



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**PROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

TÍTULO:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS
(COCIHC), CANTÓN COLTA, PERIODO 2018”.

AUTOR:

CARLOS ALFREDO YAUTIBUG YUQUILEMA

TUTOR:

MGS. JHONY ZAVALA

AÑO

2020

HOJA CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL



Los miembros del Tribunal de Graduación del proyecto de investigación titulado: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), CANTÓN COLTA, PERIODO 2018”, presentado por la Señor Carlos Alfredo Yautibug Yuquilema, y dirigido por el Dr. Jhony Rodrigo Zavala Heredia.

Una vez presentada la defensa oral y revisado el informe final del proyecto de investigación con fines de graduación escrito, en la cual se ha constatado el cumplimiento de las observaciones realizadas remite la presente para uso y custodia de la biblioteca de la facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.

Dr. Jhony Zavala
Tutor

Firma

8
Nota

Mgs. Marco Moreno
Miembro 1

Firma

8
Nota

Mgs. Otto Arellano
Miembro 2

Firma

8
Nota

Calificación 8 sobre 10

INFