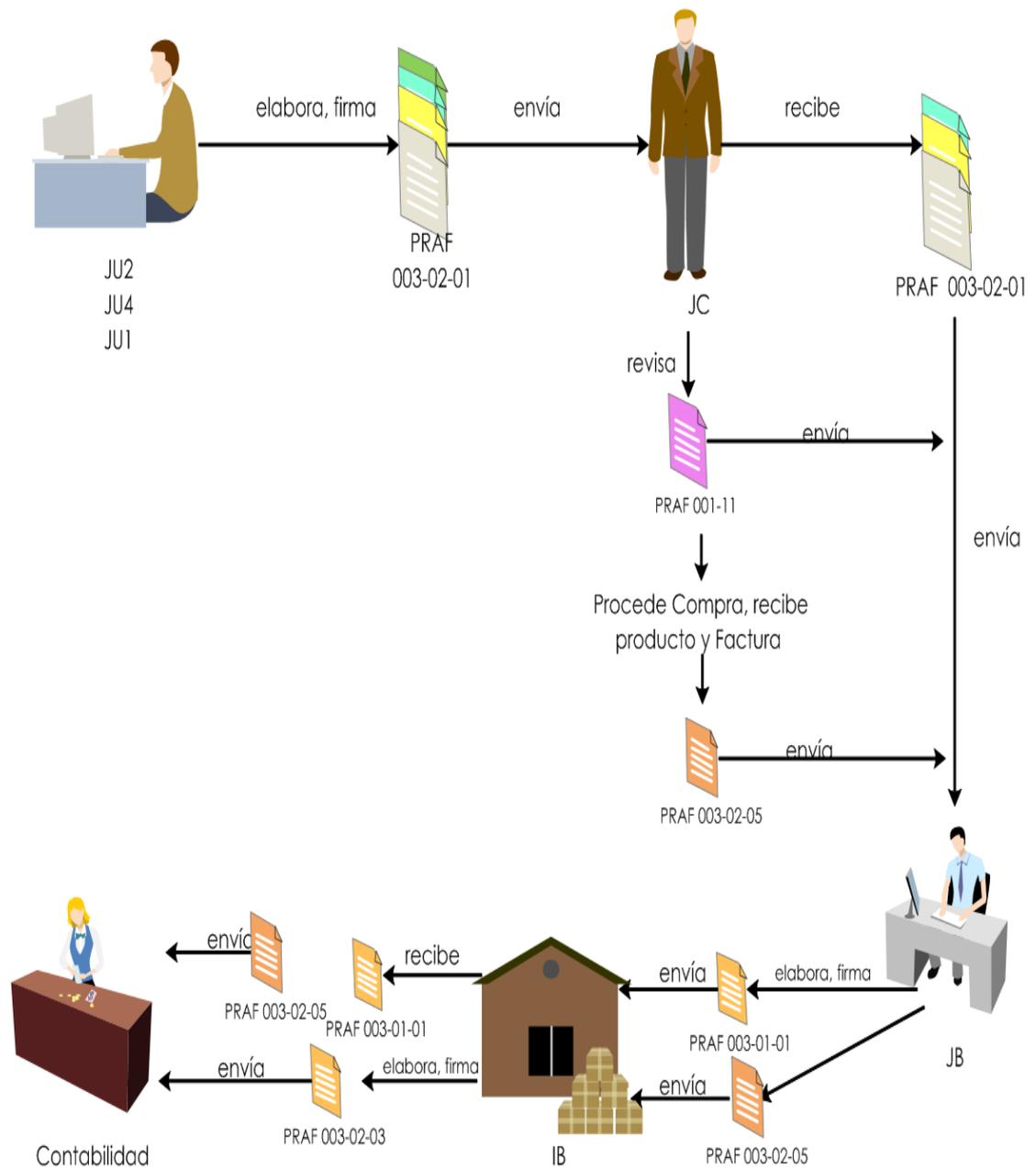


Ilustración 30.- Compra de insumos (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Documentos

Nombre	# Documentos	Responsable
Pedido	PRAF 003-02-01	AA
Montos de Aprobación	PRAF 003-02-02	GG-GO-JC
Ingresos de Bodega	PRAF 003-02-03	IE
Factura	PRAF 003-02-04	AC
Horarios de Entrega Pedidos	PRAF 003-02-05	AC-IB

Información obtenida: (Coopera I. o., 2011) Tabla 24 Documentación

Políticas²¹

En el caso de las políticas aplicables a las funciones anteriormente analizadas para todos los procesos son:

1. El JU2 realiza el PRAF 003-02-01 Pedido de suministros de manera trimestral, el último martes laborable del trimestre a las 10:00 am.
2. El JC entrega la PRAF 003-02-01 Pedido el martes a las 11:15pm de acuerdo al PRAF 003-02-02 Montos de Aprobación.
3. El JC recibe la PRAF 003-02-01 Pedido Aprobados el martes a las 12:00am.
4. El JB es responsable de tener los insumos necesarios y el personal disponible para la recepción de los productos en Bodega.
5. El JC es responsable de que el PRAF 003-02-01 Pedido sea entregado al IB de acuerdo al PRAF 003-02-05 Horarios de Entrega Pedidos.
6. Los responsables que recibe la documentación de acuerdo al procedimiento son los únicos responsables de responder por la documentación recibida.
7. En caso de incumplimiento de los procesos o políticas detalladas en el presente documento se establecerá sanciones de acuerdo al reglamento de la institución.
8. Cualquier excepción a la política la única persona autorizada es la GG.

²¹ Las políticas presentadas en el resumen manual de procedimientos han sido emitidas por Cooper Ltda., cabe indicar que no han sufrido ninguna modificación.

5. Materia Prima Acopiadores

Objetivos

- Disponer de toda la materia prima para mejorar la planificación de la producción en los departamentos del Centro de Acopio.
- Disponer de productos que cumplan con los requerimientos de calidad, precios y variedad tanto para el Centro de Acopio como para los puntos de venta.

Alcance

- Se aplica a todas las áreas implicadas en el proceso de compras de materia prima del Centro Acopio Cooperera.

Responsables

Cargo	Siglas	Cargo	Siglas
Gerente General	GG	Acopiadores	AC
Jefe Compras	JC	Administrador Centro Acopio	AA
Supervisor Control de Calidad	CC	Responsable Ingresos de Bodega	IB
Jefe de Bodega	JB	Investigador de Precios	IP
Chofer	CH	Asistente Contable	CA

Descripción procedimientos

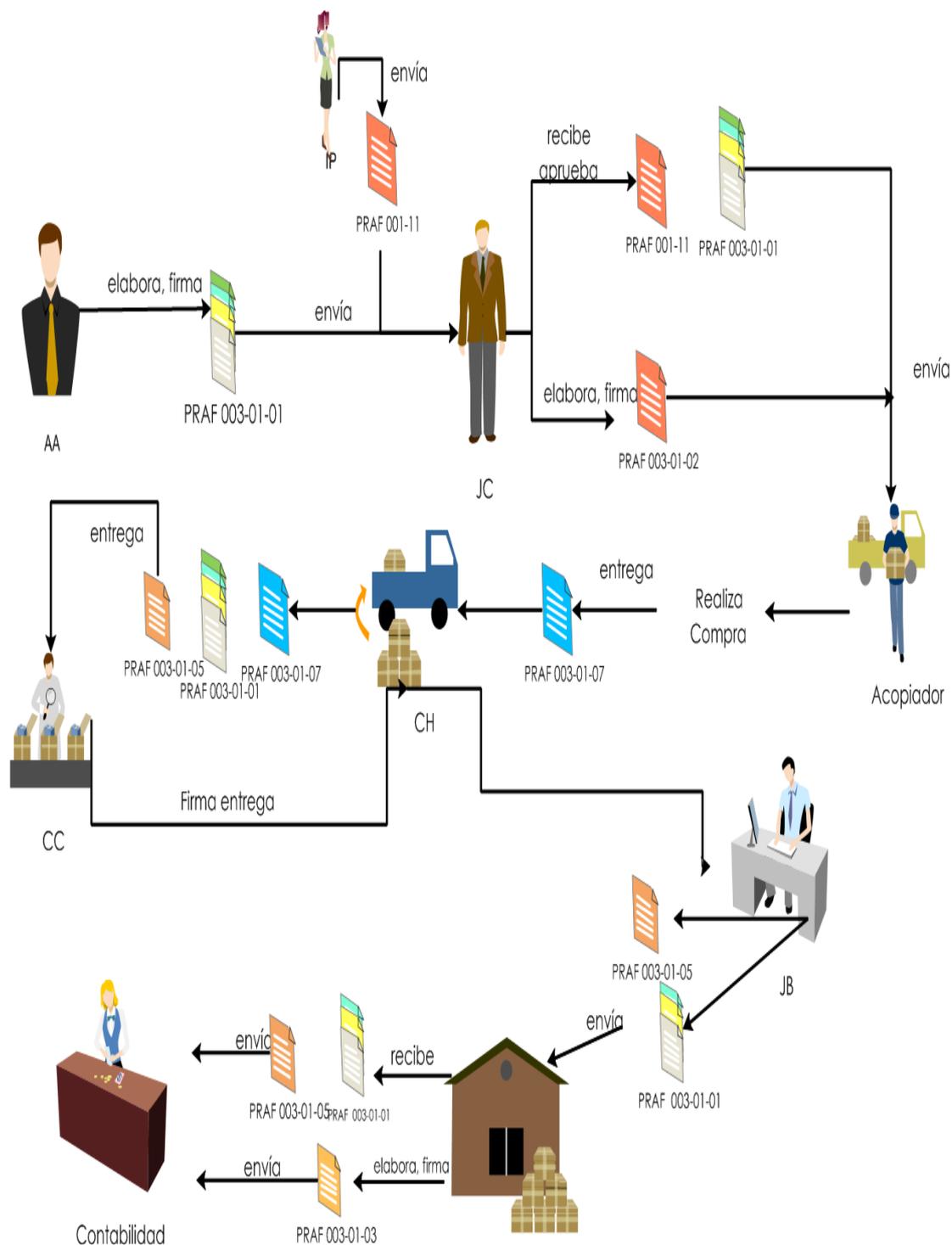


Ilustración 31.- Materia prima acopiadores (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Políticas²²

1. El AA entrega el PRAF 003-01-01 Pedido al JC con su firma, y entrega el original, copia celeste y copia amarilla.
2. El AA archiva la copia verde del PRAF 003-01-01 Pedido en orden ascendente por número del documento.
3. El IP envía el PRAF 001-18 Lista de productos con los precios actualizados al JC.
4. El JC revisa, hace firmar de acuerdo al PRAF 003-01-02 Montos de Aprobación, aprueba el PRAF 003-01-01 Pedido el original, copia celeste y copia amarilla.
5. El JC en caso de contactarse directamente con el proveedor enviara un mail solicitando el cantidad de productos, el proveedor deberá responder a este con el precio negociado, el JC lo aprueba, la impresión del mail con la aprobación del JC será el único documento válido para la recepción de la factura y productos.
6. El JC archiva copia celeste del PRAF 003-01-01 Pedido en orden ascendente por número del documento.
7. El JC entrega al AC el original y la copia amarilla del PRAF 003-01-01 Pedido para la realización de la compra.
8. El AC solicita productos detallados en el PRAF 003-01-01 Pedido a los proveedores en base a PRAF 001-04 Zonas de Acopio Frutas.
9. El CH va a recoger los productos de los proveedores de acuerdo a la PRAF 003-01-07 Hoja de Ruta, solicita la firma de entrega por parte del proveedor confirmando el pedido que recibe.
10. El CH entrega los productos al CC quien realiza el control de calidad de los productos comprados, de acuerdo al PRAF 003-01-04 Estándares de Calidad, firma, entrega original y copia amarilla del PRAF 003-01-01 Pedido.

²² Las políticas presentadas en el resumen manual de procedimientos han sido emitidas por Cooper Ltda., cabe indicar que no han sufrido ninguna modificación.

11. En caso que el CC encuentre diferencias entre el PRAF 003-01-04 Estándares de Calidad y el PRAF 003-01-01 Pedido inmediatamente tiene que notificar al AC o al JC (compra por mail), el cual notificará inmediatamente al Proveedor para que venga a retirar la mercadería.
12. El CC realiza control de calidad de los productos comprados, de acuerdo al PRAF 003-01-04 Estándares de Calidad, firma, entrega original y copia amarilla del PRAF 003-01-01 Pedido al CH.
13. El CH entrega al JB la original y copia amarilla del PRAF 003-01-01 Pedido para la recepción de los productos detallados en el PRAF 003-01-01 Pedido al igual que la PRAF 003-01-05 Factura y/o, PRAF 003-03-11 Liquidación de Compra
14. El JB recibe los pedidos de acuerdo al PRAF 003-01-06 Horarios de Entrega Pedidos.
15. El JB firma y entrega al IB el original y copia amarilla PRAF 003-01-01 Pedido.
16. El JB valida el PRAF 003-01-01 Pedido para el registro en bodega.
17. El IB ingresa al sistema, registra los productos por proveedor, imprime original y copia el PRAF 003-01-03 Ingresos de Bodega.
18. El IB firma el original del PRAF 003-01-01 Pedido, original y copia del PRAF 003-01-03 Ingresos de Bodega
19. El IB archiva la copia amarilla del PRAF 003-01-01 Pedido y el original del PRAF 003-01-03 Ingresos de Bodega, en orden ascendente por número del documento.
20. El IB envía el listado al CA de los original del PRAF 003-01-01 Pedido y el original del PRAF 003-01-03 Ingresos de Bodega, PRAF 003-01-05 Factura y/o, PRAF 003-03-11 Liquidación de Compra para dar continuidad al PRA 004 Pago a Proveedores.

Documentos

Nombre	Código	Responsable
Pedido	PRAF 003-01-01	AA
Montos de Aprobación	PRAF 003-01-02	GG-GO-JC
Ingresos de Bodega	PRAF 003-01-03	IE
Estándares de Calidad	PRAF 003-01-04	CC
Factura	PRAF 003-01-05	AC-CH
Horarios de Entrega Pedidos	PRAF 003-01-06	AC-IB
Liquidación de Compra	PRAF 003-03-11	AC
Hoja de Ruta	PRAF 003-01-07	CH

Tabla 25 Documentación Información obtenida de: (Coopera I. o., 2011)

4. Materia Prima Técnicos Acopiadores

Objetivos

- Definir el proceso a seguir en caso de compras realizadas por medio de los técnicos acopiadores.
- Coordinar con los Técnicos de Acopio los volúmenes de compra del producto.
- Disponer de productos que cumplan con los requerimientos de calidad, precios y variedad para el Centro de Acopio.

Alcance

Se aplica a todas las áreas implicadas en el proceso de compras de materia prima del Centro Acopio Cooperera.

Responsables

Cargo	Siglas	Cargo	Siglas
Gerente General	GG	Técnico Acopiador	TA
Jefe Compras	JC	Administrador Centro Acopio	AA
Supervisor Control de Calidad	CC	Responsable Ingresos de Bodega	IB
Jefe de Bodega	JB	Investigador de Precios	IP
Asistente Contable	CA	Contador	CO

Descripción Procedimiento Anticipo

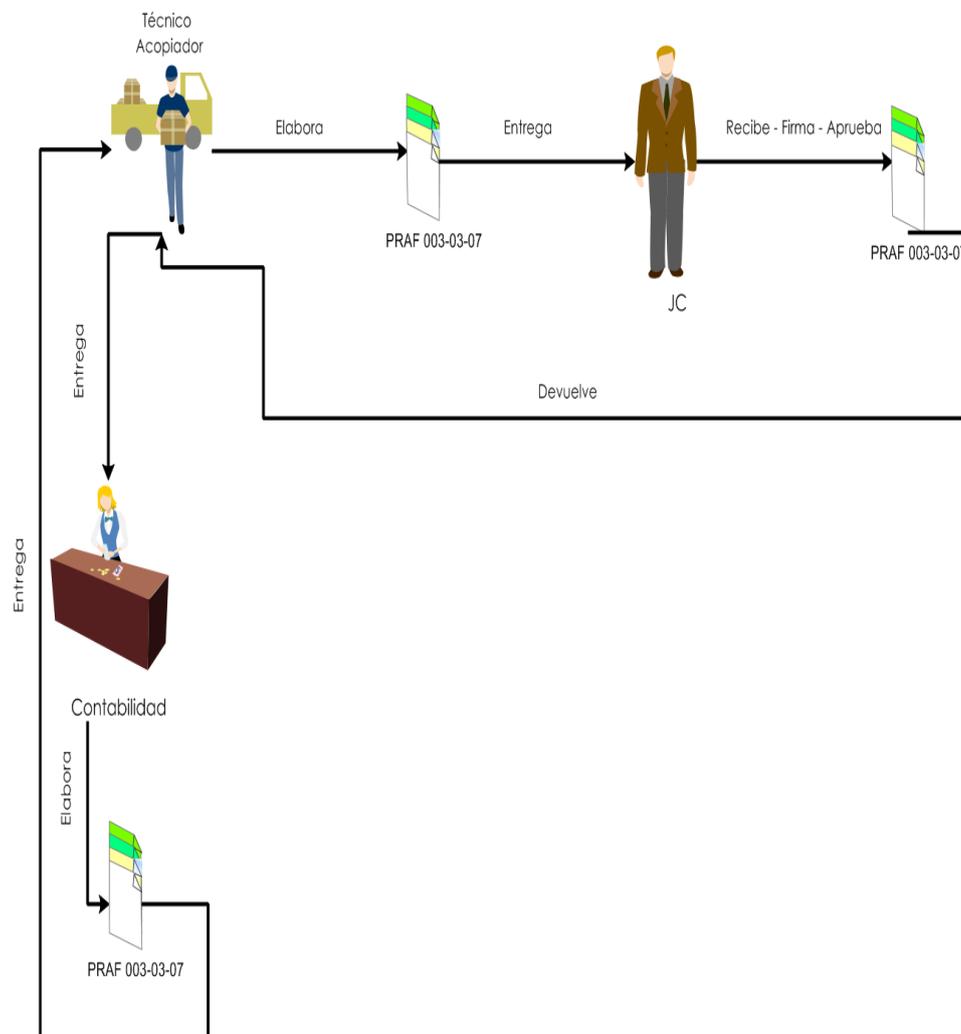


Ilustración 32.- Materia prima técnicos acopiadores (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Descripción Procedimiento Verduras, Hortalizas, Animales de Granja

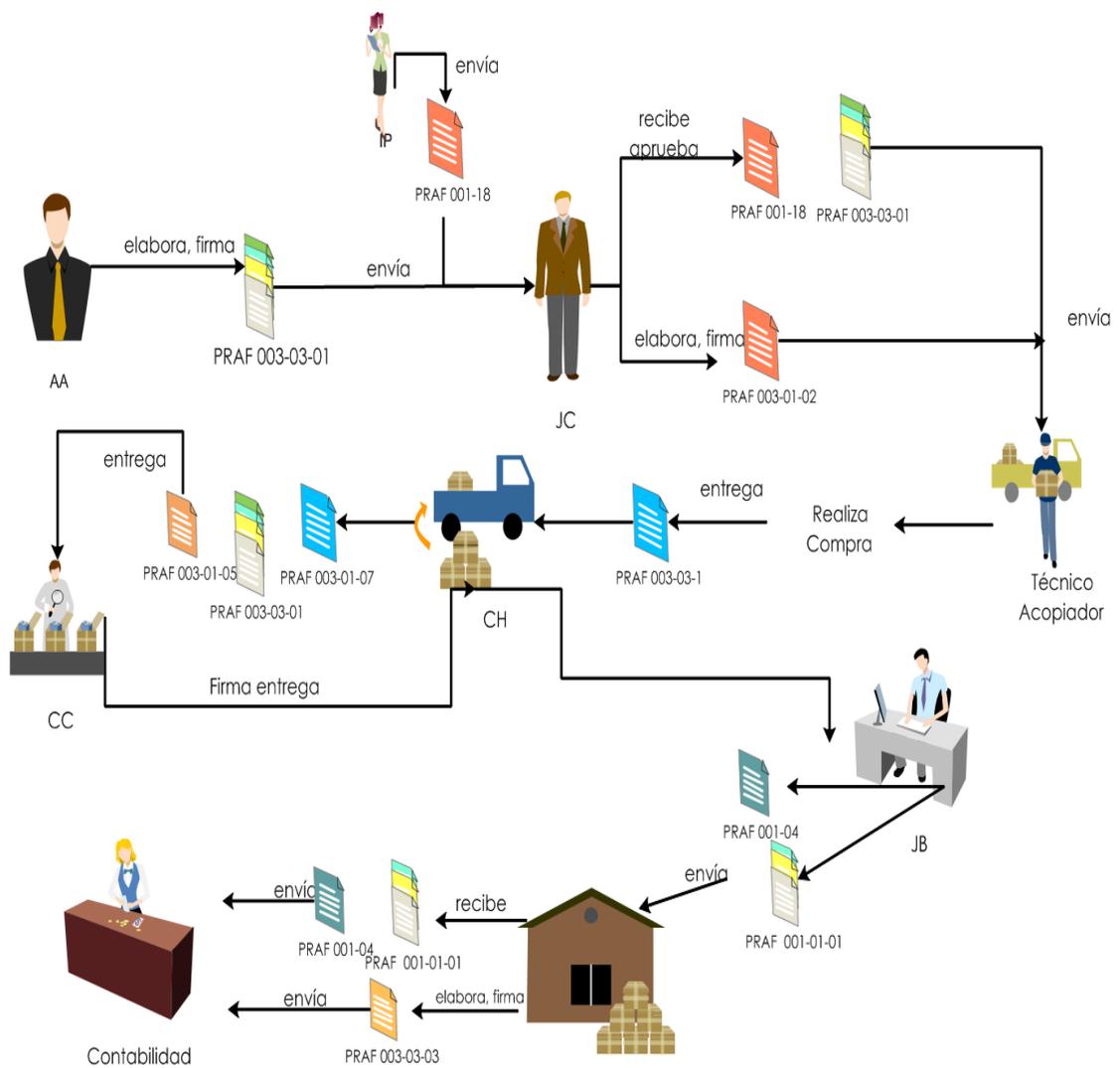


Ilustración 33.- Materia Prima técnicos acopiadores (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Políticas²³

El JC solo podrá realizar compras de materia prima a proveedores calificados de acuerdo al PRA 001 Selección y Calificación Proveedores.

Anticipo.

1. El TA solicita anticipos siempre y cuando se realicen compras a productores que no sean socios de Coopera Cía. Ltda.
2. El TA entrega al JC el PRAF 003-03-07 Solicitud Anticipo el jueves a las 09:30am.
3. El JC entrega la PRAF 003-03-07 Solicitud Anticipo de acuerdo al PRAF 003-03-10 Montos de Aprobación Anticipo Acopiadores el jueves a las 10:00am.
4. El TA entrega al CA el PRAF 003-03-07 Solicitud Anticipo los días jueves a las 12:00am.
5. Los responsables que recibe la documentación de acuerdo al procedimiento son los únicos responsables por la documentación recibida y por la entrega de los valores con las respectivas aprobaciones.
6. En caso de incumplimiento de los procesos o políticas detalladas en el presente documento se establecerá sanciones de acuerdo a lo establecido por Recursos Humanos de Coopera Cía. Ltda.
7. Cualquier excepción a la política la única persona autorizada es la gerencia general.

Verduras, Hortalizas, Animales de Granja

1. El AA entrega a El JC el PRAF 003-03-01 Pedido los jueves a las 08:00am.
2. El IP informa los precios de los productos al JC todos los días a las de 09:00 am.
3. El TA enviará el PRAF 003-03-09 Disponibilidad de pedido el jueves a las 09:00 am.

²³ Las políticas presentadas en el resumen manual de procedimientos han sido emitidas por Cooper Ltda., cabe indicar que no han sufrido ninguna modificación.

4. El JC entrega la PRAF 003-03-01 Pedido el jueves a las 10:00 am de acuerdo al PRAF 003-03-02 Montos de Aprobación.
5. El JC recibe la PRAF 003-03-01 Pedido aprobados el jueves a las 11:00am.
6. El JC es responsable de informar al TA el jueves a las 11:15pm el pedido semanal a realizar.
7. El JB es responsable de tener los insumos necesarios (gavetas, carros transportadores) y el personal disponible para la recepción de los productos en Bodega.
8. El TA es responsable de que el PRAF 003-03-01 Pedido sea entregado al IB de acuerdo al PRAF 003-03-06 Horarios de Entrega Pedidos.
9. El CA es responsable de colocar el sello de cancelado en la PRAF 003-03-11 Liquidación de Compra, caso contrario se considerará la factura como no cancelada y no se tomará en cuenta para justificar las compras realizadas.
10. El CA y CC son responsables de cumplir a cabalidad el control de calidad de acuerdo al PRAF 003-03-03 Estándares de Calidad.
11. Cuando los PRAF 003-03-03 Estándares de Calidad y el PRAF 003-03-01 Pedido tenga diferencias, es obligación del CC notificar al TA inmediatamente, en caso que no notifique la diferencia se le descontará del sueldo.
12. El TA en caso de que haya realizado el pago en efectivo al proveedor, se procederá a descontar de su sueldo de la diferencia notificada por el CC. Caso contrario el TA debe notificar al proveedor inmediatamente la emisión de otra PRAF 001-04 Factura y/o, PRAF 003-03-11 Liquidación de Compra
13. En caso que el CH no cumpla con los horarios y ruta establecida, se le descontará del sueldo las diferencias en kilometraje y tiempos.
14. Los responsables que recibe la documentación de acuerdo al procedimiento son los únicos responsables por la documentación recibida.

15. En caso de incumplimiento de los procesos o políticas detalladas en el presente documento se establecerá sanciones de acuerdo al reglamento de la institución.

16. Cualquier excepción a la política la única persona autorizada es la GG.

Documentos

Nombre	Código	Responsable
Pedido	PRAF 003-03-01	AA
Montos de Aprobación	PRAF 003-03-02	GG-GO-JC
Ingresos de Bodega	PRAF 003-03-03	IE
Estándares de Calidad	PRAF 003-03-04	CC
Factura	PRAF 003-03-05	TA
Horarios de Entrega Pedidos	PRAF 003-03-06	TA-IB
Solicitud Anticipo	PRAF 003-03-07	TA-CA
Nota de Débito	PRAF 003-03-08	CA
Disponibilidad de pedido	PRAF 003-03-09	TA
Montos Aprobados Anticipos Acopiadores	PRAF 003-03-10	GG
Liquidación de Compra	PRAF 003-03-11	TA
Hoja de Ruta	PRAF 003-01-07	CH

Tabla 26 Documentos Información Obtenida de: (Coopera l. o., 2011)

5. Suministros de Oficina

Objetivos

- Realizar el proceso de compra de suministros con proveedores evaluados y calificados.
- Contar con niveles de aprobación para realizar las compras.
- Minimizar riesgos al momento de realizar la adquisición de un bien o servicio.

Alcance

- El alcance de este proceso será de uso y cumplimiento obligatorio a las personas que tiene relación con proveedores para el área de compras.

Responsables

Cargo	Siglas	Cargo	Siglas
Jefes Unidades Operativas	JU	Gerente General	GG
Jefe de Compras	JC	Gerente de Operaciones	GO
Asistente Contable	CA		

Descripción Procedimiento

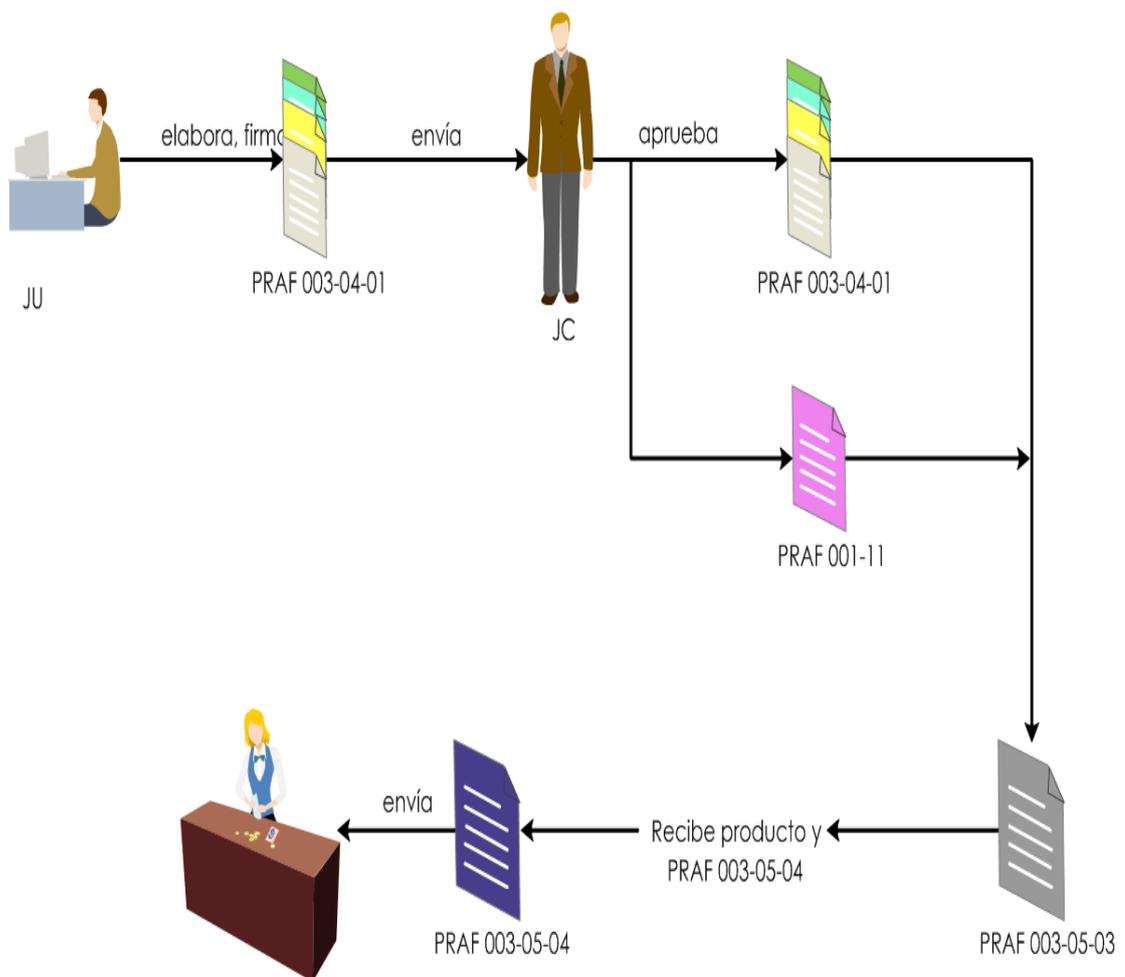


Ilustración 34.- Compra de suministros de oficina (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Políticas²⁴

1. El JC solo podrá realizar compras de materia prima a proveedores calificados de acuerdo al PRA 001 Selección y Calificación Proveedores.
2. Los JU tienen la obligación de enviar sus pedidos de proveeduría, vía mail a la JC, del 25 de cada mes, en el formato ya establecido, PRAF 003-05-01 Solicitud de Suministros.
3. La JC despachará los pedidos, los 5 primeros días de cada mes.
4. La JC se encargara de recibir facturas de proveedores de compras, los días lunes hasta las 13H00, y entrega a CA el martes hasta 15H00 para continuar con el proceso PRF 003 Pago a Proveedores.
5. Los pedidos que sean enviados fuera de la fecha establecida, deben venir con la aprobación del GG.
6. Después de recibido formulario PRAF 003-05-02 Solicitud de Compra, con las respectivas aprobaciones descritas PRAF 003-05-03 Montos de Aprobación, la JC tiene un plazo de 5 días laborables máximo para realizar la entrega del producto solicitado.
7. La JC únicamente puede realizar procesos de compra, una vez que el PRAF 003-05-02 Solicitud de Compra, conste con las firmas de los responsables detallados PRAF 003-05-03 Montos de Aprobación.
8. La JC y JU quedan prohibidos de proporcionar información económica relacionada con una propuesta de otro proveedor.
9. Cuando el JU realice negociaciones con un proveedor, para lograr un acuerdo beneficioso para Cooperera Cía. Ltda., y definirlo como un proveedor calificado, es obligación del JU adjuntar un informe que respalde la decisión de optar por determinado proveedor.

²⁴ Las políticas presentadas en el resumen manual de procedimientos han sido emitidas por Cooper Ltda., cabe indicar que no han sufrido ninguna modificación.

10. Los responsables que recibe la documentación de acuerdo al procedimiento son los únicos responsables de responder por la documentación recibida.
11. En caso de incumplimiento de los procesos o políticas detalladas en el presente documento se establecerá sanciones de acuerdo al reglamento de la institución.
12. Cualquier excepción a la política la única persona autorizada es la GG.

Documentos

Nombre	Código	Responsable
Solicitud de Suministros.	PRAF 003-05-01	JA – JU
Solicitud de Compra.	PRAF 003-05-02	JU –JC
Montos de Aprobación.	PRAF 003-05-03	GO-GG-PR
Factura Proveedor.	PRAF 003-05-04	JC

Tabla 27 Documentos Información obtenida de: (Coopera I. o., 2011)

6. Departamento de Elaborados

Objetivos

- Definir las principales funciones del jefe del departamento de elaborados.
- Maximizar la producción evitando el mínimo desperdicio.

Alcance

Aplica al área administrativa del departamento de elaborados.

Responsables

CARGO	SIGLAS
Gerente General	GG
Jefe Dep. Elaborados	JDE
Jefe de Elaborados	JE
Encargado de los ingresos de bodega	RD
Jefe de bodega y suministros.	JB

Procedimientos

1. Pedido

El Jefe del Departamento de Elaborados realiza un inventario de aditivos (para proceso) una vez cada tres meses, se elabora un presupuesto (Anexo 1) que se aprueba con Gerencia General.

Para el requerimiento de insumos se realiza igualmente un inventario, en base al stock se envía el pedido (Anexo 2) vía correo electrónico cada mes al Jefe de Compras.

Para ahumados y hamburguesas el Jefe del Departamento solicita verbalmente cada semana la materia prima al departamento de carnes y pollos respectivamente.

2. Compras

Para la compra de aditivos una vez aprobado el presupuesto, el jefe de compras entrega la orden de compra (Anexo 3) al Jefe del Departamento de Elaborados, el jefe de Elaborados retira el dinero de la cuenta del acopio, realiza la adquisición, recupera retenciones y se justifica el dinero, se entrega la factura al departamento de ingresos de bodega del Centro de Acopio San Joaquín para el ingreso de la materia prima indirecta generando el documento ingreso de bodega (Anexo 4).

3. Recepción de materia prima

El producto a procesar proviene de las bodegas de las Tiendas, así como también de los Departamentos de Centro de acopio San Joaquín. Los productos se reciben con una transferencia de bodega (Anexo 5), previo a una inspección breve del estado de madurez del producto se reciben o rechazan. Posteriormente se verifican los pesos y se registran en el Kárdex interno (Anexo 6) del departamento. Según la planificación de la producción estos productos se pasan directamente a producción o se almacenan en frío hasta su procesamiento.

Procesamiento

Flujo-grama Elaboración Mermeladas.

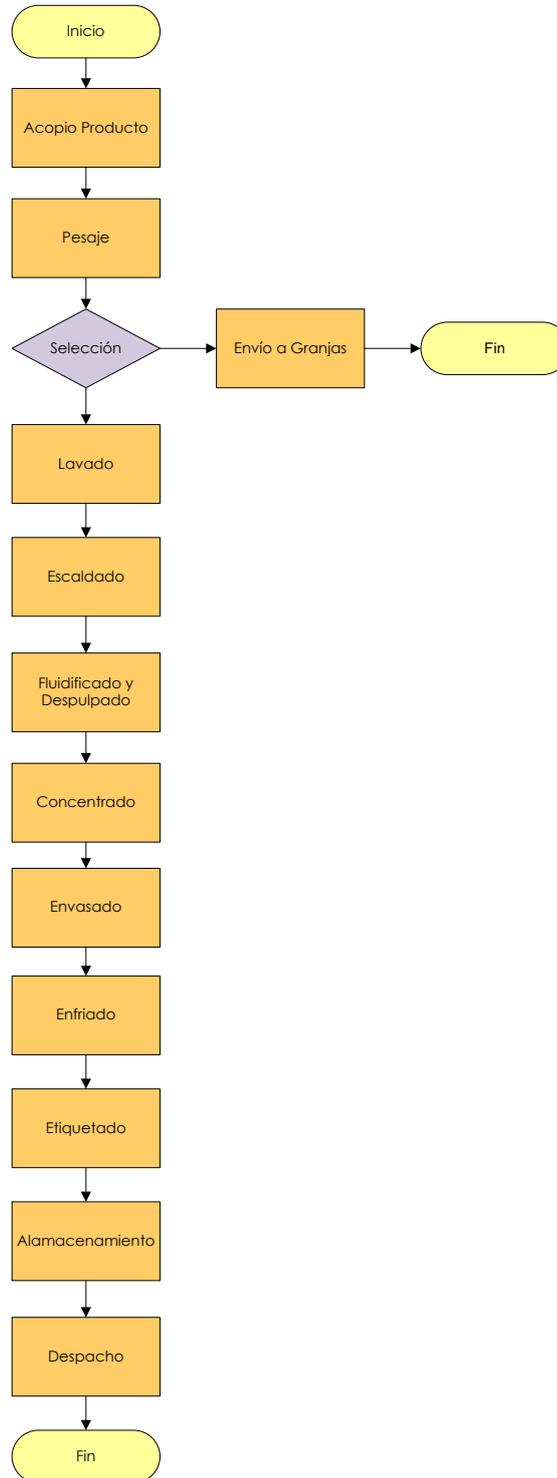


Ilustración 35.- Elaboración de mermeladas

Flujo-grama Pollos, Perniles, Lechones Ahumados.

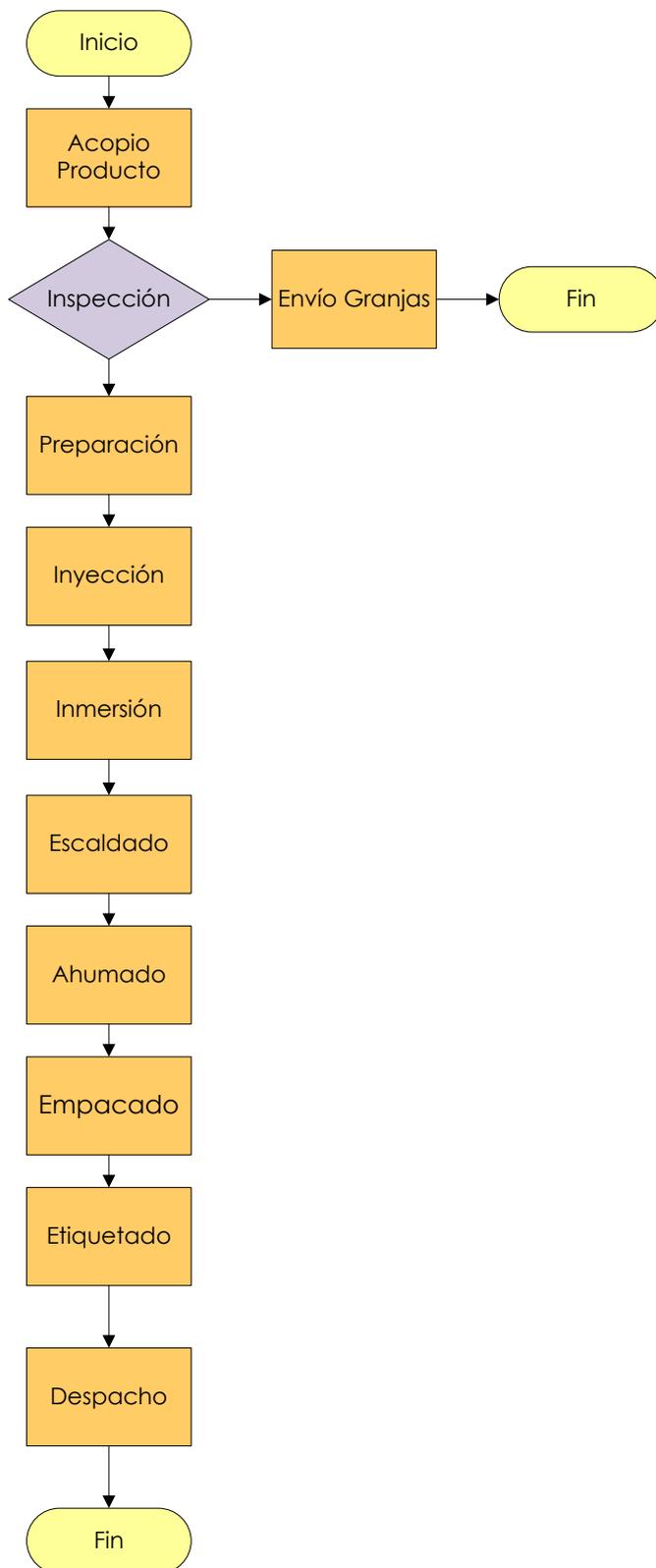


Ilustración 36.- Elaboración de ahumados

Flujograma de Elaboración Hamburguesas.

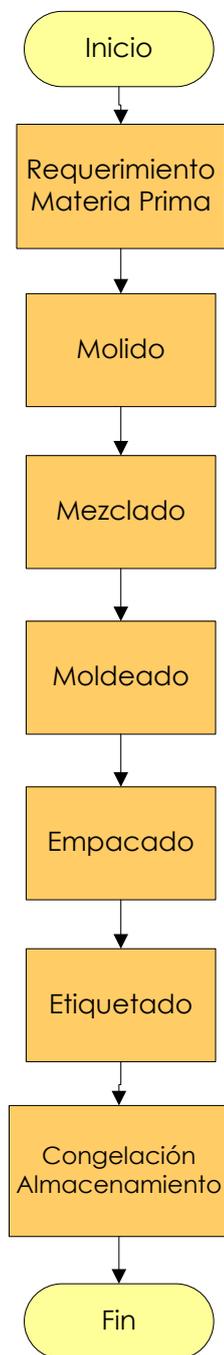


Ilustración 37.- Elaboración de hamburguesas

Flujo-grama Pre cocidos.

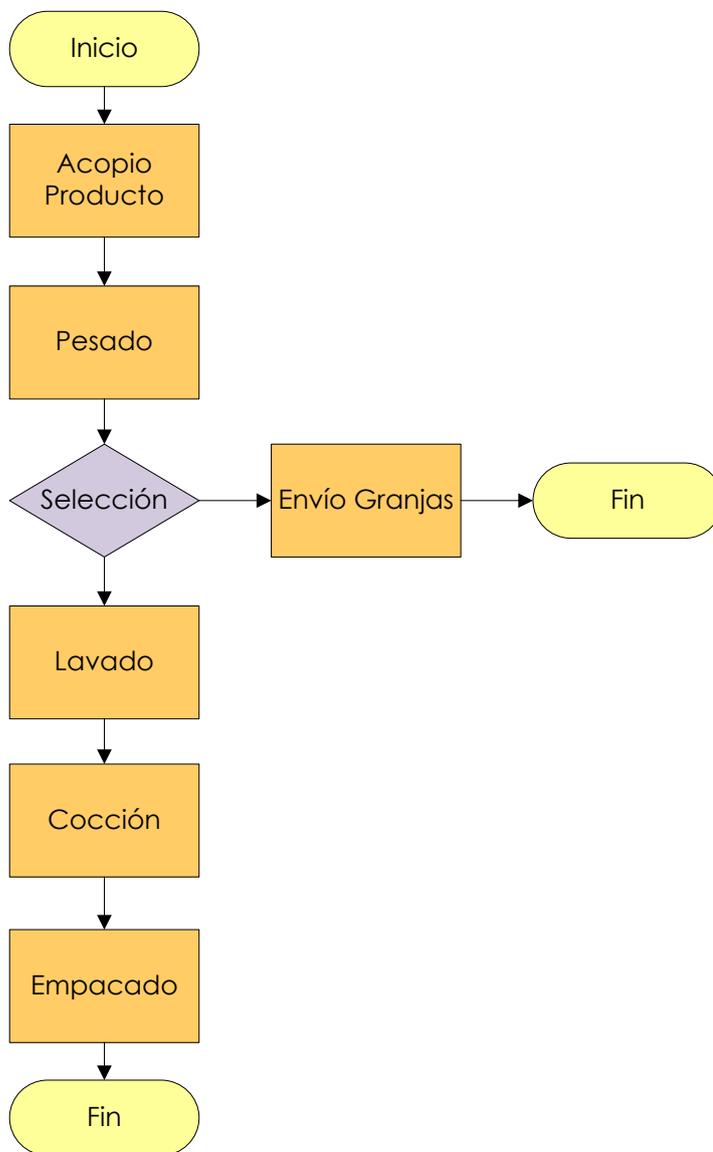


Ilustración 38.- Cocción precocidos

3.3.2. Evaluación Específica del Control Interno

Informe Evaluación de Control Interno.

El control interno constituye aquel sistema de supervisión y monitoreo que nos ayuda en la consecución de los objetivos de la organización.

Debido a la vital importancia de este sistema es necesario realizar una evaluación del mismo de tal manera que podamos determinar la existencia de posibles errores o deficiencias durante la ejecución del mismo, y de esta forma implementar las acciones correctivas necesarias que coadyuven a la consecución de los objetivos y metas planteadas.

La evaluación del control interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coopera Ltda.", se realizó en los tres macro-procesos que se mencionan a continuación:

- Centro de Acopio.
- Comercialización: Tienda Puertas del Sol.
- Industrialización de elaborados y derivados.

La forma de evaluación se realizó en base a un cuestionario, mismo que evalúa cada uno de los componentes del control interno basado en el COSO ERM que son:

1. Ambiente de Control.
2. Establecimiento de Objetivos.
3. Identificación de Eventos.
4. Evaluación de Riesgos.
5. Respuesta a los Riesgos.
6. Actividades de Control.
7. Información y Comunicación.
8. Supervisión y Monitoreo.

Mediante la calificación de control interno podremos determinar la validez del sistema y de esta manera establecer el alcance de la auditoría, a continuación presentamos la calificación asignada a cada área, según la siguiente escala.

Rango	Calificación Control Interno
85% a 100%	Suficiente
75% a 84 %	Medianamente suficiente
>= 74 %	Insuficiente

²⁵Tabla 28 Escala de Control Interno

- Calificación del cuestionario de control interno general

GENERAL			
	SI	NO	N/A
Respuesta	114	1	2
%	97	1	2

Suficiente

Tabla 29 Resultados Cuestionario General (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

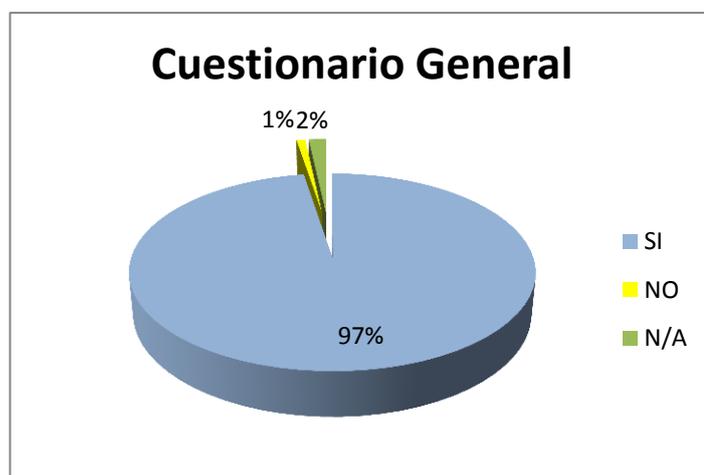


Ilustración 39.- Resultados Cuestionario General (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

²⁵Auditoría Financiera I Código COC0642. Evaluación de Control Interno.

- Calificación del cuestionario de control interno centro de acopio

CENTRO DE ACOPIO			
	SI	NO	N/A
Respuesta	117	0	0
%	100		

Suficiente

Ilustración 40.- Resultados Centro de Acopio (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)



Ilustración 41.- Resultados Centro de Acopio (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

- Calificación del cuestionario de control interno elaborados

ELABORADOS			
	SI	NO	N/A
Respuesta	86	17	14
%	73	15	12

Insuficiente

Ilustración 42.- Resultados Elaborados (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

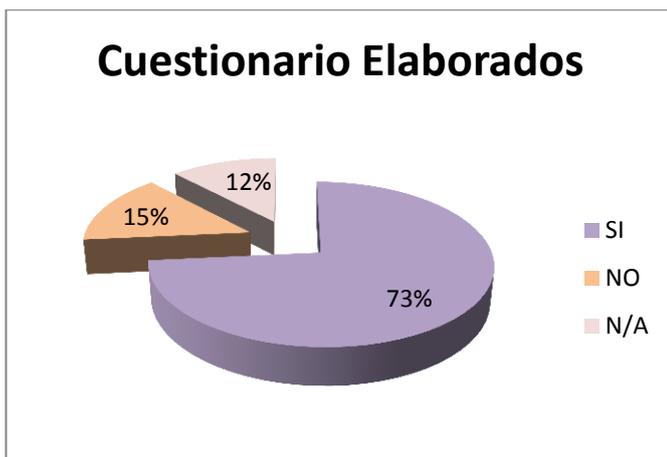


Ilustración 43.- Resultados Elaborados (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

- Calificación del cuestionario de control interno comercialización: tienda puertas del sol

COMERCIALIZACIÓN TIENDA PUERTAS DEL SOL			
	SI	NO	N/A
Respuesta	92	9	16
%	78	8	14

Medianamente suficiente

Ilustración 44.- Resultados Tienda Puertas del Sol (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)



Ilustración 45.- Resultados Tiendas Puertas del Sol

Resultados obtenidos

Los resultados obtenidos de la evaluación del sistema de control interno se presentan a continuación y por cada uno de los componentes analizados.

1. Centro de Acopio

En cuanto a este componente los resultados del análisis ejecutado, nos indica que la calificación obtenida es del 100%, lo que quiere decir que el sistema de control interno implementado en el área contiene los controles necesarios para supervisar todas las actividades llevadas a cabo.

Dada la obtención de esta calificación nosotras como auditoras consideramos importante corroborar esta información, para lo cual realizamos un cuestionario a los trabajadores, pues muchas de las ocasiones la percepción de los directivos sobre el funcionamiento del área difiere de la del trabajador que palpa día a día la calidad y eficiencia del sistema de control ejecutado.

Este cuestionario nos permitió conocer entre los aspectos más importantes lo siguiente:

- Los empleados consideran que no cuentan con el personal necesario para la ejecución de las actividades.
- Los empleados en su mayor parte consideran que si se realiza el control de los productos sujetos de acopio.
- Consideran que si cuentan con el transporte necesario para los productos.
- La mayor parte de los empleados no conoce la política del centro de acopio ni tampoco la existencia del manual de procedimientos.

Por ende podemos concluir que a pesar de que esta área obtuvo una calificación de suficiente, es necesario analizarla a fin de permitirnos emitir las recomendaciones que conlleve a los directivos y empleados de la misma realizar sus actividades en forma conjunta y sobre todo que ambas partes tengan el mismo nivel de satisfacción respecto de los controles implementados.

2. Industrialización de derivados.

El área de industrialización luego del análisis de control interno obtuvo una calificación de 73% que indica que el sistema implementado es insuficiente.

A continuación se da a conocer tanto los aspectos positivos, negativos y no aplicables del sistema de control interno en esta área.

En lo que se refiere a aspectos positivos es decir que favorecen al sistema de control interno encontramos que el área cuenta con un código de ética el mismo que es difundido en toda la unidad por parte del jefe departamental, además se establecen objetivos, políticas, estrategias, los mismos que permiten la consecución de los objetivos planteados.

En cuanto a la estructura orgánica podemos decir que es la adecuada ya que no existe confusión en cuanto a las autoridades lo cual asegura una correcta delegación de responsabilidades además que cuenta con manuales de procesos; el área indicada anteriormente cuenta con objetivos, los mismos que son dados a conocer a todo el personal.

Por otra parte los sistemas de comunicación permiten una flexibilidad de la información mejorando el tiempo de retroalimentación permitiendo, que lo que se desea participar llegue a tiempo a las partes involucradas, además cuenta con un sistema adecuado de supervisión de actividades.

Entre algunos de los aspectos que desfavorecen el sistema de control interno implementado en esta área encontramos:

- No se aplican sanciones disciplinarias en el caso de incumplimiento del código de ética.
- No cuentan con el personal necesario para la ejecución de las diferentes actividades.
- No se aplican planes de incentivos.
- No se manejan indicadores, por lo cual no se mide el grado de cumplimiento de los objetivos.
- No se realiza la identificación de eventos y riesgos.
- No se realiza una correcta evaluación y estimación de la probabilidad e impacto de los riesgos.

Entre algunos aspectos no aplicables encontramos:

- En cuanto a la selección del personal el jefe departamental no realiza la revisión de los expedientes de los candidatos ni la contratación de los mismos.
- En cuanto a la preparación de los informes respecto de los resultados alcanzados no se realiza una comparación entre lo planificado y lo ejecutado.

3. Tienda Puertas del Sol.

Luego de la evaluación se obtuvo como resultado que esta área cuenta con una calificación del sistema de control interno del 78%, es decir que el sistema de control ejecutado por esta área es medianamente suficiente.

Entre los aspectos que resaltan dentro del análisis encontramos:

Negativos.

- El departamento no cuenta con un código de ética, sin embargo existen valores institucionales que son comunicados a los empleados.
- El departamento no cuenta con un plan de incentivos según los objetivos logrados.

- El departamento no cuenta con un plan estratégico.
- El área no ha fijado un nivel de riesgo aceptable.
- Los empleados no participan en la identificación de riesgos.
- No se compara el riesgo residual con el riesgo aceptado por la cooperativa.
- No se han instaurado medidas de tratamiento de riesgos tales como: evitar, mitigar, retener, transferir.
- El estatus directivo carece de los conocimientos suficientes para tomar decisiones.
- Las decisiones adoptadas no son comunicadas a todo el personal.

Positivos.

- Todas las relaciones internas y externas se basan en la honestidad y equidad.
- El jefe del departamento difunde políticas, objetivos, estrategias, así como incentiva a los empleados para que cumplan con las leyes y normas establecidas.
- El departamento cuenta con manuales de procedimientos.
- Existe delegación de autoridad y una adecuada asignación de puestos.
- La gestión de contratación del personal es ejecutada por el departamento de RR HH, sin embargo el jefe del departamento se encarga de evaluar el desempeño y motivar a los empleados, así también orienta al personal acerca de la misión, visión de la cooperativa.
- Los empleados cumplen con las estrategias y objetivos planteados y el jefe del departamento participa en la consecución de los objetivos específicos.
- Existe el compromiso por parte de los empleados y de los directivos, para cumplir con los objetivos propuestos a más que cuenta con controles instaurados en los procesos con el fin de lograr los objetivos planteados.

- Se conoce que existen mecanismos para la identificación de eventos.
- Existe transparencia de la información en cuanto a la evaluación de riesgos.
- Existen mecanismos para la toma de decisiones.
- Se realiza una adecuada recopilación y procesamiento de la información.
- Cuenta con un sistema adecuado de comunicación que ayuda a la fluidez de la información en todo el departamento, y la información con la que se cuenta es oportuna y confiable.
- Los sistemas de información de la cooperativa son ágiles y flexibles para el uso de los empleados.
- Se toman en cuenta las propuestas del personal respecto a la manera de mejorar la productividad y conocen cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.
- Se evalúa el avance de metas y objetivos programados.
- Se realizan actividades de supervisión adecuadas que permiten detectar errores y los debidos planes de acción correctiva.
- Se brinda apoyo a la unidad de auditoría interna para la ejecución de sus exámenes.

El jefe del departamento dispone el cumplimiento inmediato de las recomendaciones de los informes de auditoría interna.

3.3.3. Plan de Auditoría

Plan de Auditoría.

1. Misión.

Evaluar los procesos, sistemas de control, normas y reglamentos desarrollados por "Coopera Ltda.", para determinar si los mismos, se están cumpliendo dentro de los departamentos de Centro de Acopio, Industrialización y Comercialización.

2. Visión.

Mediante la realización de esta auditoría se pretende evaluar los procesos anteriormente mencionados con el propósito de obtener el sustento suficiente para la emisión de recomendaciones que permitan a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coopera Ltda.", alcanzar las metas y objetivos por ella establecidos.

3. Objetivos.

Objetivo General del Examen:

- Evaluar la eficiencia, efectividad, economía en el uso de los recursos humanos, materiales, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones en la respectiva área.
- Detectar las operaciones que son llevadas de manera apropiada.
- Evaluar los valores institucionales, el liderazgo y compromiso de la alta dirección, como también la planificación general en la Cooperativa.

Objetivos específicos del Examen:

➤ Centro de Acopio:

- Evaluar que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo planificado y a las normas establecidas en la entidad.
- Evaluar el cumplimiento del manual de procedimientos.
- Verificar el oportuno despacho de las Órdenes de Pedido
- Verificar la recepción de los productos.
- Verificar la adecuada segregación de funciones.

➤ Industrialización de derivados y elaborados:

- Revisar el cumplimiento de las normas de calidad de los productos.
- Verificar el oportuno despacho de las órdenes de pedido que se envían a los puntos de venta.
- Verificar que los empleados cumplan con el trabajo asignado.

➤ Comercialización

- Evaluar el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.
- Medir la satisfacción de los usuarios.
- Verificar que se dé el adecuado tratamiento a la mercadería recibida.
- Verificar la adecuada distribución de los productos en las perchas.
- Verificar que el producto esté en condiciones óptimas para su expendio.

4. Estructura Orgánica.

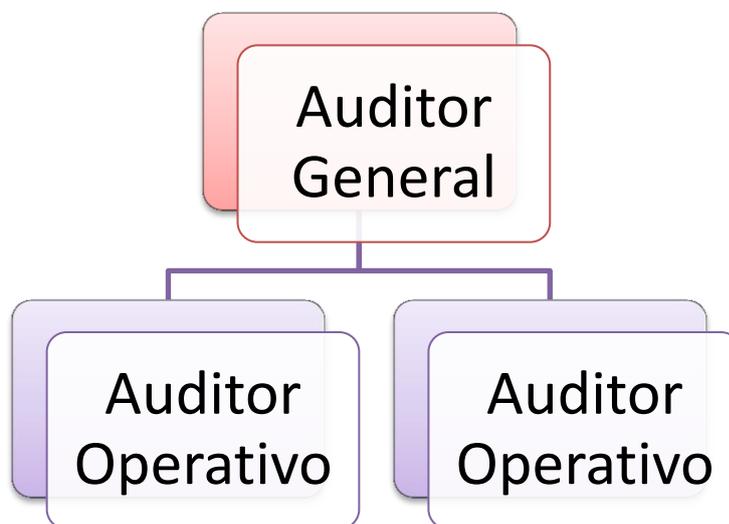


Ilustración 46.- Estructura Equipo de Trabajo (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

5. Equipo de Trabajo.

Cargo	Nombre y Apellido
Auditor General	Ing. Miguel Ángel Arpi.
Auditor Operativo	Liliana Carrión.
Auditor Operativo	Verónica Orellana.

Tabla 30 Equipo de Trabajo (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

6. Presupuesto.

A continuación se presenta el presupuesto que se utilizara durante todo la ejecución de la auditoría a llevarse a cabo:

Presupuesto

N° Orden	Insumos	Cantidad	C. Unitario	C. Total
1	1 resma de papel bond	2	7,00	14,00
2	Internet (horas)	20	0,60	12,00
3	Transporte			89,00
4	Copias		0,01	10,00
5	Cartucho HP negro	1	30,00	30,00
6	Cartucho HP color	1	35,00	35,00
7	Imprevistos			20,00
8	Empastado	5	15,00	75,00
9	Derechos	2	300,00	600,00
10	Suministros de oficina			8,00
	Total			893,00

Tabla 31 Presupuesto de la Auditoría

7. Asignación de Tiempos.

Fase	Nombre	Fechas		Total Días	Días Laborables
		Del	Al		
I	Conocimiento Preliminar	21 de septiembre de 2011	10 de octubre de 2011	19	17
II	Planificación	11 de octubre de 2011	28 de noviembre de 2011	48	37
III	Ejecución	29 de noviembre de 2011	23 de diciembre de 2011	24	22
IV	Comunicación Resultados	2 de enero de 2012	11 de enero de 2012	9	9
V	Seguimiento	12 de enero de 2012	16 de enero de 2012	5	5
				105	90

Fase	Nombre	Días Laborables	Horas	Total Horas Lab	Personas	Total Horas Hombre
I	Conocimiento Preliminar	17	3	51	2	102
II	Planificación	37	3	111	2	222
III	Ejecución	22	3	66	2	132
IV	Comunicación Resultados	9	3	27	2	54
V	Seguimiento	5	3	15	2	30
		90				540

$$\text{Costo Hora Hombre} = \frac{\$ 893,00}{540}$$

$$\text{Costo Hora Hombre} = \$ 1,65$$

3.3.4. Evaluación de Riesgos.

Aplicación del Método Risicar

Análisis Contexto Interno

Coopera Ltda., es una cooperativa que tiene como finalidad participar en el proceso de desarrollo de la economía nacional, mediante la inclusión de los sectores productivos.

3. Misión:

Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares para fortalecer a la familia en la economía nacional.

4. Visión:

Somos una cooperativa solidaria que ofrece a nuestros socios confianza, y soluciones financieras, apoyando a su bienestar y desarrollo, integrada por personas comprometidas, con valores, en constante crecimiento personal y profesional, competitivo, seguro, generando rentabilidad económica, incluyendo a los sectores más vulnerables a la cadena productiva del país.

5. Objetivos:

❖ Central

- Optimizar la productividad de la Cooperativa retornándolas en crédito e inversión a sus asociados y a los sectores productivos.

❖ Específicos:

- Contar con una alta penetración en el mercado nacional.
- Tener una rentabilidad sostenida para los socios.
- Fortalecer el desarrollo económico, social y educativo de los asociados.

6. Valores

- Honestidad
- Compromiso
- Solidaridad
- Liderazgo
- Respeto

7. Directrices

- Garantizar el posicionamiento sólido y la rentabilidad social, económica y ecológica de la cooperativa dentro del sistema financiero.
- Diseñar e implementar los mapas de los procesos estratégicos para mejorar la eficiencia operativa.
- Diseñar, implementar y monitorear un adecuado sistema de administración y reconocimiento del talento humano.

Organigrama

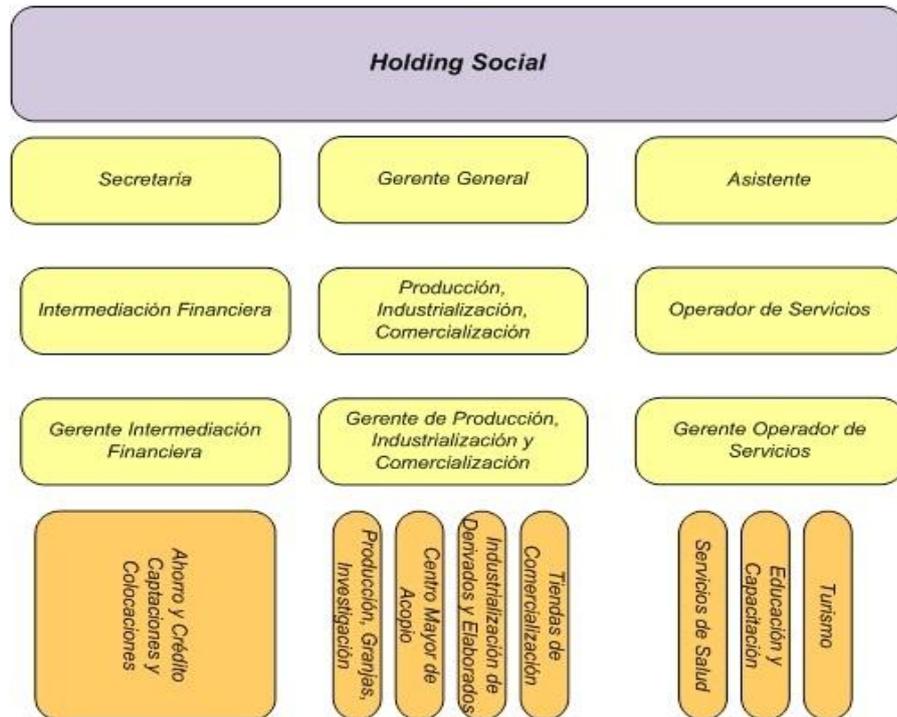


Ilustración 47.- Holding Social Información obtenida de: (Coopera I. o., 2011)

Descripción Cadena de Valor

Coopera fundamenta su accionar en este segundo eje, pues busca implementar un proceso completo basado en la investigación, producción, acopio, industrialización de productos y su posterior comercialización.

La cadena de valor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda., se encuentra conformada por tres macro procesos que permiten la consecución de la misión, visión y objetivos planteados por la misma.

A continuación se describe cada uno de los macro procesos:

1. Acopio de Productos

Localizado actualmente en la parroquia San Joaquín, se encarga de la recolección de productos y de su adecuado mantenimiento para la posterior distribución a las diferentes tiendas.

Procesos:

- Selección Proveedores.
- Recepción de Productos.
- Envío Productos Tiendas.

2. Tienda

Dinamizar la productividad en busca de generar beneficios tanto al productor como al consumidor. En sí su función primordial es la de cerrar el ciclo productivo entre el productor y el consumidor final del bien.

Este macro proceso está compuesto por:

Procesos:

- Pedido de Productos.
- Recepción.
- Venta.

3. Elaborados

Este departamento se encarga del procesamiento de materia prima con el objetivo de elaborar nuevos productos, como mermeladas, pastas, condimentos, entre otros.

Procesos:

- Pedido.
- Compra.
- Recepción.
- Procesamiento.

Análisis del contexto externo

En esta parte se analizarán las relaciones de la unidad centro de acopio con sus clientes, proveedores, Estado, entorno; con el fin de determinar cómo influyen sobre la gestión de la misma y qué tipo de riesgos pueden afectarle.

✓ **Relación con los proveedores:**

Los principales proveedores de la cooperativa constituyen los socios que poseen sus terrenos en zonas aledañas a San Joaquín que cultivan los diferentes alimentos, bajo estrictas normas de calidad que la cooperativa impone para la comercialización de los productos. Por otra parte los productos que no son abastecidos por los agricultores de la zona, se los adquieren en diferentes partes del país.

✓ **Relación con los clientes:**

El segmento principal de clientes son las amas de casa que desean adquirir productos de buena calidad en un lugar cómodo y seguro. Además la cooperativa ofrece el servicio de supermercado a domicilio que es utilizado por un sin número de hoteles y restaurantes de la ciudad.

✓ **Relación con el entorno:**

Coopera Ltda., trabaja bajo la óptica de una economía popular y solidaria, con la función de sumar capitales de los socios, invertirlos y administrarlos para beneficio de los sectores más vulnerables de la economía, generando emprendimientos agropecuarios, productivos en las comunidades rurales, a través de la utilización de su propia fuerza de trabajo y recursos disponibles para satisfacer sus propias necesidades.

✓ **Relación con el Estado:**

Ente regulador:

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria,
véase artículos (146 al 152); Ley de economía popular
y solidaria ANEXO # 1

1. Matriz de Actividades Principales y Secundarias.

MACRO-PROCESO CENTRO DE ACOPIO				
Actividad Principal	Actividad Secundaria	Documentación	Recursos	Riesgos
1. Selección de proveedores				
	Control de calidad de la producción.		Personal Información Tiempo	1. Falta de Control
	Elaboración de la hoja selección proveedor	PRAF 001-02	Personal Información Tiempo	
	Elaboración del Listado de pequeños productores	PRAF 001-03	Personal Información Tiempo	2. Error 3. Demora
2. Compra de productos				
	Elaboración del pedido	PRAF 003-02-01	Personal Información Tiempo	4. Demora
	Autorización	PRAF 003-02-02	Personal Información Tiempo	5. Demora
	Compra		Personal Inventario Tiempo Financiero	

Tabla 32 Matriz Actividades Principales y Secundarias Centro de Acopio (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

3. Recepción de los productos				
	Verifica el producto		Personal Inventario Tiempo	6. Mala calidad 7. Desabastecimiento
	Ingreso a bodega	PRAF 003-01-03	Personal Tecnológico Tiempo	
	Pesaje		Personal Tecnológico Tiempo Inventario	8. Error
	Registro en el sistema	PRAF 002-02	Personal Tecnológico Tiempo	9. Daño sistema
	Distribución	PRAF 002-03	Personal Tiempo	10. Deterioro del producto
	Lavado		Personal Tiempo	11. Error
	Saneamiento		Personal Tiempo	
	Almacenamiento		Personal Tiempo	12. Falta de espacio
4. Envío a las tiendas				
	Recepción del pedido de tiendas	PRAF 002-01	Personal Tecnológico Tiempo	13. Demora
	Verificación de existencias		Personal Tecnológico Tiempo Inventario	

MACRO-PROCESO COMERCIALIZACIÓN: TIENDA PUERTAS DEL SOL				
Actividad Principal	Actividad Secundaria	Documentación	Recursos	Riesgos
1. Pedido				
	Verifica existencias	PRAF 002 - 02	Personal Tecnológico Tiempo Inventario	1. Falta de control
	Elabora el pedido	PRAF 002 - 01	Personal Tecnológico Tiempo Inventario	2. Demora
2. Recepción				
	Verifica calidad, cantidad.	PRAF 002 - 04 PRAF 002 - 03	Personal Información Tiempo	3. Error 4. Desabastecimiento
	Ingreso a bodega	PRAF 002 - 02	Personal Tecnológico Tiempo Inventario	5. Error
	Saneamiento		Personal Tiempo	6. Error
	Distribución en las perchas		Personal Tiempo	7. Falta de control
3. Venta				
	Se da de baja en el sistema	PRAF 002 - 02	Personal Tecnológicos Tiempo Información Inventario	8. Error

Tabla 33 Matriz Actividades Principales y Secundarias Tienda Puertas del Sol (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

	Cobro		Personal Tecnológico Financiero Información	9. Error
	Emisión de la factura		Personal Tecnológico Información	

MACRO-PROCESO ELABORADOS				
Actividad Principal	Actividad Secundaria	Documentación	Recursos	Riesgos
1. Pedido				
	Verificación Existencias		Personal Información Tiempo	1. Error
	Elaboración Presupuesto	Presupuesto	Personal Información Tiempo	2. Demora 3. Error
	Autorización		Personal Información Tiempo Financiero	4. Demora
2. Compra				
	Requerimiento MP	Orden de Pedido Orden de Compra	Personal Información Tiempo	5. Demora
	Ingreso Bodega	Ingreso Bodega	Personal Información Tiempo	6. Error 7. Daños sistema
3. Recepción				
	Verificación Existencias		Personal Información Tiempo	8. Falta de control 9. Mala calidad
	Registro Kárdex	Kárdex	Personal Información Tiempo	10. Demora 11. Error

Tabla 34 Matriz Actividades Principales y Secundarias Elaborados (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

4. Procesamiento				
	Distribución MP	Transferencia Bodega	Personal Tiempo	12. Demora
	Procesamiento		Personal Tecnológicos Tiempo	13. Error
	Almacenamiento	Transferencia Bodega	Personal Tiempo Instalaciones	14. Falta espacio

2. Identificación de Riesgos

CENTRO DE ACOPIO					
#	Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causa	Efecto
1	Falta de Control	Posibilidad de que no se verifique la calidad de producción de los alimentos.	Técnico acopiador Acopiador	Falta de capacitación. No revisar minuciosamente. Falta de experiencia.	Deterioro de imagen Pérdida de mercado Pérdida económica
2	Error	Posibilidad de que no se ingrese al proveedor en el listado	Jefe de compras	Descuidos. Falta de capacitación.	Interrupción de las operaciones.
3	Demora	Posibilidad de que se tarde en el ingreso del proveedor en el listado.	Jefe de compras	Exceso de trabajo	Interrupción de las operaciones.
4	Demora	Posibilidad de que no se elabore a tiempo el pedido.	Administrador Centro de Acopio	Fallas en proceso de planeación de pedidos. Falta de control del inventario.	Pérdida de mercado. Pérdida económica.
5	Demora	Posibilidad de que no se apruebe a tiempo la solicitud	Gerente General Gerente de operación Jefe de compras	Exceso de trabajo. Falta de liquidez.	Pérdida de mercado. Interrupción de las operaciones.

Tabla 35 Identificación de Riesgos Centro de Acopio

7	Desabastecimiento	Posibilidad de que el proveedor no envíe los productos solicitados.	Proveedor	Ausencia de mecanismos que garanticen el cumplimiento de los proveedores.	Pérdida de mercado. Pérdida económica. Interrupción de las operaciones.
8	Error	Posibilidad de que se ingrese mal el peso y la cantidad del producto en el sistema.	Responsable ingresos de Bodega	Exceso de trabajo.	Pérdida económica.
				Falta de capacitación.	
9	Daño sistemas	Posibilidad de que el sistema informático se dañe.	Analista de sistemas	Falta de mantenimientos continuos al sistema informático.	Interrupción de las operaciones. Pérdida económica.
10	Deterioro del producto	Posibilidad de que el producto sea estropeado al momento de distribuirlo.	Responsable de despachos	Falta de capacitación.	Pérdida económica.
				Descuido.	
				Falta de experiencia.	

11	Error	Posibilidad de que los productos no sean saneados debidamente.	Auxiliares	Falta de capacitación.	Deterioro de imagen.
				Falta de experiencia.	
12	Falta de espacio	Posibilidad de que el espacio no sea suficiente para guardar los productos.	Instalaciones	Exceso de inventario.	Pérdida económica. Pérdida de mercado.
				Falta de estudios de expansión.	
13	Demora	Posibilidad de que el pedido no haya sido revisado inmediatamente de su llegada.	Administrador Centro de Acopio	Exceso de trabajo. Falta de organización.	Interrupción de las operaciones.
14	Perdida	Posibilidad de que la transferencia de bodega se extravíe.	Responsable de despachos Administrador CA	Falta de organización	Interrupción en los procesos.
15	Daño	Posibilidad de que los vehículos sufran imperfectos mecánicos.	Instalaciones	Falta de mantenimientos continuos.	Pérdida económica. Pérdida de clientes.

COMERCIALIZACIÓN: TIENDA PUERTAS DEL SOL					
#	Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causa	Efecto
1	Falta de Control	Posibilidad de que no se revise los niveles mínimos de inventarios.	Jefe de Bodega	Exceso de trabajo Falta de capacitación	Pérdida de mercado. Pérdidas económicas.
2	Demora	Posibilidad de que no se realice el pedido a tiempo.	Jefe Operativo Tienda	Exceso de trabajo Falta de organización.	Pérdida de mercado. Pérdidas económicas.
3	Error	Posibilidad de que no se verifique la llegada de los productos.	Jefe Operativo Tienda	Exceso de trabajo Falta de cumplimiento de las políticas de recepción.	Deterioro de imagen. Pérdida económica
4	Desabastecimiento	Posibilidad de que no se reciba el total de productos solicitados.	Administrador Centro de Acopio	Falta de un buen manejo de inventario en el Centro de Acopio.	Pérdida de mercado. Pérdidas económicas.
5	Error	Posibilidad de que se ingrese mal el peso y la cantidad del producto en el sistema.	Jefe de Bodega	Exceso de trabajo Falta de capacitación	Pérdida económica.
6	Error	Posibilidad de que los productos no sean saneados debidamente.	Auxiliares	Falta de capacitación. Falta de experiencia.	Deterioro de imagen. Pérdida de mercado.

Tabla 36 Identificación de Riesgos Tienda Puertas del Sol (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

7	Falta de Control	Posibilidad de que los productos no se encuentren debidamente identificados y ubicados.	Percheros	Falta de capacitación.	Deterioro de imagen. Pérdida de mercado.
				Falta de experiencia	
				Exceso de trabajo	
8	Error	Posibilidad de que se digiten mal los códigos de los productos vendidos.	Cajero	Falta de capacitación.	Pérdida económica.
				Falta de experiencia.	
9	Error	Posibilidad de que se dé mal el cambio.	Cajero	Falta de capacitación.	Pérdida económica.
				Falta de experiencia.	
				Perfil inadecuado del cargo.	
10	Error	Posibilidad de que no se emita la factura con los datos correctos.	Cajero	Falta de capacitación.	Pérdida económica.
				Falta de experiencia.	

ELABORADOS					
#	Riesgo	Descripción	Agente Generador	Causa	Efecto
1	Error	Posibilidad de que no se verifique las existencias.	Jefe de Elaborados	Falta de capacitación.	Pérdidas económicas
				Descuido	
2	Demora	Posibilidad de que no se realice el presupuesto a tiempo.	Jefe de Elaborados	Descuido	Pérdidas económicas
				Falta de capacitación	
3	Error	Posibilidad de que no se presupueste lo necesario para la producción.	Jefe de Elaborados	Descuido	Pérdidas económicas
				Falta de experiencia	Demora producción
4	Demora	Posibilidad de que no se apruebe a tiempo la solicitud	Gerente Operacional	Descuido	Demora en la compra
5	Demora	Posibilidad de que no se elabore el pedido a tiempo.	Jefe de Compras	Olvido	Demora compra
				Descuido	Demora producción
6	Error	Posibilidad de ingresar mal los datos en el sistema.	Jefe Bodega	Falta de capacitación	Fallas en el control de insumos
				Descuido	
7	Daños sistema	Posibilidad de que el sistema informático se dañe.	Personal Instalaciones	Falta de mantenimiento	Fallas en el control de insumos
				Deterioro	Pérdidas económicas

Tabla 37 Identificación de Riesgos Elaborados (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

8	Falta de Control	Posibilidad de que no se reciba el total de productos solicitados	Proveedores	Falta de experiencia	Pérdidas económicas
9	Mala Calidad	Posibilidad de que los productos no puedan ser transformados por estar en mal estado.	Técnico Acopiador Proveedores	Falta de control	Pérdidas económicas
10	Demora	Posibilidad de que no se registre a tiempo los productos en el sistema.	Responsable Ingresos de Bodega	Descuido Olvido	Demora producción
11	Error	Posibilidad de que se ingrese mal el peso y la cantidad del producto en el sistema.	Responsable Ingresos de Bodega	Descuido	Fallas en el control de insumos
12	Demora	Posibilidad de demora en la distribución de los productos.	Jefe de Elaborados	Descuido	Demora producción
13	Error	Posibilidad de que existan desviaciones en la formulación estándar.	Jefe de Elaborados	Falta capacitación	Pérdidas económicas
				Falta experiencia	Mala calidad
				Descuido	Pérdida mercado
14	Falta espacio	Posibilidad de que el espacio no sea suficiente para guardar los productos.	Instalaciones	Descuido	Deterioro productos

3. Escalas

CENTRO DE ACOPIO		
FRECUENCIA		
Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	1 vez al mes
2	Media	2 a 3 veces al mes
3	Alta	Entre 4 y 6 veces al mes
4	Muy alta	Más de 7 veces al mes

CENTRO DE ACOPIO				
IMPACTO				
Valor	Impacto	Términos económicos	Términos operativos	Términos cumplimiento objetivos
5	Leve	Menor a \$ 150	Suspensión de menos 1/2 hora	Afecta en el logro de los obj. en 10%
10	Grave	Entre \$ 151 a \$500	Suspensión entre 1/2 h y 1 h	Afecta en el logro de los obj., entre un 11% y 25%
25	Crítico	Entre \$ 501 y \$1500	Suspensión entre 1 h y 4 h	Afecta en el logro de los obj., entre un 26% y 40%
50	Catastrófico	De \$ 1500 en adelante	Suspensión más de 4 h	Afecta en el logro de los obj., en más del 40%

Tabla 38 Escalas Frecuencia Impacto Centro de Acopio

TIENDA PUERTAS DEL SOL		
ESCALA DE LA FRECUENCIA		
Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	1 vez al mes
2	Media	2 a 3 veces al mes
3	Alta	entre 4 y 6 veces al mes
4	Muy alta	Más de 7 veces al mes

TIENDA PUERTAS DEL SOL				
IMPACTO				
Valor	Impacto	Términos económicos	Términos operativos	Términos cumplimiento objetivos
5	Leve	Menor a \$ 150	Suspensión de menos 1/2 hora	Afecta en el logro de los obj. en 10%
10	Grave	Entre \$ 151 a \$500	Suspensión entre 1/2 h y 1 h	Afecta en el logro de los obj., entre un 11% y 25%
25	Crítico	Entre \$ 501 y \$1500	Suspensión entre 1 h y 4 h	Afecta en el logro de los obj., entre un 26% y 40%
50	Catastrófico	De \$ 1500 en adelante	Suspensión más de 4 h	Afecta en el logro de los obj., en más del 40%

Tabla 39 Escalas Frecuencia Impacto Tienda Puertas del Sol

Calificación Frecuencia		
Valor	Frecuencia	Descripción
1	Baja	1 vez al mes
2	Media	2 a 3 veces al mes
3	Alta	entre 4 y 6 veces al mes
4	Muy Alta	Más de 7 veces al mes

Calificación Impacto			
Valor	Impacto	Descripción en términos monetarios	Descripción en términos operacionales
5	Leve	Menor \$150	Suspensión de menos 1/2 hora
10	Grave	Entre \$151 y \$500	Suspensión entre 1/2 h y 1 h
25	Crítico	Entre \$501 y \$1500	Suspensión entre 1 h y 4 h
50	Catastrófico	Más de \$ 1500	Suspensión más de 4 h

Tabla 40 Escalas Frecuencia Impacto Elaborados

4. Matriz Evaluación

Matriz Evaluación Riesgos Centro Acopio

		Frecuencia							
4	Muy Alta	20	B	40	C	100	D	200	D
3	Alta	15	B	30	B	75	C	150	D
2	Media	10	A	20	B	50	C	100	D
1	Baja	5	A	10	A	25	B	50	C
		Leve		Grave		Crítico		Catastrófico	
		5		10		25		50	
		Impacto							

A	Aceptable	1 a 10
B	Tolerable	11 a 30
C	Grave	31 a 75
D	Inaceptable	76 en adelante

Ilustración 48.- Matriz Evaluación de Riesgos Centro de Acopio Formato: (Mejía Quijano, 2006)

Matriz Evaluación Riesgos Tienda

		Frecuencia							
		20	B	40	C	100	D	200	D
4	Muy Alta	20	B	40	C	100	D	200	D
3	Alta	15	B	30	B	75	C	150	D
2	Media	10	A	20	B	50	C	100	D
1	Baja	5	A	10	A	25	B	50	C
		Leve		Grave		Crítico		Catastrófico	
		5		10		25		50	
		Impacto							

A	Aceptable	1 a 10
B	Tolerable	11 a 30
C	Grave	31 a 75
D	Inaceptable	76 en adelante

Ilustración 49.- Matriz Evaluación Riesgos Tienda Puertas del Sol Formato: (Mejía Quijano, 2006)

Matriz Evaluación Riesgos Elaborados

		Frecuencia							
4	Muy Alta	20	B	40	C	100	D	200	D
3	Alta	15	B	30	B	75	C	150	D
2	Media	10	A	20	B	50	C	100	D
1	Baja	5	A	10	A	25	B	50	C
		Leve		Grave		Crítico		Catastrófico	
		5		10		25		50	
		Impacto							

A	Aceptable	1 a 10
B	Tolerable	11 a 30
C	Grave	31 a 75
D	Inaceptable	76 en adelante

Ilustración 50.- Matriz Evaluación de Riesgos Elaborados Formato: (Mejía Quijano, 2006)

5. Mapa de Riesgos.

Macro proceso: Centro de Acopio					
Objetivo: Disponer de los insumos y materiales necesarios para el correcto funcionamiento de los departamentos del centro de acopio.					
Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas Tratamiento
Falta de control	3	50	150	Inaceptable	Prevenir
					Evitar
Error	3	5	15	Tolerable	Prevenir
Demora	4	50	200	Inaceptable	Prevenir
Mala calidad	2	25	50	Grave	Prevenir
					Evitar
Desabastecimiento	3	50	150	Inaceptable	Mitigar
Daños del sistema	1	50	50	Grave	Prevenir
					Mitigar
Deterioro producto	3	25	75	Grave	Evitar
					Prevenir
Falta de espacio	2	25	50	Grave	Prevenir
					Mitigar
Pérdida	1	25	25	Tolerable	Transferir
					Prevenir
Daño vehículos	1	10	10	Aceptable	Prevenir
					Mitigar

Tabla 41 Mapa de Riesgos Centro de Acopio Formato: (Mejía Quijano, 2006)

Macro proceso: Comercialización Tienda Puertas del Sol					
Objetivo: Maximizar las ventas y los beneficios a través de la gestión de los recursos, asegurando la expectativa del cliente.					
Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas Tratamiento
Falta de control	3	25	75	Grave	Prevenir Evitar
Error	2	25	50	Grave	Prevenir
Demora	3	25	75	Grave	Prevenir
Desabastecimiento	4	50	200	Inaceptable	Prevenir Evitar

Tabla 42 Mapa de Riesgos Tienda Puertas del Sol Formato: (Mejía Quijano, 2006)

Macro proceso: Elaborados					
Objetivo: Maximizar la producción evitando el mínimo desperdicio					
Riesgos	Frecuencia	Impacto	Calificación	Evaluación	Medidas Tratamiento
Error	3	50	150	Inaceptable	Prevenir
Demora	2	25	50	Grave	Prevenir
Daño sistema	1	50	50	Grave	Prevenir Mitigar
Falta de control	3	25	75	Grave	Prevenir Evitar
Mala calidad	3	5	15	Tolerable	Prevenir Evitar
Falta de espacio	2	10	20	Tolerable	Prevenir Mitigar

Tabla 43 Mapa de Riesgos Elaborados Formato: (Mejía Quijano, 2006)

Explicación de las Medidas de Tratamiento.

Medidas de Tratamiento.²⁶	
Evitar	Para evitar un riesgo se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia, eliminando la actividad que genera el riesgo.
Prevenir	Para prevenir hay que vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles que permitan que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad.
Proteger o Mitigar	Consiste en la acción a ejecutarse al momento del peligro o presencia del riesgo.
Transferir	Consiste en compartir el riesgo con terceros, involucrándolo en su manejo.

Tabla 44 Medidas de Tratamiento del Riesgo (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

6. Ponderación de Riesgos.

Riesgo	Calificación			Total	%
	CA	T	E		
Falta de Control	150,00	75,00	75,00	300,00	20%
Error	15,00	50,00	150,00	215,00	14%
Demora	200,00	75,00	50,00	325,00	21%
Mala Calidad	50,00		15,00	65,00	4%
Daños Sistema	50,00		50,00	100,00	7%
Deterioro Producto	75,00			75,00	5%
Falta de espacio	50,00		20,00	70,00	5%
Desabastecimiento	150,00	200,00		350,00	23%
Perdida	25,00			25,00	2%
Daño vehículos	10,00			10,00	1%
TOTAL				1.535,00	

Tabla 45 Ponderación del Riesgo Formato: (Mejía Quijano, 2006)

²⁶ Mejía, Rubí. (2006). Administración de Riesgos un Enfoque Empresarial.

7. Matriz Priorización Riesgos y Macro procesos.

Matriz de Priorización de Riesgos y Macro procesos

Riesgos Ponderación %		M1				M2				M3				Riesgo
		Centro Acopio				Tienda Puertas del Sol				Elaborados				
		45%				35%				20%				
		F	I	C	P	F	I	C	P	F	I	C	P	
Falta de Control	20%	3	50	150	13,50	3	25	75	5,25	3	25	75	3,00	21,75
Error	14%	3	5	15	0,95	2	25	50	2,45	3	50	150	4,20	7,60
Demora	21%	4	50	200	18,90	3	25	75	5,51	2	25	50	2,10	26,51
Mala Calidad	4%	2	25	50	0,90					3	5	15	0,12	1,02
Daños Sistema	7%	1	50	50	1,58					1	50	50	0,70	2,28
Deterioro Producto	5%	3	25	75	1,69									1,69
Falta de espacio	5%	2	25	50	1,13					2	10	50	0,50	1,63
Desabastecimiento	23%	3	50	150	15,53	4	50	300	24,15					39,68
Perdida	2%	1	25	25	0,23									0,23
Daño vehículos	1%	1	10	10	0,05									0,05
Total Macro procesos		54,43				37,36				10,62				

F: Frecuencia

I: Impacto

C: Calificación

P: Ponderación

Tabla 46 Matriz Priorización de Riesgos y Macroprocesos

Formato: (Mejía Quijano, 2006)

3.3.5. Memorando de Planificación.

Memorando de Planificación
Auditoría de Gestión: Centro Mayor de Acopio
Período: 1 de enero de 2011 al 30 de junio de 2011

Subcomponentes:

- ✓ Centro de Acopio
- ✓ Comercialización: Tienda Puertas del Sol
- ✓ Industrializados de derivados y elaborados

1. Requerimiento de la auditoría

- Informe de Auditoría y Síntesis del Informe

2. Fecha de Intervención y Fecha Estimada

Actividades	Fecha	
	Días	Mes
CONOCIMIENTO PRELIMINAR		
Reunión con jefe de la unidad de educación	21	Septiembre
Notificación de inicio de auditoría	21	Septiembre
Cédula Narrativa	21	Septiembre
Visita Preliminar-Manual Procedimientos(Acopio-Comercialización)	21	Septiembre
Análisis de la Información recopilada	22 - 23	Septiembre
Elaboración de los indicadores de gestión	24 - 25	Septiembre
Reunión con los jefes departamentales	26	Septiembre
Requerimiento FODA	26	Septiembre
Entrega del cuestionario de CI general	26	Septiembre
Entrega del cuestionario de CI específico	26	Septiembre
Resumen de control interno	27 – 28	Septiembre
Obtención de información para realización de flujogramas	29	Septiembre
Realización de flujogramas	29 – 30	Septiembre
Realización de flujogramas	1	Octubre

Tabla 47 Cronograma de Actividades (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Enfoque del examen	3	Octubre
Imprevistos y supervisión	5 – 10	Octubre
PLANIFICACIÓN		
Orden de Trabajo	11	Octubre
Evaluación del Control Interno por componente	12 – 15	Octubre
<u>Análisis de riesgos Método RISICAR</u>		
Análisis del contexto interno y externo	17 – 18	Octubre
Reunión JA Identificación y calificación de Riesgos	19 – 24	Octubre
Reunión JI Identificación y calificación de Riesgos	25 – 29	Octubre
Reunión JC Identificación y calificación de Riesgos	7 – 11	Noviembre
Priorización de riesgos y macro procesos	12	Noviembre
Análisis de causas y efectos de los riesgos	14	Noviembre
Informe de Riesgos	15 -16	Noviembre
<u>Elaboración de plan de auditoría</u>	17	Noviembre
<u>Elaboración del Memorando de planificación</u>	18	Noviembre
<u>Elaboración de los programas de auditoría</u>		
Programa de Acopio	19	Noviembre
Programa de Industrialización	21	Noviembre
Programa de Comercialización	22	Noviembre
<u>Imprevistos y supervisión</u>	23 – 28	Noviembre
EJECUCIÓN		
Aplicación de los Programas	29 – 3	Noviembre
Preparación de los Papeles de Trabajo	5– 9	Diciembre
Elaboración de las Hojas de Hallazgos	10 – 15	Diciembre
Estructura del Borrador del Informe	16 – 17	Diciembre
Imprevistos y supervisión	19 – 23	Diciembre

3. **Equipo Multidisciplinario**

Cargo	Nombre
✓ Auditor General	Ing. Miguel Ángel Arpi.
✓ Auditor Operativo	Liliana Carrión
✓ Auditor Operativo	Verónica Orellana
✓ Jefe de Área de Comercialización	Ing. Pilar Zhunio
✓ Jefe de Área de Centro de Acopio	Ing. Jairo Cárdenas
✓ Jefe de Área de Industrialización	Ing. Xavier Carpio

Tabla 48 Equipo Multidisciplinario (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

4. **Días Presupuestados**

- ✓ 90 Días Laborables Distribuidos en las siguientes fases:

Fase	Nombre	Días Laborables
Fase I	Conocimiento Preliminar	17
Fase II	Planificación	37
Fase III	Ejecución	22
Fase IV	Comunicación de Resultados	9
Fase V	Seguimiento	5

Tabla 49 Días Presupuestados (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

5. Recursos financieros y materiales

5.1. Materiales:

- Computador.
- Scanner.
- Cámara fotográfica.
- Hojas e instrumentos de oficina.

5.2. Recursos Financieros:

- Se contará con un presupuesto de \$ 893,00

6. Enfoque de la Auditoría

6.1. Información General de la Entidad

8. Misión:

Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares para fortalecer a la familia en la economía nacional.

9. Visión:

Somos una cooperativa solidaria que ofrece a nuestros socios confianza, y soluciones financieras, apoyando a su bienestar y desarrollo, integrada por personas comprometidas, con valores, en constante crecimiento personal y profesional, competitiva, segura, generando rentabilidad económica, incluyendo a los sectores más vulnerables a la cadena productiva del país.

10. Objetivos:

❖ Central

- Optimizar la productividad de la Cooperativa retornándolas en crédito e inversión a sus asociados y a los sectores productivos.

❖ Específicos:

- Contar con una alta penetración en el mercado nacional
- Tener una rentabilidad sostenida para los socios
- Fortalecer el desarrollo económico, social y educativo de los asociados

11. Actividades Principales

- ✓ Intermediación Financiera
- ✓ Producción, Comercialización, Industrialización
- ✓ Servicios de Salud
- ✓ Educación y Capacitación
- ✓ Turismo

12. Estructura Orgánica

La estructura orgánica se presenta a continuación

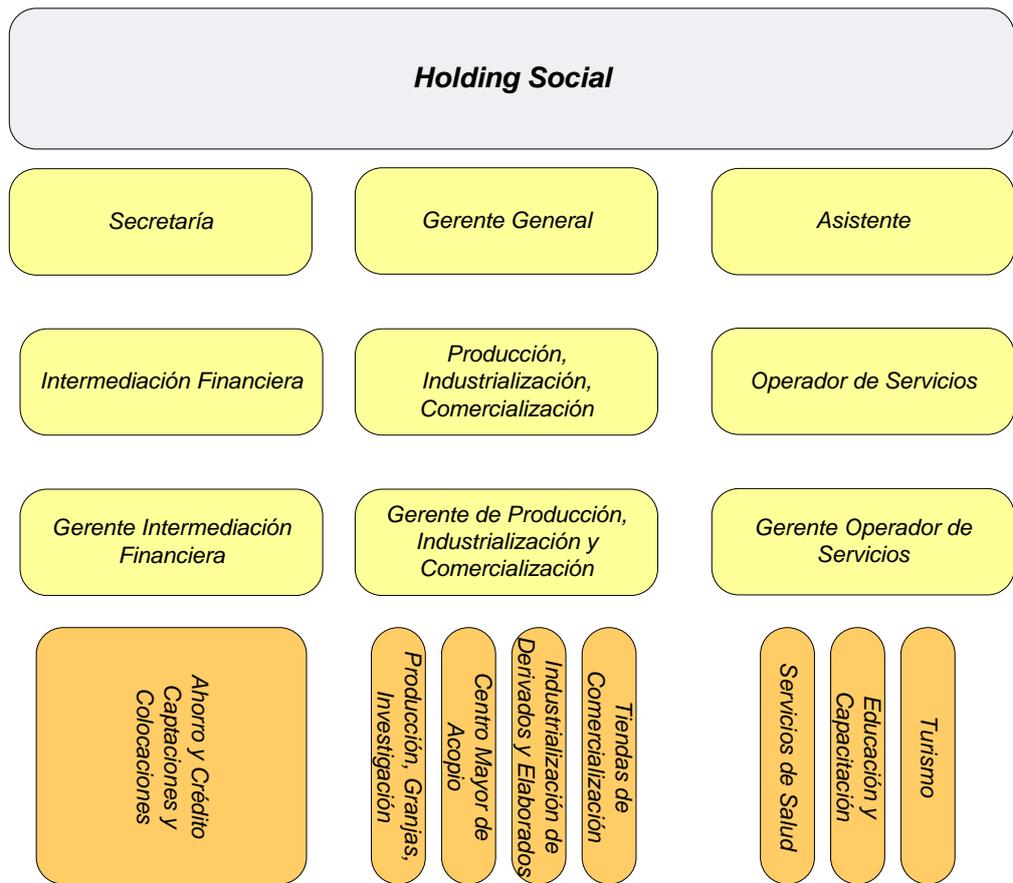


Ilustración 51.- Holding Social Información Obtenida de: (Coopera I. o., 2011)

13. Análisis FODA de Coopera Ltda.

a. Aspectos Internos

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda variedad de servicios a sus socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una buena organización en algunas áreas.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un proceso continuo de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se lleva contabilidad en cada unidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a los sectores más vulnerables de la economía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de elaboración de documentos de soporte de información.
<ul style="list-style-type: none"> • Posee asistencia tecnológica permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay comunicación fluida
<ul style="list-style-type: none"> • Coopera Ltda., es reconocida en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee pocos vehículos de transporte para realizar el acopio y la distribución de los productos.
<ul style="list-style-type: none"> • Comercializa productos de buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de formalidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posee una estructura orgánica regida bajo las normas del cooperativismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los parqueaderos no tienen una infraestructura adecuada

Tabla 50 Análisis FODA Interno (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

b. Aspectos externos

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Suelo fértil en gran parte del país. 	<ul style="list-style-type: none"> Inflación de precios de los productos.
<ul style="list-style-type: none"> Sus operaciones se rigen bajo la ley de economía popular y solidaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Limitación de las leyes para la realización de actividades financieras.
<ul style="list-style-type: none"> Apertura a los centros de educación, que permiten que a los alumnos plasmar sus conocimientos teóricos dentro de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> Situación económica y política del país.
<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con alianzas estratégicas, que permiten que los productos vengan directamente de productor. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>Competencia de las demás cooperativas existentes.</i>

Tabla 51 Análisis FODA Externo (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

14. Componentes escogidos para la fase de ejecución

- Centro de Acopio
- Comercialización: Tienda Puertas del Sol
- Industrializados de derivados y elaborados

6.2. Enfoque a:

El motivo de la elaboración del presente examen especial, es para cumplir con los requerimientos de la Universidad del Azuay previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, con el fin de aplicar los conocimientos teóricos a la práctica en una empresa de nuestro medio.

6.3. Objetivo:

6.3.1. Objetivo Central:

- Evaluar la eficiencia, efectividad, economía en el uso de los recursos humanos, materiales, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones en la respectiva área.
- Detectar las operaciones que son llevadas de manera apropiada.
- Evaluar los valores institucionales, el liderazgo y compromiso de la alta dirección, como también la planificación general en la Cooperativa.

6.3.2. Objetivos Específicos por cada uno de los componentes:

Proceso de Auditoria

➤ Centro de Acopio:

- Evaluar que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo planificado y a las normas establecidas en la entidad.
- Evaluar el cumplimiento del manual de procedimientos.
- Verificar el oportuno despacho de las Órdenes de Pedido
- Verificar la recepción de los productos.
- Verificar la adecuada segregación de funciones.

➤ Industrialización de derivados y elaborados:

- Revisar el cumplimiento de las normas de calidad de los productos.
- Verificar el oportuno despacho de las órdenes de pedido que se envían a los puntos de venta.
- Verificar que los empleados cumplan con el trabajo asignado.

➤ Comercialización:

- Evaluar el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.
- Medir la satisfacción de los usuarios.
- Verificar que se dé el adecuado tratamiento a la mercadería recibida.
- Verificar la adecuada distribución de los productos en las perchas.
- Verificar que el producto esté en condiciones óptimas para su expendio.

6.4. Indicadores de Gestión

INDICADORES DE EFICIENCIA			
Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Descripción
Ejecución del Presupuesto	$EP = (\text{Valores Comprometidos} / \text{Valores Presupuestados})$	%	Grado de cumplimiento del presupuesto.
Eficiencia de la Operación	$EO = \text{Utilidad Obtenida} / \text{Utilidad Estimada}$	%	Grado de cumplimiento del presupuesto.
Capacidad utilizada	$CU = \text{Producción Real} / \text{Capacidad de Producción}$	%	Mide el grado explotación de la planta.
Expansión de la Capacidad de Producción	$ECP = \text{Incremento Activo fijo} / \text{Total de activo fijo}$	%	Magnitud de expansión de la capacidad productiva.

Tabla 52 Indicadores de Eficiencia

INDICADORES DE EFICACIA			
Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Descripción
Objetivos de la Unidad	$\text{Obj} = \frac{\text{Objetivos Alcanzados}}{\text{Objetivos Previstos}}$	%	Nos permite conocer el nivel de objetivos alcanzados dentro de la unidad.
Oportunidad en ejecución	$\text{OE} = \frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo Programado}}$	%	Nos permite medir los cronogramas de ejecución de las diferentes tareas desarrolladas dentro de la unidad.
Misión	$\text{M} = \frac{\text{Personal que conoce la misión de la Coop.}}{\text{Total de personal}}$	%	Porcentaje de personal que conoce la misión de la cooperativa.
Visión	$\text{V} = \frac{\text{Personal que conoce la visión de la Coop.}}{\text{Total de personal}}$	%	Porcentaje de personal que conoce la visión de la cooperativa.
Objetivos	$\text{OBJ} = \frac{\text{Personal que conoce los objetivos de la Coop.}}{\text{Total de personal}}$	%	Porcentaje de personal que conoce los objetivos de la cooperativa.

Tabla 53 Indicadores de Eficacia

INDICADORES DE ECONOMÍA			
Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Descripción
Valor Promedio por empleado	$VPE = \text{Gasto total nómina} / \text{Número total de empleados de la unidad}$	Dólares	Nos permite conocer el promedio de remuneraciones con respecto a cada unidad.
Valor por cada hora extra	$VHE = \text{Horas extras} / \text{Horas normales totales}$	%	Mide el porcentaje de horas extras frente al total de horas normales.
Ejecución plan de compras	$EPC = \text{Compras del Periodo} / \text{Presupuesto de compras}$	%	Mide el nivel de cumplimiento del presupuesto de compras.
Costo promedio de capacitación del personal	$CPCP = \text{Gastos de capacitación} / \# \text{ total de personal}$	Dólares	Promedio de gastos de capacitación.
Gastos de mantenimiento	$GM = \text{Gastos de mantenimiento} / \text{Gastos generales}$	%	Porcentaje de gastos generales destinados al mantenimiento.
Nivel académico de los empleados	$NAE = \text{Nivel de estudios} / \text{Total de empleados}$	%	Porcentaje del total de empleados con nivel académico.
Profesionales con título de posgrado	$PTP = \text{Profesionales con título de posgrado} / \text{Total de Personal}$	%	Nos permite conocer el porcentaje de profesionales con posgrado.
Indisciplina	$I = \# \text{ expedientes indisciplina} / \text{Total personal}$	%	Porcentaje de faltas indisciplinarias.

Tabla 54 Indicadores de Economía

INDICADORES DE ECOLOGÍA			
Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Descripción
Reutilización	$R = \text{Insumos reutilizados} / \text{Total de desperdicios}$	%	Porcentaje de insumos reutilizados.
Proyectos Impacto de medio ambiente	$PIMA = \text{Proyectos llevados a cabo} / \text{Proyectos planificados}$	%	Porcentaje de cumplimiento de los proyectos planificados.
Capacitaciones en cuidado del medio ambiente	$CCMA = \text{Personal capacitado} / \text{Total de personal}$	%	Porcentaje de empleados que conocen asuntos de cuidado del medio ambiente.

INDICADORES DE ÉTICA			
Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Descripción
Código de ética	CCE = Personal conoce el Código de Ética / Total del Personal	%	Porcentaje de empleados que conocen el código de ética.
Representatividad en cargos de toma de decisiones	RCTD = Número de mujeres que ocupan cargos de decisión / Total de cargos	%	Porcentaje de mujeres que ocupan cargos de decisión.
Valores de la Cooperativa	VC = Personal conoce los valores / Total del Personal	%	Porcentaje de empleados que conocen los valores de la cooperativa.

Tabla 55 Indicadores de Ética

INDICADORES DE CALIDAD			
Nombre	Fórmula	Unidad de Medida	Descripción
Capacitación del Personal en atención al cliente	CPAC = Personal Capacitado en trato a los clientes / Personal responsable en atención al cliente	%	Porcentaje de personal capacitado en trato a los clientes.
Vigilancia	VI = Personal de vigilancia / Total de personal	%	Mide la cantidad de personal dedicado al servicio de vigilancia.
Reclamos atendidos	RA = Número de casos atendidos / Total de reclamos	%	Porcentaje de reclamos atendidos.
Calidad de los Productos comprados	CPC = Desperdicios / Total de productos comprados	%	Calidad de Productos comprados

Tabla 56 Indicadores de Calidad

3.3.6. Programas de Auditoría.

Programa de Trabajo				
Entidad:		Coopera Ltda.		
Tipo de Examen:		Auditoría de Gestión		
Componente:		Centro Mayor de Acopio		
Subcomponente:		Centro de Acopio		
	Descripción	Ref. PT	Elaborado	Fecha
	Objetivos:			
	1. Evaluar que las actividades se están realizando de acuerdo a lo planificado y a las normas establecidas por la entidad.			15/11/11
	2. Evaluar el cumplimiento del manual de procedimientos.			15/11/11
	3. Verificar el oportuno despacho de las órdenes de pedido.			15/11/11
	4. Verificar la recepción de los productos.			15/11/11
	5. Verificar la adecuada segregación de funciones. entrevista			15/11/11
	Procedimientos Generales			
1	<ul style="list-style-type: none"> Revisar en forma aleatoria el llenado y archivo de los documentos que se ocupan en los diferentes procesos. 	1	Liliana Carrión Verónica Orellana	23/11/11
2.1	<ul style="list-style-type: none"> Rastreo del proceso de selección de proveedores. 	2	Liliana Carrión Verónica Orellana	23/11/11
2.2	<ul style="list-style-type: none"> Constatar la emisión del informe de existencias. 	3	Liliana Carrión Verónica Orellana	23/11/11
3	<ul style="list-style-type: none"> Rastreo del proceso pedido de tiendas. 	4	Liliana Carrión Verónica Orellana	23/11/11
4	<ul style="list-style-type: none"> Verificar mediante una inspección física la recepción de los diferentes productos poniendo énfasis en revisar los parámetros de calidad en base a un check – list. 	5	Liliana Carrión Verónica Orellana	23/11/11

Tabla 57 Programa de Auditoría Centro de Acopio

Formato: Manual Auditoría de Gestión

Elaborado por: Liliana Carrión y Verónica Orellana.

5	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una encuesta a los funcionarios del área, para constatar el grado de conocimiento de sus funciones. 	6	Liliana Carrión Verónica Orellana	23/11/11
Evaluación de Riesgos				
<p>Identificación:</p> <ol style="list-style-type: none"> Falta de control: Posibilidad de que no se verifique la calidad de producción de los alimentos. Error: Posibilidad de que no se ingrese al proveedor en el listado. Demora: Posibilidad de que se tarde en el ingreso del proveedor en el listado. Demora: Posibilidad de que no se elabore a tiempo el pedido. Demora: Posibilidad de que no se apruebe a tiempo la solicitud Mala calidad: Posibilidad de que los productos que se reciben se encuentren en mal estado. Desabastecimiento: Posibilidad de que el proveedor no envíe los productos solicitados. Error: Posibilidad de que se ingrese mal el peso y la cantidad del producto en el sistema. Daño sistema: Posibilidad de que el sistema informático se dañe. Deterioro del producto: Posibilidad de que el producto sea estropeado al momento de distribuirlo. Error: Posibilidad de que los productos no sean saneados debidamente. 				

	<p>12. Falta de espacio: Posibilidad de que el espacio no sea suficiente para guardar los productos.</p> <p>13. Demora: Posibilidad de que el pedido no haya sido revisado inmediatamente de su llegada.</p> <p>14. Pérdida: Posibilidad de que la transferencia de bodega se extravíe.</p> <p>15. Daño vehículos: Posibilidad de que los vehículos sufran imperfecto mecánicos.</p>			
	Calificación			
	Riesgo alto			
	Medidas de tratamiento de riesgos			
	<ul style="list-style-type: none"> Evitar: Para evitar un riesgo se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia, eliminando la actividad que genera el riesgo. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Prevenir: Para prevenir hay que vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles que permitan que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar: Consiste en la acción a ejecutarse al momento del peligro o presencia del riesgo. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Trasferir: Consiste en compartir el riesgo con terceros, involucrándolo en su manejo. 			

Programa de Trabajo

Entidad: **Coopera Ltda.**
Tipo de Examen: **Auditoría de Gestión**
Componente: **Centro Mayor de Acopio**
Subcomponente: **Industrialización de Derivados y Elaborados**

	Descripción	Ref. PT	Elaborado	Fecha
	Objetivos:			
	1. Revisar el cumplimiento de las normas de calidad de los			15/11/11

	productos.			
	2. Verificar el oportuno despacho de las órdenes de pedido que se envían a los puntos de venta.			15/11/11
	3. Verificar que se cumpla el trabajo asignado a los empleados.			15/11/11
Procedimientos Generales				
1	<ul style="list-style-type: none"> Rastrear de manera aleatoria la elaboración de los productos, mediante la utilización de un check – list. 	13 – 15	Liliana Carrión Verónica Orellana	24/11/11
2	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una comparación entre los productos pedidos por la unidad de comercialización y los enviados por la unidad de industrialización. 	16	Liliana Carrión Verónica Orellana	24/11/11
3	<ul style="list-style-type: none"> Verificar el grado de cumplimiento de las actividades del día. 	14	Liliana Carrión Verónica Orellana	24/11/11

Tabla 58 Programa Auditoría Tienda Puertas del Sol

Formato: Manual Auditoría de Gestión

Elaborado por: Liliana Carrión y Verónica Orellana.

	Evaluación de Riesgos			
	<p>Identificación:</p> <ol style="list-style-type: none"> Error: Posibilidad de que no se verifique las existencias. Demora: Posibilidad de que no se realice el presupuesto a tiempo. Error: Posibilidad de que no se 			

	<p>presupueste lo necesario para la producción.</p> <p>4. Demora: Posibilidad de que no se apruebe a tiempo la solicitud.</p> <p>5. Demora: Posibilidad de que no se elabore el pedido a tiempo.</p> <p>6. Error: Posibilidad de ingresar mal los datos en el sistema.</p> <p>7. Daños sistema: Posibilidad de que el sistema informático se dañe.</p> <p>8. Falta de control: Posibilidad de que no se reciba el total de productos solicitados</p> <p>9. Mala calidad: Posibilidad de que los productos no puedan ser transformados por estar en mal estado.</p> <p>10. Demora: Posibilidad de que no se registre a tiempo los productos en el sistema.</p> <p>11. Error: Posibilidad de que se ingrese mal el peso y la cantidad del producto en el sistema.</p> <p>12. Demora: Posibilidad de demora en la distribución de los productos.</p> <p>13. Error: Posibilidad de que existan desviaciones en la formulación estándar.</p> <p>14. Falta espacio: Posibilidad de que el espacio no sea suficiente para guardar los productos.</p>			
	Calificación			
	Riesgo bajo			
	Medidas de tratamiento de riesgos			
	<ul style="list-style-type: none"> Evitar: Para evitar un riesgo se 			

	debe eliminar su probabilidad de ocurrencia, eliminando la actividad que genera el riesgo.			
	<ul style="list-style-type: none"> Prevenir: Para prevenir hay que vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, controles que permitan que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Mitigar: Consiste en la acción a ejecutarse al momento del peligro o presencia del riesgo. 			

Programa de Trabajo

Entidad: **Coopera Ltda.**
 Tipo de Examen: **Auditoría de Gestión**
 Componente: **Centro Mayor de Acopio**
 Subcomponente: **Comercialización: Tienda Puertas del Sol**

	Descripción	Ref. PT	Elaborado	Fecha
	Objetivos:			
	1. Evaluar el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.			15/11/11
	2. Medir la satisfacción de los usuarios.			15/11/11
	3. Verificar que se dé el adecuado tratamiento a la mercadería recibida.			15/11/11
	4. Verificar la adecuada distribución de los productos de las perchas.			15/11/11
	5. Verificar que el producto			15/11/11

	esté en condiciones óptimas para su expendio.			
Procedimientos Generales				
1	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista con la supervisora o jefe de tienda. 	7	Liliana Carrión Verónica Orellana	25/11/11
2	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de encuestas a los clientes. 	8	Liliana Carrión Verónica Orellana	25/11/11
2.1	<ul style="list-style-type: none"> Verificar la llegada de la mercadería a la tienda de acuerdo a los horarios de despacho. 	9	Liliana Carrión Verónica Orellana	25/11/11
3.2	<ul style="list-style-type: none"> Verificar si el jefe de tienda revisa la cantidad, calidad y peso de los productos recibidos. 	10	Liliana Carrión Verónica Orellana	25/11/11
4	<ul style="list-style-type: none"> Inspeccionar la distribución de los productos en las perchas, verificando que todos tengan precio. 	11	Liliana Carrión Verónica Orellana	25/11/11

Tabla 59 Programa Auditoría Elaborados

Formato: Manual Auditoría de Gestión
Elaborado por: Liliana Carrión y Verónica Orellana.

5	<ul style="list-style-type: none"> Observar el estado de los productos vendidos. 	12	Liliana Carrión Verónica Orellana	25/11/11
Evaluación de Riesgos				
	<p>Identificación:</p> <p>16. Falta de control: Posibilidad de que no se revise los niveles mínimos de inventarios.</p> <p>17. Demora: Posibilidad de que no se realice el pedido a tiempo.</p> <p>18. Error: Posibilidad de que no se verifique la llegada de los productos.</p> <p>19. Desabastecimiento: Posibilidad de que no se</p>			

	<p>reciba el total de productos solicitados.</p> <p>20. Error: Posibilidad de que se ingrese mal el peso y la cantidad del producto en el sistema.</p> <p>21. Error: Posibilidad de que los productos no sean saneados debidamente.</p> <p>22. Falta de control: Posibilidad de que los productos no se encuentren debidamente identificados y ubicados.</p> <p>23. Error: Posibilidad de que se digiten mal los códigos de los productos vendidos.</p> <p>24. Error: Posibilidad de que se dé mal el cambio.</p> <p>25. Error: Posibilidad de que no se emita la factura con los datos correctos.</p>			
	Calificación			
	Riesgo medio			
	Medidas de tratamiento de riesgos			
	<ul style="list-style-type: none"> Evitar: Para evitar un riesgo se debe eliminar su probabilidad de ocurrencia, eliminando la actividad que genera el riesgo. 			
	<ul style="list-style-type: none"> Prevenir: Para prevenir hay que vislumbrar los eventos que pueden suceder y establecer políticas, normas, 			

	controles que permitan que el evento no ocurra o disminuya su probabilidad.			
--	---	--	--	--

3.4. Ejecución

3.4.1. Aplicación de los Programas de Trabajo.

La aplicación de los programas de trabajo, consiste en realizar el trabajo de campo dentro de la institución, es decir el auditor aplica las diferentes técnicas, para determinar tanto hallazgos positivos como negativos que modifican de alguna manera el actuar de la Cooperativa.

Es importante también indicar, que en este punto se ejecutaron todas las actividades establecidas en los programas de auditoría, que se detallan en la Fase 2 Planificación.

3.4.2. Preparación de los Papeles de Trabajo.

Papeles de Trabajo Generales.

En estos documentos se presentan todas las observaciones de carácter general que se han determinado durante todo el análisis de auditoría realizada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coopera Ltda."

GENERALES.

Papel de trabajo #	001
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

PARQUEADEROS.

Durante las visitas realizadas a las áreas auditadas de la Cooperativa Coopera Ltda., hemos podido constatar:

- El piso no es asfaltado, lo cual causa cierto disgusto al cliente al momento de ingresar o salir de sus vehículos.
- Únicamente la entrada y salida del parqueadero se encuentra claramente identificada, pero hace falta mayor señalización.
- Falta lugares de parqueo.
- El área asignada para los desperdicios, debe ser ubicada en un área distinta a la de los parqueaderos, para evitar posibles malos olores.
- Contar con un horario de atención de acuerdo al del funcionamiento de las tiendas.

Papel de trabajo #	002
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.

Se realizó una evaluación general de la Cooperativa, mediante la aplicación de un cuestionario, el mismo que se fundamenta en los componentes del CORRE.

Sus resultados pueden ser observados en la Fase 2 Planificación, con el título Evaluación de Control Interno.

Papel de trabajo #	003
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

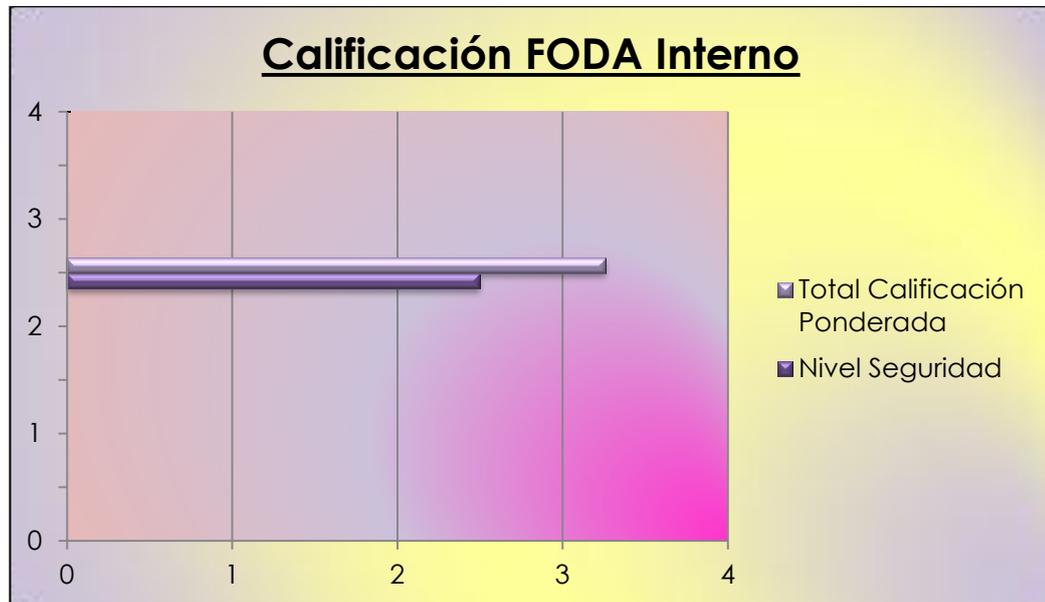
ANÁLISIS FODA INTERNO.

FORTALEZAS				DEBILIDADES			
Herramienta	Calificación	%	Ponderación	Herramienta	Calificación	%	Ponderación
Brinda variedad de servicios a sus socios.	4	0,10	0,41	No existe una buena organización en algunas áreas.	2	0,05	0,10
Mantiene un proceso continuo de innovación.	4	0,10	0,41	No se lleva contabilidad en cada unidad.	1	0,03	0,03
Ayuda a los sectores más vulnerables de la economía.	4	0,10	0,41	Falta de elaboración de documentos de soporte de información.	2	0,05	0,10
Posee asistencia tecnológica permanente.	3	0,08	0,23	No hay comunicación fluida	2	0,05	0,10
Coopera Ltda., es reconocida en el mercado.	4	0,10	0,41	Posee pocos vehículos de transporte para realizar el acopio y la distribución de los productos.	1	0,03	0,03
Comercializa productos de buena calidad.	4	0,10	0,41	Incumplimiento de formalidades	2	0,05	0,10
Posee una estructura orgánica regida bajo las normas del cooperativismo.	4	0,10	0,41	Los parqueaderos no tienen una infraestructura adecuada	2	0,05	0,10
TOTALES	27	0,69	2,69	TOTALES	12	0,31	0,56

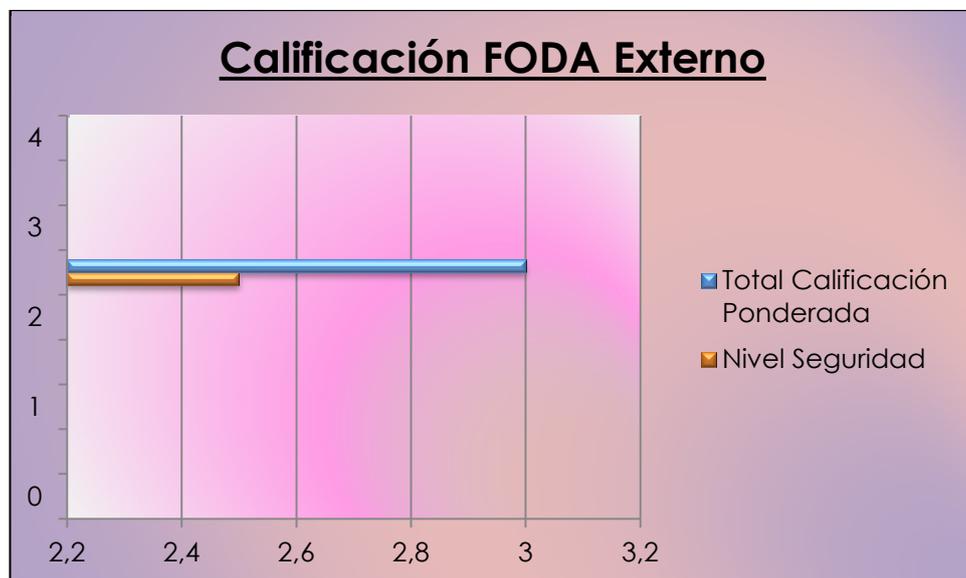
ANÁLISIS FODA EXTERNO.

OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
Herramienta	Calificación	%	Ponderación	Herramienta	Calificación	%	Ponderación
Suelo fértil en gran parte del país.	3	0,15	0,45	Inflación de precios de los productos.	2	0,10	0,20
Sus operaciones se rigen bajo la ley de economía popular y solidaria.	4	0,20	0,80	Limitación de las leyes para la realización de actividades financieras.	2	0,10	0,20
Apertura a los centros de educación, que permiten que a los alumnos plasmar sus conocimientos teóricos dentro de la institución.	3	0,15	0,45	Situación económica y política del país.	1	0,05	0,05
Cuenta con alianzas estratégicas, que permiten que los productos vengan directamente de productor.	4	0,20	0,80	Competencia de las demás cooperativas existentes.	1	0,05	0,05
TOTALES	14	0,70	2,50	TOTALES	6	0,30	0,50

RESULTADOS.



Según el análisis interno, Cooperera se encuentra dentro del margen óptimo de funcionamiento. (3.25)



Según el análisis externo, Cooperera se encuentra dentro del margen óptimo de funcionamiento. (3.00)

Papel de trabajo #	004
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

LIMPIEZA.

En cuanto a la limpieza, podemos decir, que la Cooperativa se preocupa por mantener las diferentes áreas lo más limpias posibles, con el propósito de lograr un ambiente de trabajo agradable para todo el personal de la institución.

A demás se busca alcanzar una buena imagen ante los clientes, pues Cooperera considera que la imagen y la idea que el cliente tenga sobre la Cooperativa, afectará a la misma debido a que de la propaganda que este haga le atraerá o perderá clientes.

Fotos Asepsia Producto



Ilustración 52.- Asepsia

CENTRO DE ACOPIO.

Papel de trabajo #	001
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

VERIFICACIÓN DE DOCUMENTOS.

En la visita realizada el día 22 de noviembre de 2011 al Centro Mayor de Acopio, se procedió a realizar la verificación de la estructura y archivo de los documentos que detallamos a continuación:

1. Orden de compra:

Una vez realizado el acopio del producto y verificada la calidad de los insumos que se adquieren se procede a realizar una comparación entre la factura emitida por el proveedor y los productos que entrega. Cuando se trata de compras a proveedores que no emiten factura se procede a emitir una liquidación de compra como lo establece la ley.

Terminado este proceso se ingresa los productos comprados al sistema, como comprobante de respaldo de esta actividad, se genera la orden de compra, la misma es enviada al departamento de contabilidad para su posterior registro.

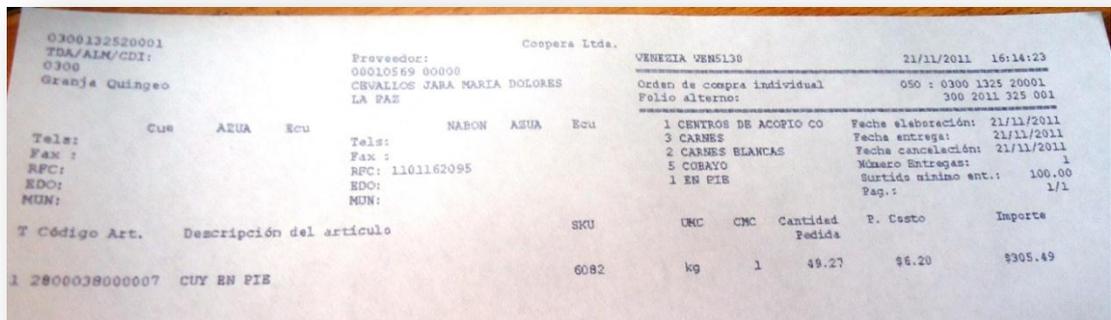


Ilustración 53.- Orden de compra

2. Orden de pedido:

Las órdenes de pedido son documentos emitidos por los jefes de tienda de los diferentes puntos de comercialización en los cuales se detallan los productos que requieren para surtir sus tiendas.

Localización	Código	Ext.	Descripción	Estilo/Modelo	Talla/Color	UMV	Cantidad
00 0000 0000 0000	02800000000370	0000	PAPAYA NACIONAL	3038	/	kg	65.00
00 0000 0000 0000	02800000000240	0000	MARACUYA COMUN	3024	/	kg	90.00
00 0000 0000 0000	02800000000097	0000	BANANO FILIPINO	3008	/	kg	180.00
00 0000 0000 0000	02800264000000	0000	MANDARINA SIN PEPA	3111	/	kg	70.00
00 0000 0000 0000	02800000000752	0000	MANZANA WINTER	3076	/	kg	60.00
00 0000 0000 0000	02800000000523	0000	GUAYABA ROSADA	3053	/	kg	140.00
00 0000 0000 0000	02800000000790	0000	CIRUELO COMUN	3080	/	kg	33.00
00 0000 0000 0000	02800000000196	0000	MANGO DE CHUPAR	3018	/	kg	36.00
00 0000 0000 0000	02800000000158	0000	MANGO TOMY	3014	/	kg	40.00
00 0000 0000 0000	02800000000776	0000	PERA COMUN (175)	3078	/	kg	48.00
00 0000 0000 0000	02800000000844	0000	DURAZNO	3085	/	kg	40.00
00 0000 0000 0000	02800000000837	0000	DURAZNO CHILENO	3084	/	kg	50.00
00 0000 0000 0000	02800287000001	0000	TUNA VERDE N.	3117	/	kg	12.00
00 0000 0000 0000	02800000000011	0000	LIMON SUTIL	3000	/	kg	66.00
00 0000 0000 0000	02800000000028	0000	LIMON TAITI	3001	/	kg	66.00
00 0000 0000 0000	028000000001124	0000	PEPINO DULCE AMARILLO	4017	/	kg	26.00
			Guabana 186.6				

Cliente: 00000001 00200
 Tienda Puertas del Sol
 VENEZIA VENS712
 Orden de Surtido
 22/11/2011 12:47
 421 : 0100 0000 20006
 Fecha elaboración: 22/11/2011
 Fecha entrega: 01/01/2012
 Fecha cancelación: 23/11/2011

Ilustración 54.- Orden de Pedido

3. Transferencia de bodega.

Las transferencias de bodega son utilizadas para registrar los excedentes de los productos que se envían a los puntos de comercialización.

Logo: Centro de Acopio Cooperati

NOTA DE TRANSFERENCIA
Nº 025275

FECHA: 22-11-2011
PROCEDENCIA (DPTO): CAJES
DESTINO (DPTO): MADAY

MATERIA PRIMA PRODUCTO TERMINADO DESPERDICIOS PRODUCTO DE BAJA PRODUCTO EN PROCESO

PRODUCTO	CANTIDAD/PESO	COSTO * KG
CANTINA DE PES	3.5 K1	
FUETADA DE CERO	2.2	
RU DE PES	2.3	

OBSERVACIONES:

ENTREGADO / NOMBRE / FIRMA: [Firma]

RECIBIDO / NOMBRE / FIRMA: [Firma]

Ilustración 55.- Transferencia de bodega

4. Hoja de ruta.

Actualmente este documento ya no es utilizado, ya que tanto los guardías del centro de acopio como los de las tiendas, se encargan de registrar las horas de salida y llegada de los vehículos.

Papel de trabajo #	002
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	28-11-11

VERIFICACIÓN PROCESO SELECCIÓN PROVEEDORES.

PASO # 1			
ACTIVIDAD		RESPONSABLES	
1. Traslado a las zonas que han sido asignados.	x	Técnico Acopiador	x
		Acopiador	

PASO # 2			
ACTIVIDAD		RESPONSABLES	
2. Revisión de la calidad del suelo, cosecha.	x	Técnico Acopiador	x
		Acopiador	

PASO # 3			
ACTIVIDAD		RESPONSABLES	
3. Llena la Hoja de Selección de Proveedores PRAF 001-02.	x	Técnico Acopiador	x
		Acopiador	

PASO # 4			
ACTIVIDAD		RESPONSABLES	
4. Entrega una copia de la Hoja de Selección de Proveedores PRAF 001-02 al JC.	x	Técnico Acopiador	x
		Acopiador	

PASO # 5			
ACTIVIDAD		RESPONSABLES	
5. El JC realiza el Listado de Pequeños Productores PRAF 001-003.	x	Jefe de Compras	x

Tabla 60 Verificación Selección Proveedores (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Papel de trabajo #	003
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	28-11-11

INFORME: EMISIÓN INFORME DE EXISTENCIAS.

El día 22 de noviembre de 2011 se visitó el Centro Mayor de Acopio, donde pudimos observar la toma física del inventario realizada por el Jefe de Compras Sr. Néstor Guashambo, quien también nos supo comunicar que los días martes, jueves y sábado se procede al recuento del inventario para posteriormente hacer los pedidos pertinentes.

Papel de trabajo #	004
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	28-11-11

RASTREO: PROCESO PEDIDO TIENDAS.

CHECK – LIST: RASTREO DEL PROCESO DE TIENDAS.

#	ACTIIVDAD	SI	NO	OBSERVACIONES
1	El jefe de tienda envía el pedido por correo electrónico PRAF 002-01	x		<i>El JU envía el pedido mediante correo electrónico o por medio del sistema</i>
2	El AA envía la copia del pedido al RD	x		
3	El RD elabora la transferencia de bodega PRAF 002-03	x		
4	El RD firma y envía la transferencia PRAF 002 - 03 al AA		x	
5	EL AA revisa, firma y envía la transferencia PRAF 002 - 03 al RD .		x	
6	EL RD entrega la transferencia PRAF 002 - 03 al JB .		x	
7	El JB inspecciona los productos que se enviarán a las tiendas.		x	<i>No existe JB, quien inspecciona los productos es el Jefe de Calidad</i>
8	El CH firma la hoja de ruta PRAF 002 - 06 y la transferencia de bodega PRAF 002 - 03		x	<i>No hay Hoja de Ruta</i>
9	El CH entrega los productos de acuerdo a los horarios de despacho.	x		<i>Los horarios de despacha han cambiado.</i>
10	El jefe de tienda revisa la calidad, cantidad de los productos recibidos.	x		
11	El jefe de tienda firma la transferencia PRAF 002 - 03 y Hoja de Ruta PRAF 002 - 06.	x		
12	E CH entrega los documentos al AA.		x	<i>Porque todo ya está registrado en el sistema.</i>
	<i>Anexo: Hoja de ruta y hoja de horarios de despacho</i>			

Tabla 61 Check List Proceso de Tiendas

- Comparación de los productos pedidos vs., los productos enviados

Observación

PRODUCTO	LLEGA	PEDIDO	RESULTADO
Maracuyá	5	3	2
Pimiento	2	2	0
Lechuga repollo	3	10	-7
Aguacate	8	4	4
Frescos	2	2	0
Ajo rama	1	2	-1
Mandarina	11	2	9
Coliflor	1	4	-3
Limón tait	4	1	3
Limón sutil	6	2	4
Perejil	1	3	-2
Acelga	3	7	-4
Cebolla blanca	1	1	0
Sandía rayada	12	8	4
Cebolla perla pelada	1	3	-2
Quintal choclo	1		1
Ajo garlic	5	2	3
Naranja sin pepa	10	3	7
Papaya	12	8	4
Mango	4		4
Babaco	10	4	6
Guineo rojo	1	3	-2
Manzana Winter	2		2
Pepino dulce	6	3	3
Papaya hawaiana	20	15	5
Brócoli	3	10	-7
Culantro	1	8	-7
Naranjilla	5	3	2
Nabo chacra	2	4	-2
Frejol vaina	1		1
Arveja vaina	1		1
Plato choclo	1	2	-1
Lechuga delicia	4	6	-2
Uva rosada	2	2	0
Mote cocinado	1		1

Tabla 62 Comparación de Productos

(Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Faltantes

HORTALIZAS	FRUTAS	EMPAQUES	
Apio	Zapote	Chuleta de cerdo empacada	
Remolacha	Melón	Costilla de cerdo empacada	
Col chaucha	Pimiento marrón amarillo	Uva verde	
Toronjil	Papa lavada de primera	Manitos de cerdo	
Sukini	Papa lavada de segunda	Mix de legumbres	
		Huevos x 15	
		Huevos x 30	
CARNES	POLLOS	LÁCTEOS	ELABORADOS
Lomo falda	Pollo criollo	Quesillo	pasta de ajo
Carne de cerdo	Presas sin aliño		Chimichurri
Fileteada de res	Presas con aliño		Rockochip
Fileteada de cerdo			Manteca de cerdo
Salón			Tostado
Lomo fino de cerdo			Miel de abeja grande
Costilla de cerdo			Miel de abeja pequeño

Tabla 63 Comparación de productos (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Sobrantes

PRODUCTOS	
Pura de res	Alas de pollo
Uva rosada	Muslos de pollo
Arza membrillo	Manzana Winter
Piernas de pollo	Mango
Arveja cáscara	Cherry granel
Frejol cáscara	Araza membrillo
Tomate cherry	Arescas
Tarrina mora	Vainita
Papa lavada de tercera	Pimiento morrón verde
Pimiento	Cebolla blanca
Frescos	Uva rosada

Papel de trabajo #	005
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	28-11-11

RECEPCIÓN DE LOS PRODUCTOS.

Se verifico la llegada de frutas y carnes al Centro Mayor de Acopio, teniendo en cuenta los parámetros de calidad.

PRAF 002-04 PARÁMETROS DE CONTROL DE CALIDAD PARA ACOPIO Y RECEPCIÓN DE PRODUCTOS

PARÁMETROS DE CONTROL	VERIFIQUE	RECHACE
-----------------------	-----------	---------

HORTALIZAS	Origen o lugar de producción				
	Tamaño, peso	Atados similares		Heterogeneidad en cantidad por atados	
	Transporte Adecuado	Gavetas plásticos o con hojas (brócoli, coliflor)		Transporte en sacos	
	Sanidad	Libre de plagas, enfermedades, apariencia color homogéneo		Decoloraciones, ataque de plagas o heladas	
	Textura, aspecto físico	Firme sin golpes, sin daños, heridas, propiedades internas		Pegajosa	

FRUTAS	Estado de Madurez	25% Maduro (Pintón)	x	Producto de consumo inmediato, presencia de mohos.	
	Tamaño	Primera, Segunda, Tercera, Cantidades proporcionales	x	Producto de 4ta, producto con deformaciones	
	Transporte Adecuado	Contenedores y temperatura adecuada	x	Transporte en sacos	
	Características de la Corteza	Libre de plagas, color homogéneo	x		
	Textura	Firme sin golpes	x	Golpes severos	

		PESCADOS				
MARISCOS	Temperatura	4°C Refrigeración, -18°C Congelación		Superior a 8°C		
	Color	Agallas de color rojo brillante		Gris o verde en agallas.		
	Apariencia	Agallas húmedas, ojos transparente y brillantes		Agallas secas, ojos hundidos y opacos con bordes rojos		
	Textura	Firme		Flácida, pegajosa		
	Olor	Fresco, agua salada		Anormal, a químico		
			CRUSTÁCEOS Y CEFALÓPODOS			
	Temperatura	4°C Refrigeración, -18°C Congelación		Superior a 8°C		
	Color	Característico		Manchas oscuras en las articulaciones		
	Olor	Característico, a agua salada		Anormal, a químico.		
	Textura	Firme		Flácida, desprendimiento de articulaciones, opaco		

		ANIMALES DE DESPOSTE				
CARNES	Temperatura de transporte	4°C Refrigeración, -18°C Congelación	x	Superior a 10°C		
	Color	Brillante	x	Rojo pardo, verde, café		
	Apariencia	Tejido Húmedo	x	Exagerada pérdida de humedad.		
	Textura	Firme	x	Viscosa		
	Olor	Característico	x	Rancio, ácido		
			AVES			
	Temperatura de transporte	4°C Refrigeración, -18°C Congelación		Superior a 10°C		
	Color	Característico		Pintada, verdoso o amoratada por golpes.		
	Textura	Firme		Viscoso, blanda o pegajosa bajo las alas o la piel		
	Olor	Característico		Anormal		

		QUESO FRESCO		
LÁCTEOS	Temperatura de transporte	4°C Refrigeración		Superior a 10°C
	Fecha de Caducidad	Vigente, no más de 3 días de elaboración		Cercano a caducidad
	Olor	Característico		
	Textura	Firme		Blanda, agujeros en el interior del queso
	Aspecto	Compacto, Homogéneo		Mohos, manchas extrañas.
	YOGURT			
	Temperatura de transporte	4°C Refrigeración		Superior a 10°C
	Fecha de Caducidad	Vigente, no más de 7 días de elaboración		Cercano a caducidad
	Aspecto	Homogéneo		Precipitación (cortado)
		HUEVOS		
Bodega Granos Secos	Aspecto	Cascarón Íntegro y limpio		Cascarón quebrado, manchado con excremento o sangre
	GRANOS SECOS			
	Aspecto	< 5% de Impurezas, grano íntegro sin trizaduras		Insectos, plagas

Tabla 64 Parámetros Control de Calidad Información Obtenida de: (Coopera I. o., 2011)

Papel de trabajo #	006
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	28-11-11

CONSTATACIÓN DEL GRADO DE CONOCIMIENTO DE LOS EMPLEADOS.

Entrevista Conocimiento Funciones

Pregunta	Si	No
Usted realiza el control de asistencias del personal	x	
Controla el uso de implementos de trabajo.	x	
Coordina visitas a nuevos productores.	x	
Supervisa al personal verificando que se encuentren en su lugar de trabajo.	x	
¿Quién revisa la calidad del producto?		
- Administrador.		
- Técnico.	x	
- Despachador.		
Revisa el rendimiento de los vehículos	x	
¿Quién es el encargado de revisar el producto a despacharse?		
- Administrador.		
- Técnico.	x	
- Despachador.		
Efectúa control de existencias	x	

Realizado por: Jairo Guerrero
Cargo: Administrador Centro de Acopio
Fecha: 22-11-11

Tabla 65 Constatación Conocimiento Funciones (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Entrevista Conocimiento Funciones

Pregunta	Si	No
Revisa el stock de productos para realizar el pedido.	x	
¿Qué documento sustenta el pedido?		
-Nota de pedido	x	
-Nota de entrega		
-Transferencia		
Para ingresar los productos a bodega revisa:		
- El ingreso se hace en forma inmediata.	x	
- El ingreso se hace después de revisar los productos y factura.		
Para la entrega de suministros elabora documentos de sustento como:		
- Nota de Entrega.		
- Transferencias.	x	
- Otros.		
Cada qué tiempo debe mantener actualizado el stock de inventario		
- Diariamente	x	
- Semanalmente.		
- Mensualmente		

Realizado por: Néstor Guashambo

Cargo: Jefe de Compras

Fecha: 22-11-11

Tabla 66 Constatación Conocimiento Funciones (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Entrevista Conocimiento Funciones

Pregunta	Si	No
¿Qué días se realiza la verificación del stock de productos en las diferentes áreas?		
- Lunes		
- Martes	x	
- Miércoles		
- Jueves		
- Viernes		
- Sábado	x	
Revisa información anterior de existencias para elaborar la orden de pedido	x	
A quien solicita autorización para la compra.		
- Gerente General.		
- Gerente Operacional.		
- Administrador Centro de Acopio.	x	
Para el acopio del producto a los acopiadores se les entrega:		
- Nota de Entrega.		
- Requerimientos.		
- Nota de Pedido.	x	
- Otros.		
¿Qué documento revisa proceder a realizar la compra?		
- Listado de Proveedores.	x	
- Listado de Precios.	x	

Realizado por: Lupe Cuzco
 Cargo: Encargada de Bodega
 Fecha: 22-11-11

Tabla 67 Constatación Conocimiento Funciones (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Entrevista Conocimiento Funciones

Pregunta	Si	No
Realiza una primera visita a los proveedores dentro y fuera de Cuenca	x	
En esta visita se da a conocer al proveedor:		
- Misión Cooperativa y Centro de Acopio.	x	
- Visión Cooperativa y Centro de Acopio.	x	
- Parámetros de Calidad.	x	
- Productos más solicitados.	x	
Realiza recorridos por los cultivos con el propósito de comprobar:		
- Método de cultivo	x	
- Calidad del producto	x	
- Asesoría al proveedor.	x	
Luego de la visita la información obtenida es registrada en:		
- Transferencias.		
- Fichas Técnicas	x	
- Hojas de Proveedores.		
Que documentos se entregan al Jefe de compra para tomar la decisión de compra:		
- Listado de Proveedores.	x	
- Hoja de Selección Proveedores.	x	
- Nota de Pedido.	x	
- Otros.		
En la recepción del productos evalúa:		
- Cantidad.	x	
- Peso	x	
- Calidad	x	
- Verifica contra factura		x
Se realiza supervisiones sobre la calidad de los productos en los puntos de comercialización	x	

Realizado por: Freddy Domínguez
 Cargo: Técnico Acopiador
 Fecha: 22-11-11

Tabla 68 Constatación Conocimiento de Funciones (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

TIENDA PUERTAS DEL SOL.

Papel de trabajo #	007
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

INFORME CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos dentro de cualquier entidad u organización son de vital importancia, pues constituyen las guías o directrices a seguir por todo el personal, para la consecución de las metas propuestas.

Para conocer los objetivos establecidos en la Tienda Puertas del Sol, procedimos a entrevistar a la supervisora de tiendas, la Sra. Clemencia Maldonado quien nos indicó lo siguiente:

La tienda establece objetivos, los mismos que varían según la temporada, pero cabe indicar que el objetivo principal que mantiene la tienda es el de lograr la satisfacción de los clientes.

Objetivos temporada Navideña

En el caso de la temporada navideña la tienda ha establecido objetivos desde inicios del mes de noviembre, los cuales son:

- Vender canastas navideñas.
- Vender pavos.

Para la evaluación del grado de cumplimiento de los mismos, la supervisora se centró en el primero: venta de canastas navideñas. Dado que el objetivo se estableció desde el 1 de noviembre, la supervisora procedió a evaluar su grado de cumplimiento, obteniendo como resultado un nivel de consecución bajo, en cuanto al objetivo planteado, ya que la canasta modelo a exhibirse en la tienda se elaboró recién el 24 de noviembre. Esto nos indica que los objetivos no se están cumpliendo en un 100%, debido a que en ocasiones el Jefe de Tienda al maximizar preocupaciones, no cuenta con el tiempo necesario para dar un seguimiento y evaluación adecuada de la consecución de los mismos.

Fotos:



Ilustración 56.- Canastas navideñas



Ilustración 57.- Canasta navideña



Ilustración 58.- Canasta navideña

Papel de trabajo #	008
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

INFORME ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES

En la auditoría de gestión efectuada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coopera Ltda.", específicamente en el área de la Tienda Puertas del Sol, se practicaron encuestas a los clientes de la misma.

Estas encuestas, nos permitieron obtener un conocimiento mayor del funcionamiento de la tienda, mediante el planteamiento de interrogantes cuyas respuestas provienen de la experiencia personal de los encuestados, lo cual nos brinda un alto grado de fiabilidad de la información.

El día 24 de noviembre de 2011 se realizó las encuestas a los clientes de la tienda, a continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las mismas.

La encuesta constó de un total de 7 preguntas, las mismas que se presentan analizadas en forma individual.

1. ¿Qué tan importantes fueron los siguientes factores en su decisión de compra?

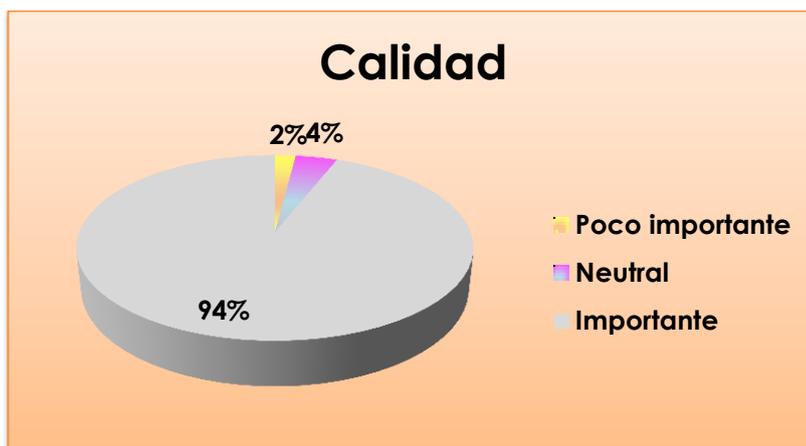
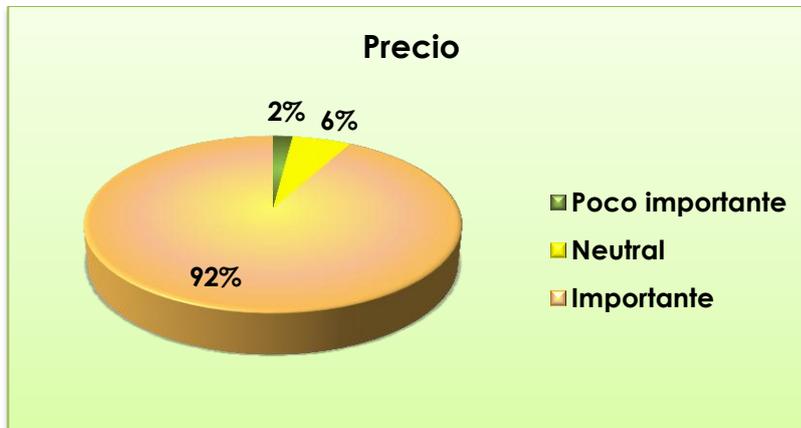


Ilustración 59.- Gráfico Encuesta Pregunta 1 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

En resumen podemos decir:

Factor	Porcentaje
Calidad	94%
Atención al Cliente	94%
Precio	92%

Tabla 69 Resultados pregunta 1 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Esto nos quiere decir que para el cliente más que el precio del producto, lo que determina su decisión de compra es la calidad del insumo a adquirir y la atención que reciba dentro del establecimiento.

- ¿Cómo calificaría la atención al cliente brindada por los empleados?



Ilustración 60.- Grafico Encuesta Pregunta 2 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Atención	Porcentaje
Mala	2%
Regular	50%
Buena	26%
Muy Buena	22%

Tabla 70 Resumen Pregunta 2 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

3. ¿Cómo considera la calidad de los productos elaborados por Cooperera?

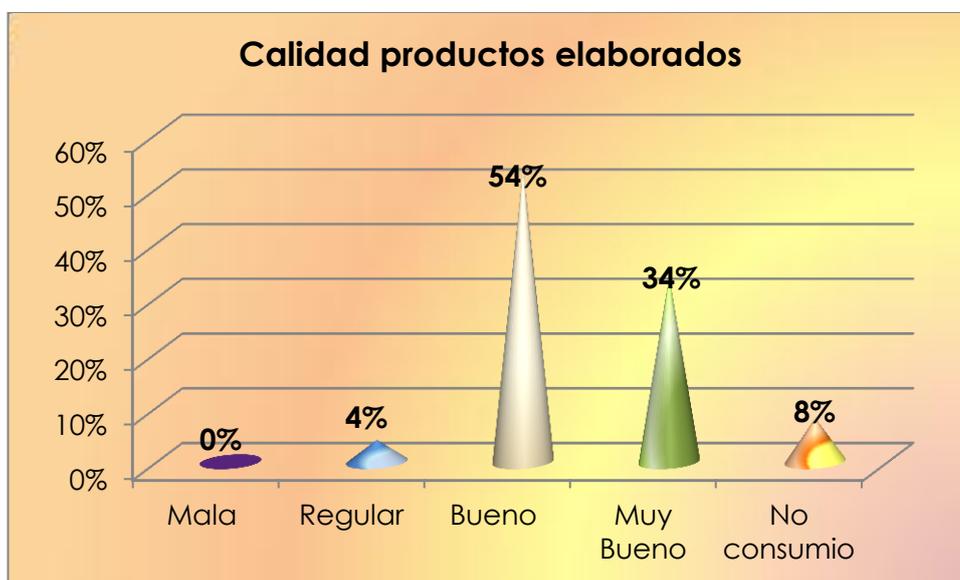


Ilustración 61.- Gráfico Pregunta 3 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Calidad	Porcentaje
Bueno	54%
Muy Bueno	34%
No Consumió	8%
Regular	4%
Mala	0%

Tabla 71 Resumen Pregunta 3 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

El 54 % de los clientes de la tienda consideran que la calidad de los insumos elaborados por Cooperera Ltda., es buena; el 34% consideran que es muy bueno, el 8% no ha consumido el producto, un 4% considera al producto regular.

4. ¿Cómo considera los precios de los productos en relación a otros supermercados?

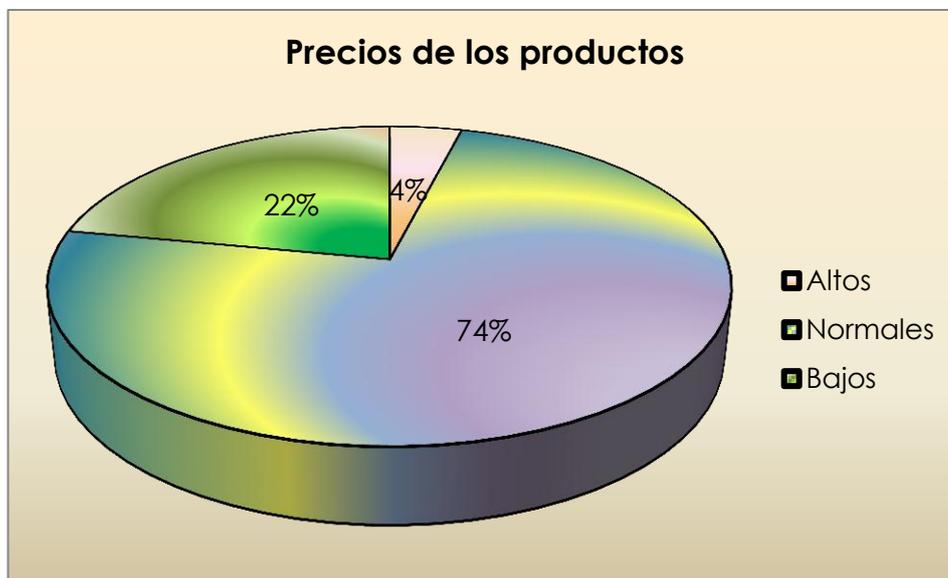


Ilustración 62.- Gráfico Pregunta 4 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Precio	Porcentaje
Altos	4%
Normales	74%
Bajos	22%

Tabla 72 Resumen Pregunta 4 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

El 74% de los clientes consideran que los precios de los bienes expendidos por la Tienda Coopera, están dentro de un rango normal comparado con el de otros supermercados, el 22% estima que el precio es bajo y el 4% restante cree que el costo de adquisición es alto.

5. Señale con una x las características del supermercado.

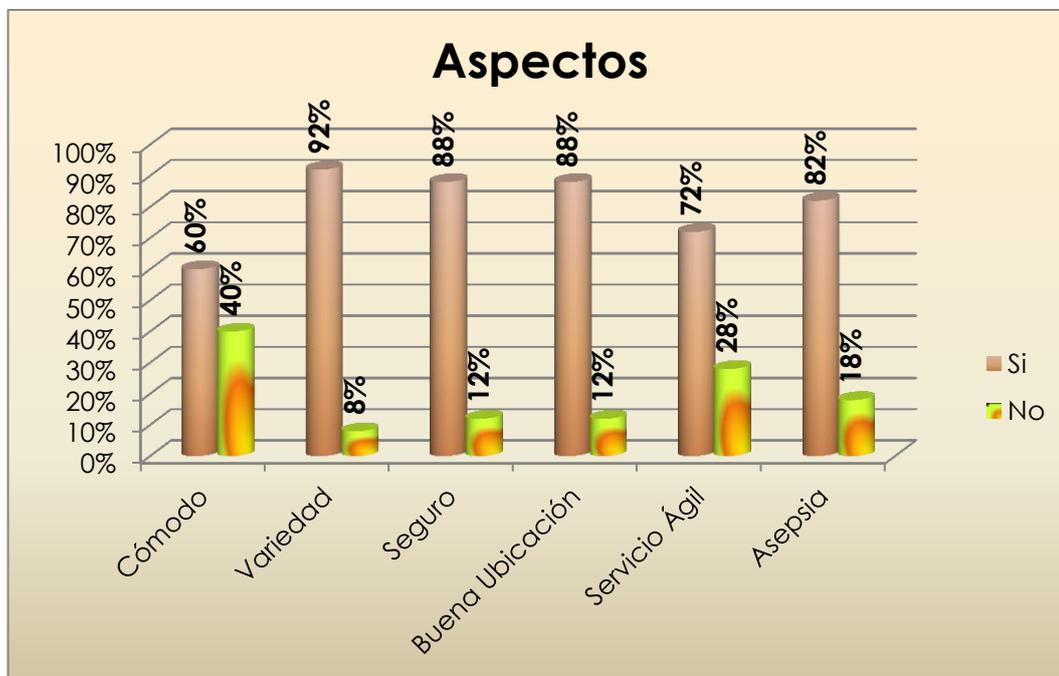


Ilustración 63.- Gráfico Encuesta Pregunta 5 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

En cuanto a las características de la tienda se determinó los siguientes resultados:

Característica	Porcentaje Si	Porcentaje No
Comodidad	60%	40%
Variedad	92%	8%
Seguro	88%	12%
Buena Ubicación	88%	12%
Servicio Ágil	72%	28%
Asepsia	82%	18%

Tabla 73 Resumen Pregunta 5 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

6. ¿La tienda cuenta con una adecuada identificación de productos?

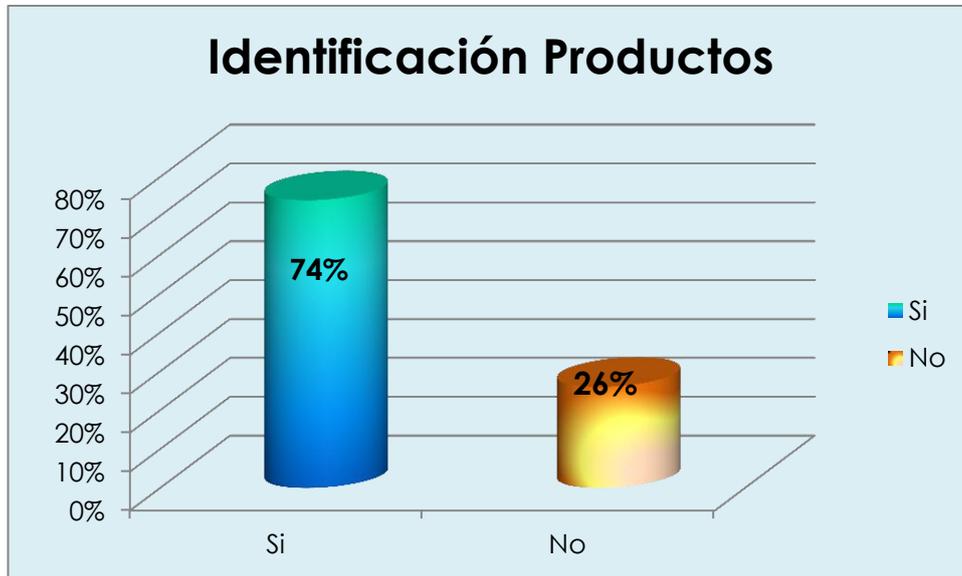


Ilustración 64.- Gráfico Encuesta Pregunta 6 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

En lo que respecta a la identificación del producto, el cliente encuestado considera que el 74 % de los insumos cuentan con la respectiva identificación frente a un 26% que cree que no.

Cabe indicar dentro de este aspecto, el cliente nos supo comunicar que es importante que todos los productos cuenten con la debida identificación, pues esto les brinda mayor comodidad y agilidad en sus compras.

7. ¿Los productos tienen marcado el precio respectivo?

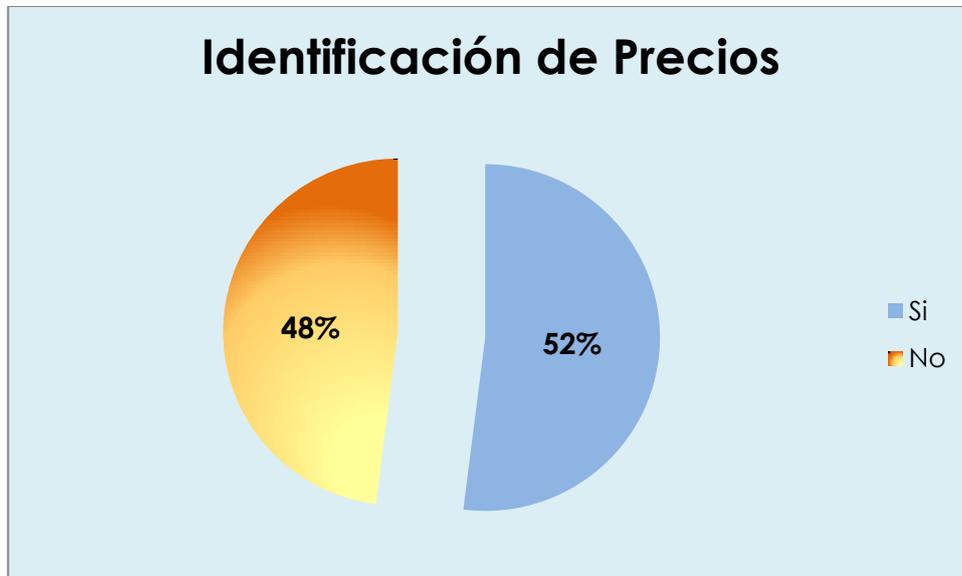


Ilustración 65.- Gráfico Encuesta Pregunta 7 (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Los resultados obtenidos en esta pregunta, nos indican que el 52% de los clientes encuestados consideran, que los productos tienen marcado el precio respectivo.

Papel de trabajo #	009
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

LLEGADA DE LA MERCADERÍA.

La evaluación de la llegada de la mercadería a la tienda se efectuó con el propósito de determinar si se está cumpliendo con los horarios de despacho establecidos en los manuales de procedimientos.

Para cumplir con este propósito contamos con la ayuda del Jefe de Tienda Xavier Beltrán, quien nos supo indicar que los horarios de despacho, se encuentran establecidos pero no son utilizados debido a que, en ocasiones no existe la disponibilidad inmediata del vehículo.

Cabe indicar que los pedidos son enviados a la tienda, generalmente dos veces al día o dependiendo de las necesidades de la misma.

Papel de trabajo #	010
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS.

La llegada de los camiones con los productos procedentes del Centro de Acopio, son controlados por el Jefe de Tienda, quién realiza el siguiente proceso:

1. Anota la hora de llegada y salida de los camiones en forma conjunta con el guardia de seguridad en un documento denominado bitácora.
2. El chofer del vehículo entrega la nota de transferencia al Jefe de Tienda.
3. Se procede a la descarga de los productos.
4. Luego se verifica la cantidad del producto recibido.
5. Posteriormente el jefe de tienda procede a realizar el control de calidad de los productos tomando en cuenta parámetros como:
 - Aspecto.
 - Color.
 - Textura.
 - Fecha de caducidad.
 - Olor.
6. Al realizar la revisión, el jefe de tienda procede a verificar la orden de pedido en base a lo solicitado, además elabora como respaldo de su trabajo un inventario de todos los productos recibidos.
7. Una vez terminada la verificación, el personal encargado de la descarga lleva los productos, a bodega, para su posterior ingreso al sistema.

- Ingresados los insumos al sistema, los percheros se encargan de distribuir los productos en las perchas, donde estarán en exhibición al público generándose así su posterior venta.

Fotos:



Ilustración 66.- Llegada de los productos



Ilustración 67.- Llegada de los productos

Papel de trabajo #	011
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

DISTRIBUCIÓN DE LOS PRODUCTOS.

En cuanto a este aspecto, procedimos a verificar que los productos tengan una adecuada identificación en las perchas, así como cuenten con los precios respectivos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

1. Existe una adecuada identificación de las secciones de productos



Ilustración 68.- Identificación de los productos



Ilustración 69.- Identificación de los productos

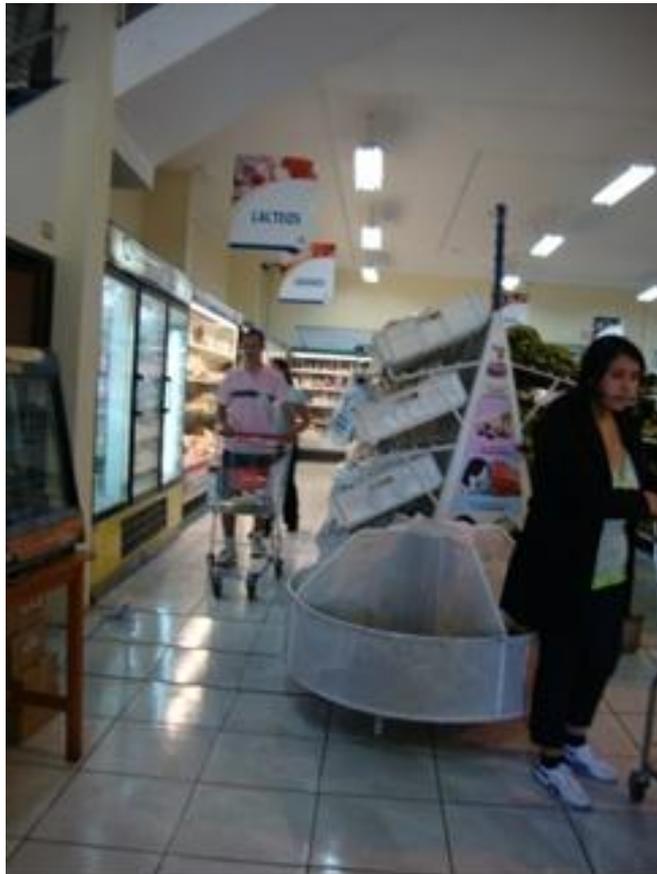


Tabla 74 Identificación de los productos

2. Precio de los productos

Algunos productos no tienen correctamente identificado el precio y el peso aunque es un porcentaje muy bajo.



Ilustración 70.- Mala identificación



Ilustración 71.- Producto sin precio

Según las encuestas aplicadas pudimos cerciorarnos de que algunos clientes se encuentran insatisfechos, ya que han tenido inconvenientes al momento de cancelar sus compras, pues este valor difiere del precio que le da el vendedor al momento de requerir el producto, como consecuencia del excedente en el peso solicitado.

Papel de trabajo #	012
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

ESTADO DE LOS PRODUCTOS.

En cuanto al estado de los productos que se exhiben en la tienda, podemos decir que son constantemente cuidados y saneados, lo que beneficia a la tienda a mantener una buena imagen frente a sus clientes.



Ilustración 72.- Precocidos



Ilustración 73.- Frutas

ELABORADOS.

Papel de trabajo #	013
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

CHECK LIST.**PROCEDIMIENTOS**

MERMELADA				
NO	PROCESO	ACTIVIDAD	SI	NO
1	PESADO	Almacenamiento en gavetas	X	
		Balanzas de plataforma	X	
2	SELECCIÓN	Se realiza en una mesa de acero inoxidable	X	
		Selección de materia prima para el proceso	X	
		Separación del producto dañado	X	
3	LAVADO	Lavado	X	
4	ESCALDADO	Realizado en ollas de aluminio	X	
		Se lleva el producto a una temperatura de 80°	X	
		Tiempo aproximado de 30 a 45 minutos.	X	
5	FLUIDIFICADO Y DESPULPADO	Despulpadora con tambor y cuchillas de acero inoxidable	X	
		Producto es despojado de semillas y cascara.	X	
		Se recibe la pulpa en baldes de plástico.	X	
6	CONCENTRADO	Se realiza en una marmita de acero inoxidable	X	
		Se agrega azúcar y ácido cítrico	X	
		Se somete al calor hasta llegar a la concentración deseada	X	
7	ENVASADO	Manualmente en mesa de acero inoxidable	X	
		Utilización de jarras de plástico	X	
		Envases esterilizados de vidrio y con tapa rosca	X	
		Verificación de adecuado cerrado de tapas	X	
8	ENFRIADO	Realizado en mesas de acero inoxidable	X	
9	ETIQUETADO	Colocación de sellos de seguridad y caducidad	X	
10	ALMACENAMIENTO	Colocado en cajas de cartón	X	
		Almacenadas a temperatura ambiente	X	
		Verificación de rotación del producto	X	

Tabla 75 Check List Verificación Procedimientos (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

AHUMADOS				
N O	PROCESO	ACTIVIDAD	SI	NO
1	INSPECCIÓN	Lavado del producto	X	
		Residuos pesados y registrados como desperdicio	X	
2	PREPARACIÓN SALMUERA INYECCIÓN E INMERSIÓN	Se prepara la solución	X	
3	INYECCIÓN	Realizado mediante una inyectora de embolo de una aguja	X	
4	INMERSIÓN	Sumersión del producto en la solución de inmersión	X	
		Reposo del producto en refrigeración por 12 horas	X	
5	ESCALDADO	Cocción con agua de temperatura de 85°C.	X	
		Las piezas son sujetadas y colocadas en el equipo ahumador	X	
6	AHUMADO	Proceso de ahumado generado con carbón y virusa	X	
		Temperatura de 65°C por un tiempo aproximado de 8 horas	X	
7	EMPACADO	El producto se retira del equipo ahumador, se enfría y limpia.	X	
		Empacado al vacio en fundas de polipropileno.	X	
		Despuntado minucioso de los huesos para evitar picado funda.	X	
8	ETIQUETADO Y PRECIO	Producto es pesado y codificado.	X	
		Fecha de elaboración, caducidad, peso y precio.	X	
9	DESPACHO	Inmediato a los puntos de venta.	X	

Tabla 76 Check List Verificación Procedimientos (Elaborado por: Carrión & Orellana, 2011)

Papel de trabajo #	014
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

INFORME DE PLANIFICACIÓN.

La planificación consiste en aquel conjunto o serie de pasos a seguir, con el propósito de alcanzar la misión, visión, objetivos y metas establecidas por la organización.

Debido al grado de importancia de la planificación, hemos decidido en el área de industrialización de derivados y elaborados realizar una entrevista al Jefe del departamento, Ing. Xavier Carpio, con la finalidad de conocer cómo se planifican las actividades a ejecutar.

Este diálogo tuvo lugar el día 22 de noviembre de 2011, en el área de elaborados ubicada en San Joaquín, de esta entrevista obtuvimos como resultado la siguiente información:

- Se establece o elabora una planificación de las actividades a realizar durante el día o semana.
- La planificación es realizada por el Jefe del área, en forma conjunta con el personal, quienes participan en la identificación de las actividades a establecerse.
- El tiempo estimado para su ejecución es de tres días.

En cuanto al periodo de planificación de las actividades es importante dar a conocer que la misma no se realiza únicamente de un día para el otro, sino que en ocasiones tiene un mayor tiempo de ejecución, lo cual se debe a la forma, tiempo y preparación de cada producto.

A demás de que en ocasiones la misma puede verse afectada por la inexistencia o demora en la entrega de insumos, por parte del Centro de Acopio o los diferentes puntos de comercialización.

Debido a los aspectos anteriormente mencionados la planificación se cumple en un 85% del total esperado.

Papel de trabajo #	015
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

CALIDAD DE PRODUCTOS.

En la auditoría de gestión efectuada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coopera Ltda.", específicamente en el área de la Tienda Puertas del Sol, se practicaron encuestas a los clientes de la misma.

Esta encuesta, nos permitió conocer la imagen que el cliente tiene acerca de los productos elaborados.

El día 24 de noviembre de 2011 se realizó la encuesta a los clientes de la tienda, a continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la misma en cuanto a la calidad de los productos Elaborados.

¿Cómo considera la calidad de los productos elaborados por Cooperera?



Calidad	Porcentaje
Bueno	54%
Muy Bueno	34%
No Consumió	8%
Regular	4%
Mala	0%

El 54 % de los clientes de la tienda consideran que la calidad de los insumos elaborados por Cooperera Ltda., es buena; el 34% consideran que es muy bueno, el 8% no ha consumido el producto, un 4% considera al producto regular.

Papel de trabajo #	016
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana
Fecha:	23-11-11

INFORME DE PEDIDOS.

El área de industrialización de derivados y elaborados se encarga de la preparación de productos como:

- Mermeladas.
- Frutas
- Deshidratadas.
- Pollos Ahumados.
- Perniles Ahumados.
- Lechones Ahumados.
- Carne para hamburguesa.
- Alimentos Pre - cocidos.

Todos los productos anteriormente mencionados constituyen parte de la variedad de insumos y servicios prestados por Coopera, por lo cual luego de la elaboración de los mismos, se procede a su envío a los diferentes puntos de comercialización, para su posterior venta.

Por esto consideramos necesario conocer el manejo de los pedidos realizados por las tiendas a esta área, y para obtener una mayor comprensión de este tema entrevistamos al Ing. Xavier Carpio, encargado de este departamento, quien nos respondió las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se maneja los pedidos realizados por las tiendas?

Los Jefes de las distintas tiendas, envían los pedidos mediante el sistema Venezia, mismos que son receptados por el encargado de despacho.

Una vez identificados los productos solicitados, se comunica a las distintas áreas en este caso la de elaborados, la cantidad de insumos a despachar.

- ¿Qué documento sustenta la salida de los productos?

El documento que sustenta es la Nota de Transferencia y la Orden de Pedido.

- ¿Por qué los Jefes de Tiendas expresan que la cantidad de productos enviados es mayor a la de los solicitados?

Esto se debe a que el departamento tiene como disposición, a más de enviar la cantidad solicitada, envíe la cantidad de producción que le permita disminuir el stock existente en bodega.

Fotos:



Mermeladas

Ilustración 74.- Mermeladas



Pollos
Ahumados

Ilustración 75.- Ahumados



Frutas

Ilustración 76.- Fruta picada



Pre-cocidos

Ilustración 77.- Precocidos

3.4.3. Hojas de Hallazgo.

Hallazgo 1. Control Interno.

Hojas de Hallazgo			
Componente:	Coopera Ltda.	Ref. P/T:	2
Subcomponente:	General.		
Aspecto analizado:	Control Interno.		
Condición:	No existe una adecuada comunicación, entre los jefes departamentales y los empleados de nivel medio y bajo.		
Criterio:	El proceso de comunicación en la empresa debe tener como eje los objetivos organizacionales; para que de esta manera todos los niveles de la organización transmitan la misma idea y modifiquen la actitud de los involucrados más rápidamente y así poder obtener los resultados esperados.		
Causa:	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación a los líderes de los procesos, acerca del papel fundamental que cumple la comunicación en sus actividades. • Falta de organización. 		
Efecto:	La información no es difundida en forma adecuada al personal, generando confusiones y retrasos en los procesos.		
Comentario:	Los seres humanos por naturaleza nos comunicamos en todo momento; sin embargo si hablamos de comunicación dentro de la empresa debemos tomarle la debida importancia ya que mediante la misma podremos plantear estrategias que nos ayuden a lograr las metas propuestas.		
Recomendación:	Se recomienda a la gerencia y a los jefes departamentales poner énfasis en el manejo de los sistemas de comunicación de tal manera que se garantice que la información que se quiere transmitir llegue a todos los empleados.		
Realizado por:	Liliana Carrión Verónica Orellana		

Hallazgo 2. Inexistencia del Análisis FODA.



Hoja de Hallazgo

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 3
Subcomponente: General.
Aspecto analizado: Inexistencia del Análisis FODA.

Condición:	La Cooperativa al momento no cuenta con la herramienta de diagnóstico situacional (FODA).
Criterio:	Contar con esta herramienta resulta muy apropiado, para ordenar la información que se posee y de esta manera, facilitar la comprensión y la evaluación de la situación de la cooperativa y su posible evolución.
Causa:	<ul style="list-style-type: none">• La planificación estratégica se elaboró en forma parcial.• Falta de capacitación al personal, en cuanto a la identificación de los factores que conforman el macro y micro ambiente que rodea a la Cooperativa.
Efecto:	La cooperativa al no contar con esta herramienta como pilar fundamental de su accionar estratégico, desaprovecha la posibilidad de descubrir aquellos aspectos que pueden facilitar o perjudicar el logro de los objetivos establecidos.
Comentario:	Es importante contar con esta herramienta pues ayudará a la Cooperativa a descubrir aquellos aspectos que pueden facilitar o perjudicar el logro de los objetivos establecidos.
Recomendación:	Se recomienda al gerente que se realice un análisis FODA anual de la Cooperativa para que se pueda definir de manera clara su situación actual.

Realizado por: Lilibiana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 3. Limpieza.



Hoja de Hallazgo

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 4
Subcomponente: General.
Aspecto analizado: Limpieza

Condición:	Las diferentes áreas cuentan con la debida asepsia.
Criterio:	Según lo observado los procesos se ejecutan, manteniendo siempre una higiene adecuada.
Causa:	Cumplimiento de los manuales de procedimientos.
Efecto:	Permite a la Cooperativa mantener una buena imagen, y sobre todo ofrecer productos de óptima calidad a sus usuarios.
Comentario:	Las diferentes áreas cuentan con la debida asepsia, lo que permite ejecutar los procesos de manera adecuada, logrando de esta forma que la Cooperativa tenga una buena imagen y sobre todo ofrezca productos de óptima calidad a su distinguida clientela.
Recomendación:	Se recomienda a todos los jefes de las diferentes unidades mantener esta práctica, en beneficio de la Cooperativa.

Realizado por: Lilitiana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 4. Parqueaderos.



Hoja de Hallazgo.

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 1
Subcomponente: General.
Aspecto Analizado: Parqueaderos.

Condición:	Los parqueaderos no cuentan con una infraestructura adecuada
Criterio:	Los parqueaderos deben contar con una infraestructura adecuada para brindar un mejor servicio al cliente
Causa:	No son locales propios
Efecto:	<ul style="list-style-type: none">• Mala imagen de la Cooperativa• Potencial Pérdida del Cliente
Comentario:	Para brindar comodidad al cliente, es importante que la infraestructura de los parqueaderos sea la adecuada, ya que de esta manera el cliente se sentirá seguro y tranquilo mientras realiza sus compras.
Recomendación:	Se recomienda al Gerente mejorar las condiciones de los parqueaderos, realizando un convenio con los dueños de los locales, con el fin de que la Cooperativa no asuma todo el gasto que conllevará implementar todos los arreglos.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

Centro de Acopio.

Hallazgos 1. Implementación Software "Venezia"



Hoja de Hallazgo

Componente: Coopera Ltda. Ref. P/T: 1
Subcomponente: Centro de Acopio
Aspecto Analizado: Implementación Software "Venezia"

Condición:	La cooperativa cuenta con un sistema de procesamiento de información.
Criterio:	La utilización de este sistema, permite agilizar el procesamiento de la información en forma segura y eficiente en tal virtud será utilizada en la toma de decisiones.
Causa:	La cooperativa ha decidido invertir en este software, que permite manejar y proteger todos los datos que se generen en los procesos.
Efecto:	La utilización de este paquete lógico ayuda a minimizar errores.
Comentario:	La cooperativa cuenta con un sistema de procesamiento de información que permite agilizar el uso de la misma y sobre todo ayuda a minimizar errores, generándose de esta forma información fidedigna y confiable para la toma de decisiones.
Recomendación:	Se recomienda al Gerente mantener la inversión en tecnología, de tal manera que la Cooperativa se beneficie de los avances tecnológicos.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 2. Manuales de Procedimientos.

Hojas de Hallazgo

Componente: Coopera Ltda. Ref. P/T: 4
Subcomponente: Centro de Acopio.
Aspecto analizado: Manuales de Procedimientos.

Condición:	Los manuales de procedimientos, no se encuentran actualizados.
Criterio:	Los manuales deben ser revisados, para eliminar todas aquellas actividades que se convierten en cuellos de botella y que interrumpen el funcionamiento normal de las áreas. Por otro lado resulta indispensable también implementar nuevos controles que ayuden a mejorar los procesos.
Causa:	La no actualización de los manuales de procedimientos por efectos del crecimiento físico de la Cooperativa, determinan la falta de seguimiento e identificación de las actividades que afectan a los procesos.
Efecto:	Debilidades dentro de los sistemas de control.
Comentario:	Los manuales de procedimientos, no se encuentran actualizados, lo que impide mantener un adecuado seguimiento e identificación de las actividades que afectan a los procesos, dicha falta generará debilidades dentro de los sistemas de control.
Recomendación:	Se recomienda a la Gerencia actualizar los manuales de procedimientos, en base a un estudio actual de la situación de la cooperativa.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 3. Emisión del informe de existencias.



Hoja de Hallazgo

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 3
Subcomponente: Centro de Acopio
Aspecto Analizado: Emisión del informe de existencias

Condición:	Actualmente no se emite por escrito el informe de existencias.
Criterio:	Es importante elaborar este documento ya que constituye el sustento para la realización de los pedidos; así como también ayuda a mantener actualizado el stock de productos para de esta manera gestionar en forma oportuna con los proveedores la entrega de los insumos.
Causa:	Falta de tiempo
Efecto:	El no identificar los niveles mínimos y máximos de inventario puede generar demoras en los procesos por ende pérdidas económicas.
Comentario:	La elaboración del informe de existencias facilitara un manejo adecuado de inventarios evitando de esta forma interrupciones en los procesos y por ende pérdidas económicas.
Recomendación:	Se recomienda al Administrador del Centro de Acopio exigir el documento y al Jefe de Compras realizar el informe y emitirlo antes de la hora fijada según lo establece el manual.

Realizado por: Lilibiana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 4. Falta de Técnicos.



Hoja de Hallazgo

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 5
Subcomponente: Centro de Acopio
Aspecto Analizado: Falta de técnicos

Condición:	Al momento de la recepción de los productos, es indispensable contar con la presencia de personal capacitado.
Criterio:	El conocimiento de los técnicos, constituye un pilar fundamental en el acopio y recepción de los productos, además que se cumple con los procedimientos establecidos en los manuales.
Causa:	Los técnicos en ocasiones se encuentran, en el campo capacitando a los proveedores.
Efecto:	Mala calidad del producto acopiado.
Comentario:	La presencia de personal capacitado, al momento de la recepción de los productos, minimiza el riesgo de pérdidas para la Cooperativa, así como también garantiza un producto de alta calidad.
Recomendación:	Se recomienda al Administrador de Acopio, organizar las visitas a los proveedores de forma que se cuente con la presencia de un técnico al momento de receptor los productos, por otra parte la capacitación respecto de la parametrización se hará extensiva a los jefes de área del Centro de Acopio.

Realizado por: Lilibiana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 5. Proceso Selección Proveedores.



Hoja de Hallazgo

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 2
Subcomponente: Centro de Acopio
Aspecto Analizado: Proceso Selección Proveedores

Condición:	Este proceso se realiza en cumplimiento del manual de procedimientos.
Criterio:	Es importante que las personas que realizan el análisis de los cultivos, posean los conocimientos necesarios para validar la calidad de los insumos que la Cooperativa pondrá a disposición de sus clientes más adelante.
Causa:	Asegurar la calidad de los productos.
Efecto:	<ul style="list-style-type: none">• Brindar un buen producto al cliente.• Minimizar pérdidas.
Comentario:	La realización de la selección de los proveedores con apego a los manuales de procedimientos y con personal capacitado, permitirá asegurar la calidad de los productos que se pondrán a disposición del cliente, así como también minimizar pérdidas.
Recomendación:	Se recomienda a la Gerencia, mantener la inversión en capacitación para Ingenieros Agrónomos, puesto que motivará al empleado a realizar un trabajo eficiente, por ende beneficiará al crecimiento de la Cooperativa.

Realizado por: Lilibiana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 6. Parámetros de Calidad.



Hoja de Hallazgo

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 5
Subcomponente: Centro de Acopio
Aspecto Analizado: Parámetros de Calidad

Condición:	Se realiza controles de la calidad de los productos objeto de acopio.
Criterio:	Es indispensable que en esta unidad, se siga aplicando este procedimiento para garantizar la calidad de los insumos acopiados, así como también dar cumplimiento a las normas de control establecidas.
Causa:	Cumplimiento de la normativa establecida.
Efecto:	Se reduce el riesgo de pérdidas económicas.
Comentario:	La utilización de los parámetros de calidad, cumple un papel fundamental en el acopio de los productos, pues ayuda a garantizar la calidad de los insumos y sobre todo a evitar las pérdidas económicas que afecten a la Cooperativa.
Recomendación:	Se recomienda al Administrador de Acopio, continuar capacitando al personal, para que el mismo cuente con los conocimientos necesarios al momento de cumplir con sus labores.

Realizado por: Lilibiana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 7. Conocimiento de Funciones.



Hoja de Hallazgo

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 6
Subcomponente: Centro de Acopio
Aspecto Analizado: Conocimiento Funciones personal administrativo

Condición:	Los empleados de esta unidad, conocen las funciones que deben realizar.
Criterio:	El conocimiento de las funciones por parte de los empleados, mejora el ambiente de trabajo, pues con esto se evita conflictos en el desempeño de sus labores.
Causa:	Familiarización y difusión adecuada del manual de funciones.
Efecto:	Los empleados cumplen en forma eficaz y eficiente las labores encomendadas, agilitando la ejecución de los diferentes procesos, lo que a su vez constituye un beneficio para la Cooperativa, al contar con personal calificado.
Comentario:	El conocimiento de las funciones por parte del personal administrativo, ayuda a agilizar la ejecución de los procesos y sobre todo permite mantener un ambiente de trabajo adecuado.
Recomendación:	Al jefe del Centro de Acopio, se recomienda mantener e incrementar la capacitación del personal sobre la importancia de sus funciones, para que las labores que les han sido delegadas se ejecuten en forma ágil y eficiente.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 8. Pedido de Tiendas.



Hoja de Hallazgo

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 4
Subcomponente: Centro de Acopio
Aspecto Analizado: Pedido de Tiendas

Condición:	Incumplimiento en el despacho de los pedidos de tiendas por falta de stock, o mala revisión de las existencias.
Criterio:	Es importante mantener un control adecuado de las existencias, que permitan gestionar el inmediato abastecimiento de los productos y así evitar demoras en el despacho,
Causa:	Falta de revisión y organización.
Efecto:	Pérdida potencial del cliente.
Comentario:	Es indispensable mantener un adecuado control de las existencias, pues de esta manera se evitará el incumplimiento en los despachos de los pedidos, y sobre todo se logrará satisfacer en forma oportuna al cliente.
Recomendación:	Se recomienda al Administrador y Jefe de Compras, mantener planes de contingencia, para acopiar en forma oportuna, los productos, pues en esta forma se evita el desabastecimiento y por ende las demoras en los despachos.

Realizado por: Lilibana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 9. Hoja de Ruta



Hoja de Hallazgo

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 1
Subcomponente: Centro de Acopio
Aspecto Analizado: Hoja de Ruta.

Condición:	Actualmente no se llena este documento.
Criterio:	Es importante que se elabore este documento pues servirá de sustento y control de la labor desempeñada por los choferes, además cumple una norma de control puesto que consigna firmas de responsabilidad.
Causa:	Los guardias se encargan de controlar las horas de salida y llegada de los productos.
Efecto:	Al no contar con un sistema de control fuerte en cuanto al uso del transporte, se pueden dar retrasos en la entrega de productos, generándose de esta forma la pérdida potencial del cliente como de los insumos.
Comentario:	Debido a que se transportan productos perecibles y de primera necesidad, es importante continuar con el manejo de este documento para no incurrir en demoras o en pérdida.
Recomendación:	Se recomienda a los Jefes de Área y de Tienda, continuar con la importancia del manejo de este documento, lo cual garantizará disminuir demoras y satisfacer oportunamente al cliente.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

TIENDA PUERTAS DEL SOL.

Hallazgo 1. Cumplimiento de objetivos.



Hoja de Hallazgo

Auditoría de Gestión: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 7
Componente: Comercialización:
Tiendas Puertas del Sol
Aspecto a analizar: Cumplimiento de objetivos
de la temporada.

Condición:	El grado de consecución de los objetivos planteados para la temporada navideña, fue bajo.
Criterio:	Dentro de las organizaciones una de las causas que determinan el éxito, son el establecimiento de objetivos, ya que nos ayudan a determinar a donde deseamos llegar; por consiguiente su cumplimiento es indispensable dentro de cada unidad.
Causa:	Falta de organización y capacitación acerca de la importancia de la planificación estratégica.
Efecto:	La Cooperativa no podrá cumplir sus objetivos generales.
Comentario:	Es indispensable que todas las unidades cumplan sus objetivos de acuerdo a su estructura, para de esta manera poder alcanzar las metas generales de la Cooperativa y conseguir una alineación estratégica óptima que los dirija hacia el éxito.
Recomendación:	Se recomienda a la Gerencia capacitar a los empleados de mando superior en temas relacionados con la planificación estratégica, y a los empleados operativos motivarlos en cuanto al cumplimiento de objetivos en base a incentivos, para poder conseguir personal más involucrado con el accionar estratégico y operativo de la organización.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 2. Atención al cliente.



Hojas de Hallazgo

Auditoría de Gestión: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 8

Componente: Comercialización:
Tiendas Puertas del Sol

Aspecto a analizar: Atención al cliente

Condición:	Los clientes consideran que el servicio brindado por los empleados es regular.
Criterio:	La razón de ser de una organización es el cliente, por lo cual merece en todo momento una atención de primera.
Causa:	Falta de capacitación en cuanto a temas relacionados con: atención al cliente y relaciones humanas.
Efecto:	<ul style="list-style-type: none">• Deterioro de imagen• Pérdida potencial del cliente.
Comentario:	Los empleados que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pues de ellos depende que el cliente regrese. Por tanto este trato proyecta la imagen al consumidor acerca de la organización de la Cooperativa, por lo cual su capacitación es indispensable.
Recomendación:	Se recomienda al jefe de tienda capacitar constantemente a todo el personal en aspectos relacionados con atención al cliente.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 3. Llegada de la mercadería.



Hoja de Hallazgo

Auditoría de Gestión: Coopera Ltda. Ref. P/T: 9
Componente: Comercialización:
Tiendas Puertas del Sol
Aspecto a analizar: Llegada de la mercadería.

Condición:	Los horarios de despacho no se cumplen según lo establecido en el manual de procedimientos.
Criterio:	Para lograr eficiencia en las operaciones que se desarrollan en las organizaciones es de vital importancia mantener controles que nos permitan tener una seguridad razonable de que las actividades se están desarrollando de acuerdo a lo planificado
Causa:	No actualización de los manuales de procedimientos.
Efecto:	<ul style="list-style-type: none">• Conflictos en la distribución de los vehículos que realizan las entregas a los diferentes puntos de comercialización.• Insatisfacción del cliente
Comentario:	Mantener este tipo de controles ayudará tanto a la unidad de Centro de Acopio y a la Unidad de Comercialización a planificar mejor sus actividades y garantizar que los recursos se empleen de manera eficiente, como también permitirá verificar el desempeño de los empleados encargados del transporte.
Recomendación:	Se recomienda a los jefes de las unidades elaborar los horarios de despacho-recepción, según sus necesidades.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 4. Revisión de los Productos



Hoja de Hallazgo

Auditoría de Gestión: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 10
Componente: Comercialización:
Tiendas Puertas del Sol
Aspecto a analizar: Revisión de los productos

Condición:	Se verifica la cantidad y calidad de los productos solicitados.
Criterio:	Mediante el cumplimiento de estos procedimientos, se mantiene una verdadera cadena de valor en cuanto a la calidad, lo cual constituye una fortaleza para la Cooperativa.
Causa:	Cumplimiento del manual de procedimientos.
Efecto:	Mejor posicionamiento de la Cooperativa en el mercado, gracias a su compromiso de brindar al cliente productos de óptima calidad.
Comentario:	Para Cooperera constituye un pilar fundamental entregar productos de buena calidad para asegurar su permanencia en el mercado.
Recomendación:	Al ser el control de calidad una fortaleza para Cooperera, debe aprovecharse en todo momento, por lo cual se sugiere a los jefes departamentales la aplicación continua de este importante procedimiento.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 5. Ubicación de los productos en perchas.



Hoja de Hallazgo

Auditoría de Gestión: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 11; 8

Componente: Comercialización:
Tiendas Puertas del Sol

Aspecto a analizar: Ubicación de los
productos en las perchas

Condición:	Varios productos no se encuentran ubicados en los lugares designados.
Criterio:	Es necesario que exista una adecuada distribución de los productos de tal manera que se brinde al cliente comodidad en todo momento.
Causa:	Falta de espacio. Error de los empleados.
Efecto:	Inconformidad del cliente.
Comentario:	Es indispensable que los productos se encuentren ubicados de forma adecuada y cómoda para el cliente ya que esto contribuirá a mejorar la imagen de la Cooperativa.
Recomendación:	Se recomienda al jefe de tienda informar a los empleados sobre la importancia de una adecuada distribución de los productos en las perchas.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 6. Ubicación de las etiquetas de precios.



Hoja de Hallazgo

Auditoría de Gestión: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 11;8
Componente: Comercialización:
Tiendas Puertas del Sol
Aspecto a analizar: Ubicación de las
etiquetas de precios

Condición:	Existen productos que no tienen los precios de venta
Criterio:	Los productos deben tener claramente identificados los precios, para brindar un mejor servicio al cliente permitiéndole realizar sus compras de forma cómoda y ágil.
Causa:	<ul style="list-style-type: none">• Falta de etiquetas de precios• Errores en el pesaje de los productos.
Efecto:	Inconformidad del cliente.
Comentario:	Todos los productos tendrán una identificación del precio de venta, ya que en muchas ocasiones esto puede causar disminución en las ventas, debido a que si el cliente no identifica claramente el precio, no compra.
Recomendación:	Se recomienda al jefe de tienda la utilización de etiquetas más llamativas, las mismas que deben ser ubicadas en lugares visibles; a demás de mantener las balanzas calibradas para disminuir este tipo de inconvenientes.

Realizado por: Lilibana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 7. Estado Productos



Hoja de Hallazgo

Auditoría de Gestión: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 12

Componente: Comercialización: Tiendas
Puertas del Sol

Aspecto a analizar: Estado de los productos
vendidos

Condición:	Todos los productos que se encuentran disponibles para la venta están aptos para su expendio.
Criterio:	Se pudo observar que los productos son saneados constantemente, lo cual reduce el riesgo de dar una mala imagen al usuario.
Causa:	Saneamiento constante de los productos.
Efecto:	<ul style="list-style-type: none">• Buena imagen• Captación de nuevos clientes
Comentario:	Hoy en día las empresas a demás de vender, deben preocuparse por la imagen que proyectan para captar nuevos clientes y posesionarse en la mente de los clientes ya existentes. De esta forma el consumidor se sentirá atraído, lo que ayudará a la cooperativa a cumplir sus objetivos y por consiguiente a obtener beneficios económicos que le permitan mantenerse y crecer día a día.
Recomendación:	Se recomienda al jefe de tienda mantener este procedimiento.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

INDUSTRIALIZACIÓN DE DERIVADOS Y ELABORADOS.

Hallazgo 1. Procedimientos Producción.



Hoja de Hallazgo

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 13
Subcomponente: Elaborados.
Aspecto Analizado: Procedimientos Producción

Condición:	Los diferentes productos, se elaboran en base a procedimientos establecidos.
Criterio:	Al producir los insumos con apego a al manual de procedimientos, se garantiza un producto bien elaborado.
Causa:	Cumplimiento del manual de procedimientos.
Efecto:	Buena imagen de la Cooperativa.
Comentario:	Para la cooperativa constituye un beneficio, el producir bienes de calidad, pues de esta manera se satisface al cliente.
Recomendación:	Se recomienda al Jefe de Área, mantener esta práctica así como capacitar a toda la unidad sobre la importancia producir con calidad y como su trabajo beneficia tanto al cliente como a la Cooperativa.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 2. Buena Calidad de los Productos.



Hoja de Hallazgo

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 15
Subcomponente: Elaborados.
Aspecto Analizado: Calidad de los productos

Condición:	Los clientes consideran que la calidad de los productos es buena.
Criterio:	La calidad constituye un factor determinante en la decisión de compra del cliente.
Causa:	Los insumos son elaborados con apego a los manuales establecidas por Cooperera.
Efecto:	Satisfacción de las necesidades del cliente, lo que da como resultados a la Cooperativa mayores rendimientos.
Comentario:	Cooperera al elaborar y expender productos de calidad, proyecta seguridad y confiabilidad. Al ser esta imagen percibida por el cliente, la Cooperativa se beneficia pues capta nuevos clientes y las ventas de estos insumos aumentan.
Recomendación:	Se recomienda al Jefe de Área, seguir capacitando al personal, en aspectos como producción con calidad así también sobre como la labor que desempeña es apreciada por el cliente, al momento que consume el producto.

Realizado por: Lilibiana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 3. Planificación.



Hoja de Hallazgo

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 14
Subcomponente: Elaborados.
Aspecto Analizado: Planificación.

Condición:	El Jefe del departamento establece con tiempo las actividades a realizar.
Criterio:	Contar con una adecuada planificación, garantiza una ejecución de los diferentes procesos en forma oportuna y eficiente.
Causa:	Personal capacitado.
Efecto:	Minimiza el riesgo de pérdidas en la producción, así como también retrasos en el despacho de los insumos a las tiendas.
Comentario:	La unidad de elaborados, planifica las actividades a ejecutar, lo que constituye en beneficio para la Cooperativa, pues se minimiza pérdidas y posibles retrasos en la entrega de los pedidos.
Recomendación:	Se recomienda al Jefe Departamental, continuar con este procedimiento, que ayuda a reducir pérdidas, así como también sirve como una herramienta de control de las labores realizadas por parte del personal.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

Hallazgo 4. Pedido de Tiendas.

Hoja de Hallazgo

Componente: Cooperera Ltda. Ref. P/T: 16
Subcomponente: Elaborados.
Aspecto Analizado: Pedido Tiendas

Condición:	Los productos elaborados son enviados en exceso a la tienda.
Criterio:	Es importante, proporcionar los insumos necesarios a las tiendas para evitar demoras en la atención al cliente, sin embargo si existe un envío de productos excesivos, no se permite la diversificación en la presentación de los mismos al consumidor.
Causa:	Al ser esta área la de procesamiento, recibe para la transformación todos los productos que no están en condiciones óptimas para la venta.
Efecto:	Dificulta a los clientes percibir la diversificación y la presentación de todos los productos; lo cual es más notorio cuando el lugar de expendio es pequeño.
Comentario:	Es importante que el departamento se ajuste a las órdenes de pedido, con lo cual se garantizará que el abastecimiento sea el adecuado.
Recomendación:	Se recomienda al Jefe de Área revisar las estadísticas que le permitan determinar las épocas de mayor y menor demanda de los insumos, para suministrar en forma adecuada los mismos a los puntos de comercialización.

Realizado por: Liliana Carrión
Verónica Orellana

3.4.4. Estructura del Informe.

Carátula.

Índice, Siglas y Abreviaturas.

Capítulo I.- Enfoque de la Auditoría.

- Motivo
- Objetivo
- Alcance
- Enfoque.
- Componentes Auditados.
- Indicadores de Gestión.

Capítulo II.- Información de la Cooperativa.

- Misión.
- Visión.
- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Base Legal.
- Estructura orgánica.
- Objetivo.

Capítulo III.- Resultados Generales.

Capítulo IV.- Resultados Específicos por Componente.

3.5. Comunicación de Resultados.

3.5.1. Informe Definitivo.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.

INFORME GENERAL

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO COOPERA LTDA.”**

COMPONENTES:

- Centro de Acopio
- Comercialización
- Industrialización

PERIODO

01 de enero de 2011 al 30 de junio de 2011

Índice

Abreviaturas Utilizadas	323
CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME	324
Capítulo I. Enfoque de la Auditoría.....	325
1. Motivo	325
2. Objetivos	325
a. Objetivos Centrales.....	325
b. Objetivos Específicos por cada uno de los componentes: Proceso de Auditoría	325
• Centro de Acopio:.....	325
• Industrialización de derivados y elaborados:.....	326
• Comercialización.....	326
3. Alcance.....	326
4. Componentes.....	326
Capítulo II.- Información de la Cooperativa	328
1. Misión.....	328
2. Visión:	328
3. Objetivos:	328
❖ Central	328
❖ Específicos:	328
4. Actividades Principales.....	328
5. Estructura Orgánica.....	329
6. Principales Fuerzas y Debilidades	330
7. Principales amenazas y Oportunidades.....	331
8. Componentes escogidos para la fase de ejecución.....	332
Capítulo 3.- Resultados Generales	333
3.1 Control Interno.....	333
3.2 Inexistencia del análisis FODA.....	333
3.3 Limpieza.....	334
3.4 Parqueaderos	334
Capítulo 4.- Resultados Específicos.....	336
Componente Centro de Acopio.....	336

4.1 Implementación de software "Venezia"	336
4.2 Manual de Procedimientos.....	336
4.3 Emisión del informe de existencias	337
4.4 Falta de técnicos.....	337
4.5 Proceso: Selección de proveedores	337
4.6 Parámetros de calidad	338
4.7 Conocimiento de funciones: personal administrativo.....	338
4.8 Pedido de Tiendas.....	339
4.9 Hoja de Ruta.....	339
Componente Comercialización: Tienda Puertas del Sol.....	340
4.10 Cumplimiento de Objetivos.....	340
4.11 Atención al cliente.....	340
4.12 Llegada de la mercadería	341
4.13 Revisión de los productos.....	341
4.14 Ubicación de los productos en las perchas	342
4.15 Ubicación de las etiquetas de precios	342
Componente Industrialización de derivados y elaborados	343
4.16 Procedimientos de producción	343
4.17 Buena Calidad de los Productos	343
4.18 Planificación	343

Abreviaturas Utilizadas

ERM	Administración de Riesgos Empresarial
MICIL	Marco Integrado de Control Interno
NIA	Normas Internacionales de Auditoría
NEA	Normas Ecuatorianas de Contabilidad
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Amenazas, Debilidades

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Asunto: Carta de Presentación del Informe

Fecha: Cuenca, 16 de diciembre de 2011

Señor

Lcdo. Rodrigo Aucay
GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
COOPERA LTDA.

Hemos efectuado la "Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda.", por el período comprendido entre el período de 01-01-2011 y el 30-06-2011.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

De nuestras consideraciones:

Atentamente,

AUDITOR GENERAL

Capítulo I. Enfoque de la Auditoría

1. Motivo

El motivo de la elaboración del presente examen especial, es para cumplir con los requerimientos de la Universidad del Azuay, previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, con el fin de aplicar los conocimientos teóricos a la práctica en una empresa de nuestro medio.

2. Objetivos

a. Objetivos Centrales

- Evaluar la eficiencia, efectividad, economía en el uso de los recursos humanos, materiales, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones en la respectiva área.
- Detectar las operaciones que son llevadas de manera apropiada.
- Evaluar los valores institucionales, el liderazgo y compromiso de la alta dirección, como también la planificación general en la Cooperativa.

b. Objetivos Específicos por cada uno de los componentes: Proceso de Auditoría

Centro de Acopio:

- Evaluar que las actividades se estén realizando de acuerdo a lo planificado y a las normas establecidas en la entidad.
- Evaluar el cumplimiento del manual de procedimientos
- Verificar el oportuno despacho de las órdenes de pedido
- Verificar la recepción de los productos
- Verificar la adecuada segregación de funciones.

Industrialización de derivados y elaborados:

- Revisar el cumplimiento de las normas de calidad de los productos.
- Verificar el oportuno despacho de las órdenes de pedido que se envían a los puntos de venta.
- Verificar que los empleados cumplan con el trabajo asignado.

Comercialización

- Evaluar el cumplimiento de objetivos y metas del departamento.
- Medir la satisfacción de los usuarios.
- Verificar que se dé el adecuado tratamiento a la mercadería recibida.
- Verificar la adecuada distribución de los productos en las perchas.
- Verificar que el producto esté en condiciones óptimas para su expendio.

3. Alcance

El enfoque del examen será constructivo con el fin de establecer una guía, que ayude a Cooperera Ltda., a mejorar en cada una de las áreas que componen esta prestigiosa institución.

Los exámenes se llevaran a cabo en el periodo comprendido entre el 01-01-2011 al 30-06-2011.

4. Componentes

Los componentes y subcomponentes se eligieron en base a los requerimientos de la gerencia y son los siguientes:

- Centro de Acopio:
 - Selección de Proveedores
 - Compra de productos
 - Recepción de productos
 - Envío a las tiendas

- Industrialización de derivados y elaborados:
 - Pedido
 - Compra
 - Recepción
 - Procesamiento

- Comercialización:
 - Pedido
 - Recepción
 - Venta

Capítulo II.- Información de la Cooperativa

1. Misión

Desarrollar un eficiente sistema de finanzas populares para fortalecer a la familia en la economía nacional.

2. Visión:

Somos una cooperativa solidaria que ofrece a nuestros socios confianza, y soluciones financieras, apoyando a su bienestar y desarrollo, integrada por personas comprometidas, con valores, en constante crecimiento personal y profesional, competitiva, segura, generando rentabilidad económica, incluyendo a los sectores más vulnerables a la cadena productiva del país

3. Objetivos:

❖ Central

- Optimizar la productividad de la Cooperativa retornándolas en crédito e inversión a sus asociados y a los sectores productivos.

❖ Específicos:

- Contar con una alta penetración en el mercado nacional
- Tener una rentabilidad sostenida para los socios
- Fortalecer el desarrollo económico, social y educativo de los asociados

4. Actividades Principales

- ✓ Intermediación Financiera
- ✓ Producción, Comercialización, Industrialización
- ✓ Servicios de Salud

- ✓ Educación y Capacitación
- ✓ Turismo

5. Estructura Orgánica

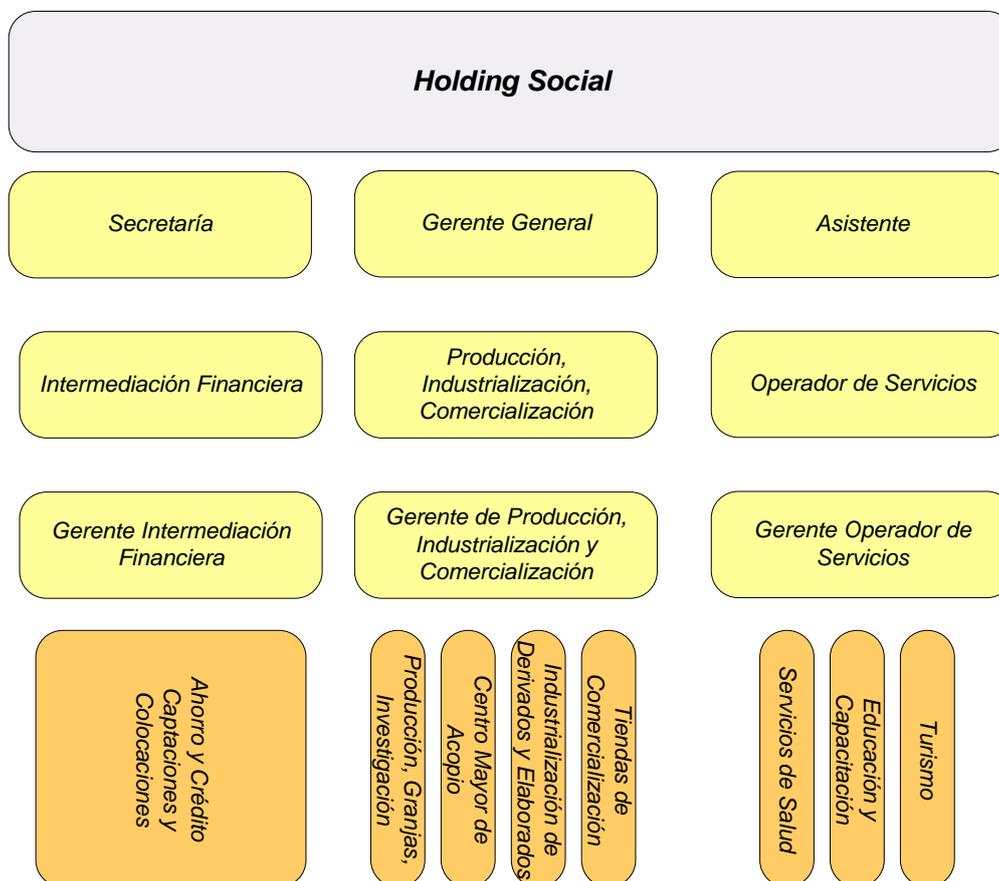


Ilustración 78.- Holding Social Información Obtenida de: (Coopera I. o., 2011)

6. Principales Fuerzas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Brinda variedad de servicios a sus socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una buena organización en algunas áreas.
<ul style="list-style-type: none"> • Mantiene un proceso continuo de innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se lleva contabilidad en cada unidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda a los sectores más vulnerables de la economía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de elaboración de documentos de soporte de información.
<ul style="list-style-type: none"> • Posee asistencia tecnológica permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay comunicación fluida
<ul style="list-style-type: none"> • Coopera Ltda., es reconocida en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee pocos vehículos de transporte para realizar el acopio y la distribución de los productos.
<ul style="list-style-type: none"> • Comercializa productos de buena calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de formalidades
<ul style="list-style-type: none"> • Posee una estructura orgánica regida bajo las normas del cooperativismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los parqueaderos no tienen una infraestructura adecuada

7. Principales amenazas y Oportunidades

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Suelo fértil en gran parte del país.	<ul style="list-style-type: none">• Inflación de precios de los productos.
<ul style="list-style-type: none">• Sus operaciones se rigen bajo la ley de economía popular y solidaria.	<ul style="list-style-type: none">• Limitación de las leyes para la realización de actividades financieras.
<ul style="list-style-type: none">• Apertura a los centros de educación, que permiten que a los alumnos plasmar sus conocimientos teóricos dentro de la institución.	<ul style="list-style-type: none">• Situación económica y política del país.
<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con alianzas estratégicas, que permiten que los productos vengan directamente de productor.	<ul style="list-style-type: none">• Competencia de las demás cooperativas existentes.

8. Componentes escogidos para la fase de ejecución

- Industrialización
- Centro de Acopio
- Comercialización

Capítulo 3.- Resultados Generales

3.1 Control Interno

No existe una adecuada comunicación, entre los jefes departamentales y los empleados de nivel medio y bajo.

Comentario

Los seres humanos por naturaleza nos comunicamos en todo momento; sin embargo si hablamos de comunicación dentro de la empresa debemos tomarle la debida importancia ya que mediante la misma podremos plantear estrategias que nos ayuden a lograr las metas propuestas.

Recomendación

Al Gerente y a los Jefes Departamentales: poner énfasis en el manejo de los sistemas de comunicación de tal manera que se garantice que la información que se quiere transmitir llegue a todos los empleados.

3.2 Inexistencia del análisis FODA

La Cooperativa al momento no cuenta con la herramienta de diagnóstico situacional (FODA).

Comentario

Es importante contar con esta herramienta pues ayudará a la Cooperativa a descubrir aquellos aspectos que pueden facilitar o perjudicar el logro de los objetivos establecidos.

Recomendación

Se recomienda al gerente que se realice un análisis FODA anual de la Cooperativa para que se pueda definir de manera clara su situación actual.

3.3 Limpieza

Las diferentes áreas cuentan con la debida asepsia.

Comentario

Las diferentes áreas cuentan con la debida asepsia, lo que permite ejecutar los procesos de manera adecuada, logrando de esta forma que la Cooperativa tenga una buena imagen y sobre todo ofrezca productos de óptima calidad a su distinguida clientela.

Recomendación

Se recomienda a todos los jefes de las diferentes unidades mantener esta práctica, en beneficio de la Cooperativa.

3.4 Parqueaderos

Los parqueaderos no cuentan con una infraestructura adecuada

Comentario

Para brindar comodidad al cliente, es importante que la infraestructura de los parqueaderos sea la adecuada, ya que de esta manera el cliente se sentirá seguro y tranquilo mientras realiza sus compras.

Recomendación

Se recomienda al Gerente mejorar las condiciones de los parqueaderos, realizando un convenio entre con los dueños de los locales, con el fin de que la Cooperativa no asuma todo el gasto que conllevará implementar todos los arreglos.

Capítulo 4.- Resultados Específicos

Componente Centro de Acopio

4.1 Implementación de software “Venezia”

La cooperativa cuenta con un sistema de procesamiento de información.

Comentario

La cooperativa cuenta con un sistema de procesamiento de información que permite agilizar el uso de la misma y sobre todo ayuda a minimizar errores, generándose de esta forma información fidedigna y confiable para la toma de decisiones.

Recomendación

Se recomienda al Gerente mantener la inversión en tecnología, de tal manera que la Cooperativa se beneficie de los avances tecnológicos.

4.2 Manual de Procedimientos

Los manuales de procedimientos, no se encuentran actualizados.

Comentario

Los manuales de procedimientos, no se encuentran actualizados, lo que impide mantener un adecuado seguimiento e identificación de las actividades que afectan a los procesos, dicha falta generará debilidades dentro de los sistemas de control.

Recomendación

Se recomienda a la Gerencia actualizar los manuales de procedimientos, en base a un estudio actual de la situación de la cooperativa.

4.3 Emisión del informe de existencias

Actualmente no se emite por escrito el informe de existencias.

Comentario

La elaboración del informe de existencias facilitara un manejo adecuado de inventarios evitando de esta forma interrupciones en los procesos y por ende pérdidas económicas.

Recomendación

Se recomienda al Administrador del Centro de Acopio exigir el documento y al Jefe de Compras a realizar el informe y emitirlo antes de la hora fijada según lo establece el manual.

4.4 Falta de técnicos

Al momento de la recepción de los productos, es indispensable contar con la presencia de personal capacitado.

Comentario

La presencia de personal capacitado, al momento de la recepción de los productos, minimiza el riesgo de pérdidas para la Cooperativa, así como también garantiza un producto de alta calidad.

Recomendación

Se recomienda al Administrador de Acopio, organizar las visitas a los proveedores de forma que se cuente con la presencia de un técnico al momento de receptor los productos, por otra parte la capacitación respecto de la parametrización se hará extensiva a los jefes de área del Centro de Acopio.

4.5 Proceso: Selección de proveedores

Este proceso se realiza en cumplimiento del manual de procedimientos.

Comentario

La realización de la selección de los proveedores con apego a los manuales de procedimientos y con personal capacitado, permitirá asegurar la calidad de los productos que se pondrán a disposición del cliente, así como también minimizar pérdidas.

Recomendación

Se recomienda a la Gerencia, mantener la inversión en capacitación para Ingenieros Agrónomos, puesto que motivará al empleado a realizar un trabajo eficiente, por ende beneficiará al crecimiento de la Cooperativa.

4.6 Parámetros de calidad

Se realiza controles de la calidad de los productos objeto de acopio.

Comentario

La utilización de los parámetros de calidad, cumple un papel fundamental en el acopio de los productos, pues ayuda a garantizar la calidad de los insumos y sobre todo a evitar las pérdidas económicas que afecten a la Cooperativa.

Recomendación

Se recomienda al Administrador de Acopio, continuar capacitando al personal, para que el mismo cuente con los conocimientos necesarios al momento de cumplir con sus labores.

4.7 Conocimiento de funciones: personal administrativo

Los empleados de esta unidad, conocen las funciones que deben realizar.

Comentario

El conocimiento de las funciones por parte del personal administrativo, ayuda a agilizar la ejecución de los procesos y sobre todo permite mantener un ambiente de trabajo adecuado.

Recomendación

Al jefe del Centro de Acopio, se recomienda mantener e incrementar la capacitación del personal sobre la importancia de sus funciones, para que las labores que les han sido delegadas se ejecuten en forma ágil y eficiente.

4.8 Pedido de Tiendas

Incumplimiento en el despacho de los pedidos de tiendas por falta de stock, o mala revisión de las existencias.

Comentario.

Es indispensable mantener un adecuado control de las existencias, pues de esta manera se evitará el incumplimiento en los despachos de los pedidos, y sobre todo se logrará satisfacer en forma oportuna al cliente

Recomendación

Se recomienda al Administrador y Jefe de Compras, mantener planes de contingencia, para acopiar en forma oportuna, los productos, pues en esta forma se evita el desabastecimiento y por ende las demoras en los despachos.

4.9 Hoja de Ruta

Actualmente no se llena este documento.

Comentario

Debido a que se transportan productos perecibles y de primera necesidad, es importante continuar con el manejo de este documento para no incurrir en demoras o en pérdida.

Recomendación

Se recomienda a los Jefes de Área y de Tienda, continuar con la importancia del manejo de este documento, lo cual garantizará disminuir demoras y satisfacer oportunamente al cliente.

Componente Comercialización: Tienda Puertas del Sol

4.10 Cumplimiento de Objetivos

El grado de consecución de los objetivos planteados para la temporada navideña, fue bajo.

Comentario

Es indispensable que todas las unidades cumplan sus objetivos de acuerdo a su estructura, para de esta manera poder alcanzar las metas generales de la Cooperativa y conseguir una alineación estratégica óptima que los dirija hacia el éxito.

Recomendación

Se recomienda a la Gerencia capacitar a los empleados de mando superior en temas relacionados con la planificación estratégica, y a los empleados operativos motivarlos en cuanto al cumplimiento de objetivos en base a incentivos, para poder conseguir personal más involucrado con el accionar estratégico y operativo de la organización.

4.11 Atención al cliente

Los clientes consideran que el servicio brindado por los empleados es regular.

Comentario

Los empleados que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pues de ellos depende que el cliente regrese. Por tanto este trato proyecta la imagen al consumidor acerca de la organización de la Cooperativa, por lo cual su capacitación es indispensable.

Recomendación

Se recomienda al jefe de tienda capacitar constantemente a todo el personal en aspectos relacionados con atención al cliente.

4.12 Llegada de la mercadería

Los horarios de despacho no se cumplen según lo establecido en el manual de procedimientos.

Comentario

Mantener este tipo de controles ayudará tanto a la unidad de Centro de Acopio y a la Unidad de Comercialización a planificar mejor sus actividades y garantizar que los recursos se empleen de manera eficiente, como también permitirá verificar el desempeño de los empleados encargados del transporte.

Recomendación

Se recomienda a los jefes de las unidades elaborar los horarios de despacho-recepción, según sus necesidades.

4.13 Revisión de los productos

Se verifica la cantidad y calidad de los productos solicitados.

Comentario

Para Cooperera constituye un pilar fundamental entregar productos de buena calidad para asegurar su permanencia en el mercado.

Recomendación

Al ser el control de calidad una fortaleza para Cooperera, debe aprovecharse en todo momento, por lo cual se sugiere a los jefes

departamentales la aplicación continua de este importante procedimiento.

4.14 Ubicación de los productos en las perchas

Varios productos no se encuentran ubicados en los lugares designados.

Comentario

Es indispensable que los productos se encuentren ubicados de forma adecuada y cómoda para el cliente ya que esto contribuirá a mejorar la imagen de la Cooperativa.

Recomendación

Se recomienda al jefe de tienda informar a los empleados sobre la importancia de una adecuada distribución de los productos en las perchas.

4.15 Ubicación de las etiquetas de precios

Existen productos que no tienen los precios de venta

Comentario

Todos los productos tendrán una identificación del precio de venta, ya que en muchas ocasiones esto puede causar disminución en las ventas, debido a que si el cliente no identifica claramente el precio, no compra.

Recomendación

Se recomienda al jefe de tienda la utilización de etiquetas más llamativas, las mismas que deben ser ubicadas en lugares visibles; además de mantener las balanzas calibradas para disminuir este tipo de inconvenientes.

Componente Industrialización de derivados y elaborados

4.16 Procedimientos de producción

Los diferentes productos, se elaboran en base a procedimientos establecidos.

Comentario

Para la cooperativa constituye un beneficio, el producir bienes de calidad, pues de esta manera se satisface al cliente.

Recomendación

Se recomienda al Jefe de Área, mantener esta práctica así como capacitar a toda la unidad sobre la importancia producir con calidad y como su trabajo beneficia tanto al cliente como a la Cooperativa.

4.17 Buena Calidad de los Productos

Los clientes consideran que la calidad de los productos es buena.

Comentario

Coopera al elaborar y expender productos de calidad, proyecta seguridad y confiabilidad. Al ser esta imagen percibida por el cliente, la Cooperativa se beneficia pues capta nuevos clientes y las ventas de estos insumos aumentan.

Recomendación

Se recomienda al Jefe de Área, seguir capacitando al personal, en aspectos como producción con calidad así también sobre como la labor que desempeña es apreciada por el cliente, al momento que consume el producto.

4.18 Planificación

El Jefe del departamento establece con tiempo las actividades a realizar.

Comentario

La unidad de elaborados, planifica las actividades a ejecutar, lo que constituye en beneficio para la Cooperativa, pues se minimiza pérdidas y posibles retrasos en la entrega de los pedidos.

Recomendación

Se recomienda al Jefe Departamental, continuar con este procedimiento, que ayuda a reducir pérdidas, así como también sirve como una herramienta de control de las labores realizadas por parte del personal.

3.5.2. Conclusiones

Una vez terminada la Auditoría de Gestión, practicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Coopera Ltda." en las áreas Centro de Acopio, Comercialización: Tienda Puertas del Sol, Industrialización de Derivados y Elaborados; obtuvimos las siguientes conclusiones:

1. El accionar de Coopera está basado en el compromiso de crear, administrar y servir a las instituciones populares con calidad, contribuyendo con los sectores más vulnerables de la sociedad.
2. La institución al momento, no cuenta con la herramienta de diagnóstico situacional, FODA, que permita determinar, aprovechar y afrontar; las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno externo e interno en el que se desenvuelve.
3. La Cooperativa no cuenta con indicadores de gestión que le permitan medir el grado de consecución de los objetivos planteados por la misma.

4. No existe una adecuada comunicación, entre los jefes departamentales y los empleados de nivel medio y bajo, lo cual afecta a la consecución de los objetivos.
5. Coopera ha implementado, sistemas de procesamiento de información, que le ayudan a manejar y proteger adecuadamente todos los datos que genera.
6. Los manuales de procedimientos, que se han establecido por la cooperativa, a la fecha no se encuentran actualizados.
7. Falta de una buena infraestructura en determinadas áreas del establecimiento, lo cual provoca incomodidad a los clientes, generando una mala imagen para la Cooperativa.
8. Es importante indicar también, que la atención al cliente proporcionada por los empleados de la Tienda Puertas del Sol, es regular lo cual causa inconformidad de los usuarios.
9. En cuanto al manejo y cuidado de los productos acopiados así como de los producidos por la institución, se lo realiza respetando parámetros de calidad.
10. El procesamiento de los insumos elaborados por la entidad, se rige a los procedimientos establecidos por la misma.

3.5.3. Recomendaciones.

Luego del examen de gestión realizado a las unidades anteriormente mencionadas, hemos emitido las siguientes recomendaciones a los directivos y personal de la entidad, las mismas que se presentan a continuación:

- La cooperativa, debe implementar la herramienta de análisis FODA, lo cual permitirá a la misma mejorar la consecución de sus objetivos planteados.
- Deben establecerse indicadores de gestión, pues mediante la utilización de esta herramienta, se podrán determinar las actividades, áreas, o recursos que tienen un óptimo funcionamiento, así como también aquellos que no y por lo tanto establecer medidas correctivas en forma inmediata.
- En cuanto a los manuales de procedimientos, sugerimos la necesidad de actualizar los mismos, de acuerdo a la situación actual de la Cooperativa, lo que permitirá implementar nuevos y mejores controles y eliminar todas aquellas actividades que constituyen cuellos de botella y que afectan la ejecución de los diferentes procesos.
- Con respecto a los sistemas de comunicación es indispensable, que los directivos y demás funcionarios de la entidad realicen procesos de retroalimentación de la información emitida, para garantizar que la misma llegue de forma adecuada al personal responsable de su uso.
- Para mejorar la imagen de la Cooperativa, así como para garantizar la comodidad y seguridad de los clientes, sugerimos realizar las debidas mejoras en los parqueaderos tanto del Centro de Acopio como de la Tienda Puertas del Sol.

- En cuanto al personal, recomendamos se capacite al mismo, en lo que se refiere a la calidad de atención que deben brindar a los clientes, y sobre todo debe dárselos a conocer el papel fundamental que cumplen, pues de ellos dependerá la imagen que los usuarios perciban de la Cooperativa.

3.6. Seguimiento y monitoreo

3.6.1. Cronograma de cumplimiento de recomendaciones

Cronograma Cumplimiento Recomendaciones.

N°	Responsable	Recomendación	Año 2012																											
			Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS CENTRO DE ACOPIO.																														
1	Gerente	Se recomienda mantener la inversión en tecnología, de tal manera que la Cooperativa se beneficie de los avances tecnológicos.																												
2	Jefe Centro de Acopio y Tienda	Se recomienda, continuar con el manejo del documento Hoja de Ruta, lo cual garantizará disminuir demoras y satisfacer oportunamente al cliente.																												
	Gerente	Se recomienda mantener la inversión en capacitación para Ingenieros Agrónomos, puesto que motivará al empleado a realizar un trabajo eficiente, por ende beneficiará al crecimiento de la Cooperativa.																												

8	Administrador Centro de Acopio	Se recomienda organizar las visitas a los proveedores de forma que se cuente con la presencia de un técnico al momento de receptor los productos, por otra parte la capacitación respecto de la parametrización se hará extensiva a los jefes de área del Centro de Acopio.																									
9	Administrador Centro de Acopio	Se recomienda mantener e incrementar la capacitación del personal sobre la importancia de sus funciones, para que las labores que les han sido delegadas se ejecuten en forma ágil y eficiente.																									

Cronograma Cumplimiento Recomendaciones.

N°	Responsable	Recomendación	Año 2012																											
			Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS TIENDA PUERTAS DEL SOL																														
1	Gerente	Se recomienda capacitar a los empleados de mando superior en temas relacionados con la planificación estratégica, y a los empleados operativos motivarlos en cuanto al cumplimiento de objetivos en base a incentivos, para poder conseguir personal más involucrado con el accionar estratégico y operativo de la organización.																												
2	Jefes Unidades Tienda y Acopio	Se recomienda elaborar los horarios de despacho-recepción, según sus necesidades.																												
3	Jefes Unidades Tienda y Acopio	Al ser el control de calidad una fortaleza para Cooperera, debe aprovecharse en todo momento, por lo cual se recomienda la aplicación continua de este importante procedimiento.																												

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES GENERALES

4.1. Conclusión general

Bajo el modelo de economía solidaria, Cooperera Ltda., busca ayudar a los sectores económicos más frágiles, como es el agrícola.

Para cumplir con este gran propósito la institución con el paso de tiempo sumó esfuerzos y se convirtió en un holding social, con el fin de optimizar el uso de los recursos tecnológicos, humanos y financieros.

Según esta estructura la Cooperativa proporciona créditos para insertar a los productores agrícolas a la economía nacional y por otro lado complementa su accionar implementando un proceso basado en la investigación, producción, acopio, industrialización y comercialización. De esta manera cierra el ciclo productivo entre el productor y el consumidor final del bien.

Teniendo en cuenta esta particular organización, con diferentes ejes pero que se direccionan a un objetivo común, se realizó el presente examen de gestión a la Unidad Centro de Acopio; según dicho análisis pudimos concluir en la importancia de desarrollar un proceso de administración eficaz donde tanto los recursos humanos, financieros y materiales puedan articularse para cumplir las metas previstas.

Al finiquitar nuestro trabajo de tesis pudimos darnos cuenta de que al combinar la planificación estratégica con la organización, el control y la adecuada dirección, la institución podrá manejar sus recursos con eficiencia y eficacia.

4.2. Bibliografía

Bibliografía:

- Cubero Abril, T. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Cuenca, Ecuador.
- Ladino, E. (2009). *Control Interno: Informe Coso*. Argentina: El Cid Editor.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión. Tercera Edición*. Quito, Ecuador: Edi aum.
- *Marco Integrado Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador*. (s.f.). Recuperado el 12 de noviembre de 2011
- Mejía Quijano, R. C. (2006). *Aministración de Riesgos un Enfoque Empresarial. Primera Edición*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Soto Amador, A. *Auditoría Administrativa*.
- Whittington, R., & Panywin, K. (2007). *Auditoría un Enfoque Integral. Doceava Edición*. Mcgraw - Hill.

Vínculos de internet:

- *Asamblea Nacional del Ecuador*. (s.f.). Recuperado el 12 de diciembre de 2011, de <http://www.asambleanacional.gov.ec>
- *Control Interno*. (s.f.). Recuperado el 29 de septiembre de 2011, de <http://www.mitecnologico.com/Main/ControllInterno>
- *Control Interno*. (s.f.). Recuperado el 29 de septiembre de 2011, de <http://www.paginasprodigy.com/dchong/ciweb.pps>
- *Coopera*. (s.f.). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda*. Recuperado el 15 de noviembre de 2011, de <http://www.coopera.fin.ec>
- *Universidad del Azuay*. (s.f.). Recuperado el 9 de diciembre de 2011, de <http://uazuay.edu.ec>
- *Wikipedia*. (s.f.). Recuperado el 5 de octubre de 2011, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad>

**PLAN DE INVESTIGACION PREVIO A OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

*Tema: "Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y
Crédito Coopera Ltda."*

Edith Liliana Carrión Romero

Verónica Monserrath Orellana León

Director: Ing. Miguel Ángel Arpi

Cuenca – Ecuador

2011

1. Tema de Investigación

Examen de gestión aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooperera Ltda.

2. Planteamiento del problema

Coopera es una sociedad de personas que desarrolla un sistema de finanzas populares solidarias *bajo la óptica, de: crear, administrar y servir a las instituciones populares con calidad y excelencia en todo momento; sus principales actividades están orientadas a la Intermediación Financiera, Producción-Comercialización-Industrialización y Operador de servicios.*

La Cooperativa durante su trayectoria no ha realizado una Auditoría de Gestión en ninguna de sus áreas, por este motivo no ha podido determinar los grados de eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos.

3. Justificación e Importancia

En la actualidad para toda empresa es importante llevar a cabo un adecuado control de las diferentes actividades que se desarrollan en cada una de sus áreas, con el objeto de tener una adecuada certeza de que sus operaciones están siendo efectuadas de manera eficiente y efectiva, de tal forma que ayuden a la organización a cumplir todas las metas y objetivos propuestos, así como determinar si el uso de los recursos que posee la organización son los adecuados.

En esto se enfoca la Auditoría de Gestión que tiene como propósito evaluar la gestión de una entidad.

La realización del presente trabajo permitirá a los directivos y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooperera Ltda., adquirir un conocimiento más puntual acerca de la eficiencia y eficacia con las que realiza sus operaciones, así como poner en marcha acciones correctivas que le permitan mejorar la calidad del servicio y de los procesos que hasta la fecha ejecuta.

4. Objetivos

- Objetivo General
 - Proporcionar recomendaciones que permitan a la Cooperativa tomar decisiones adecuadas para mejorar los procesos y servicios que presta a la colectividad.

- Objetivos Específicos
 - Evaluar la eficiencia, la efectividad y la economía en el uso de los recursos humanos, materiales, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
 - Evaluar el cumplimiento de los manuales de funciones en la respectiva área.
 - Detectar las operaciones que son realizadas de manera apropiada.
 - Evaluar los valores institucionales, el liderazgo y compromiso de la alta dirección, como también la planificación general en la Cooperativa.

5. Marco de Referencia

Marco Teórico

A lo largo del tiempo la auditoría se ha utilizado en el sector público y privado como un medio de verificación de datos y transacciones; para dar fe de los valores asignados en los Estado Financieros presentados a los dueños, prestamistas, entidades de control, etc.

Cabe recalcar que en la actualidad la auditoría no solo se preocupa de analizar los resultados de transacciones pasadas realizadas por las empresas e instituciones, sino busca mejorar las operaciones futuras a través de la exposición de recomendaciones que ayuden a tomar decisiones adecuadas.

A este nuevo enfoque se le ha denominado Auditoría de Gestión.

El propósito de esta auditoría es evaluar el sistema de control interno de una organización, así como la eficiencia, la eficacia y la economía en el uso de sus recursos.

Además cabe indicar que este examen es ejecutado por un auditor-contador con la ayuda de un equipo multidisciplinario.

En sí podemos definir a la auditoría de Gestión como:

“Examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación con sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recursos disponibles y de medir la

calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”¹

Marco Conceptual

A continuación se presentan algunos de los términos claves que utiliza este tipo de auditoría.

1. Las cinco “E”

Son elementos de gestión que ayudan al auditor a realizar su análisis, a continuación detallamos los mismos:

- Eficiencia: consiste en el logro del uso productivo de los bienes y recursos con los que cuenta una organización.
- Eficacia: grado de consecución de los objetivos planteados.
- Economía: “adquisición de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir al menor costo posible con relación a los programas de la organización.”²
- Ética: consiste en el conjunto de leyes y normas que regulan la conducta del empleado en la ejecución de sus labores.
- Ecología: “podrá definirse como el examen y evaluación del medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.”³

2. Control Interno

“El Control Interno es un proceso – afectado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal – designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: (a) seguridad de la información financiera, (b)

¹Manual de la Contraloría General del Estado. Pág. 28

²CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión. Pág. 31.

³MALDONADO Milton, (2006) Auditoría de Gestión. Pág. 16

efectividad y eficiencia de las operaciones, y (c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables”⁴

Sus componentes son:

- Ambiente de control: es la base del sistema de control interno y busca evaluar el ambiente de trabajo, ética, estructura organizacional, etc.
- Establecimiento de objetivos: consiste en establecer objetivos de acuerdo a la misión y visión de la empresa y al riesgo aceptado por la organización.
- Identificación de Eventos: permite identificar los posibles riesgos que pueden afectar a la organización y establecer los mecanismos para gestionarlos.
- Evaluación de Riesgos: ayuda a determinar la probabilidad e impacto de un riesgo.
- Respuesta a los Riesgos: se analizan las medidas de tratamiento de los riesgos.
- Actividades de Control: son políticas y normas establecidas por la organización como respuesta a los riesgos identificados.
- Información y Comunicación: comprende los sistemas de comunicación utilizados por la organización para transmitir la información.
- Seguimiento o Monitoreo: proceso de seguimiento del sistema de control interno a través de verificaciones, indicadores, etc.

3. Tipos de Riesgos de Auditoría

- Riesgo Inherente: es el riesgo generado por la naturaleza de las operaciones de la empresa.
- Riesgo de Control: “Posibilidad de que un error material en una cuenta de los estados financieros no sea evitado o detectado por el control interno del cliente”⁵

⁴ Manual de la Contraloría General del Estado. Pág. 34

⁵ RAY Whittington-Kart Panywin. Auditoría un Enfoque Integral. Pág. 196

- Riesgo de Detección: es el riesgo que se puede generar cuando el auditor no detecta la existencia de errores significativos en la ejecución de los procedimientos.

4. Programas de Auditoría

Los programas le sirven al auditor interno para asegurarse que los medios y técnicas de recolección de evidencia, concuerden con cada criterio establecido, así como para considerar el costo de recoger la evidencia, aplicando procedimientos rentables.⁶

5. Técnicas de Auditoría

Constituyen los métodos de investigación que utiliza el auditor en la búsqueda de evidencia para fundamentar sus resultados.

6. Hallazgo

Hacen referencia a las situaciones relevantes encontradas en la etapa de ejecución, debiendo ser estructurados según los siguientes atributos:

- Condición
- Criterio
- Causa
- Efecto

⁶ CUBERO Teodoro, (2009) Manual Específico de Auditoría de Gestión. Pág. 189.

6. Esquema de contenidos

Capítulo # 1

1. Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooperera Ltda.

- 1.1 Introducción
- 1.2 Reseña Histórica
- 1.3 Estructura Orgánica – Holding Social
 - 1.3.1 Unidad de Negocios Intermediación Financiera
 - 1.3.2 Unidad de Negocios Producción, Industrialización, Comercialización
 - 1.3.3 Unidad de Negocios Operador de Servicios.
- 1.4 Mapa Estratégico
 - 1.4.1 Misión
 - 1.4.2 Visión
 - 1.4.3 Objetivos
 - 1.4.4 Valores
 - 1.4.5 Directrices
- 1.5 Marco Legal
 - 1.5.1 Constitución de la República
 - 1.5.2 Ley de Economía Popular y Solidaria
 - 1.5.3 Manual de Funciones

Capítulo # 2

2. Marco Teórico

- 2.1 Introducción
- 2.2 Auditoría de Gestión
 - 2.2.1 Definición
 - 2.2.2 Objetivo
 - 2.2.3 Alcance
 - 2.2.4 Enfoque
 - 2.2.5 Tipos de auditoría
- 2.3 Ética y responsabilidad profesional
 - 2.3.1 Marco de referencia para tomar decisiones éticas
 - 2.3.2 Necesidad de la ética profesional
 - 2.3.3 Responsabilidad de los Auditores ante sus clientes
 - 2.3.4 Responsabilidad de los Auditores con terceros

- 2.4 El Control
 - 2.4.1 Definición
 - 2.4.2 Objetivos
 - 2.4.3 Tipos de Control
 - 2.4.4 Etapas del Control

- 2.5 Coso ERM
 - 2.5.1 Definición
 - 2.5.2 Componentes

- 2.6 Fases de la Auditoría de Gestión
 - 2.6.1 Conocimiento Preliminar
 - 2.6.2 Planificación
 - 2.6.3 Ejecución
 - 2.6.4 Comunicación de Resultados
 - 2.6.5 Supervisión y monitoreo

Capítulo # 3

3. Aplicación práctica de las fases de auditoría

- 3.1 Introducción
- 3.2 Fase I: Conocimiento Preliminar
 - 3.2.1 Visita Preliminar
 - 3.2.2 Obtención de documentación de la cooperativa
 - 3.2.3 Revisión del Plan Estratégico
 - 3.2.4 Indicadores de Gestión
 - 3.2.5 FODA
 - 3.2.6 Evaluación Preliminar del Control Interno
 - 3.2.7 Enfoque de la Auditoría
- 3.3 Fase II: Planificación
 - 3.3.1 Análisis y revisión de la documentación
 - 3.3.2 Evaluación Específica del Control Interno
 - 3.3.3 Plan de Auditoría
 - 3.3.4 Evaluación de Riesgos
 - 3.3.5 Memorando de Planificación
 - 3.3.6 Programas de Auditoría
- 3.4 Ejecución

- 3.4.1 Aplicación de los Programas de trabajo
- 3.4.2 Preparación de los Papeles de Trabajo
- 3.4.3 Hojas de Hallazgos
- 3.4.4 Estructura del Informe
- 3.5 Comunicación de Resultados
 - 3.5.1 Redacción del Informe preliminar
 - 3.5.2 Conclusiones
 - 3.5.3 Recomendaciones
 - 3.5.4 Elaboración del Informe definitivo
- 3.6 Seguimiento y Monitoreo
 - 3.6.1 Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones

Capítulo # 4

4. Conclusiones y recomendaciones generales

- 4.1 Conclusiones
- 4.2 Bibliografía
- 4.3 Anexos

7. Metodología de Trabajo.

Tipos de Investigación.

- Aplicada: en base a los conocimientos adquiridos en las cátedras de Auditoría de Gestión, se analizarán las actividades de la Cooperativa y se emitirán las respectivas recomendaciones.
- De campo: la investigación se realizara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopera Ltda., donde se obtendrá la mayor parte de información relacionada con el objeto de nuestro estudio.
- Documental: se llevará a cabo a través de la revisión de los diferentes documentos.

Métodos

- Inductivo: nos permitirá mediante la observación, conocer las necesidades de la Cooperativa.
- Descriptivo: este método nos ayudará a conocer mucho más a fondo la empresa mediante el análisis de documentación de la misma.

- Correlacionado: se realizará la comparación de los resultados alcanzados con los planificados.

Técnicas

- **Análisis de documentos:** mediante esta técnica se busca lograr conocer a la Cooperativa a través de una revisión de su información, lo cual a su vez nos permitirá conocer el desarrollo que ha tenido, los problemas que tuvo anteriormente y los que está afrontando actualmente.
- **Observación:** a través de esta técnica se realizara, un seguimiento de los procesos o actividades que se llevan a cabo en la producción
- **Entrevistas:** con esta técnica se pretenderá obtener un conocimiento adicional de la Cooperativa, a través de entablar un diálogo con las personas que están directamente relacionadas con el problema planteado.

8. Presupuesto

Presupuesto

N° Orden	Insumos	Cantidad	C. Unitario	C. Total
1	1 resma de papel bond	2	7,00	14,00
2	Internet (horas)	20	0,60	12,00
3	Transporte			89,00
4	Copias		0,01	10,00
5	Cartucho HP negro	1	30,00	30,00
6	Cartucho HP color	1	35,00	35,00
7	Imprevistos			20,00
8	Empastado	5	15,00	75,00
9	Derechos	2	300,00	600,00
10	Suministros de oficina			8,00
	Total			893,00

9. Bibliografía

- CUBERO A, Teodoro, " Manual Específico de Auditoría de Gestión", Cuenca – Ecuador 2009
- MALDONADO Milton, "Auditoría de Gestión", Quito – Ecuador. 3ra Edición 2006
- Ray Whittington Kart Panywin, "Auditoría un Enfoque Integral". 12va edición 2007.

Vínculos de Internet

- http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000100004&lang=pt
-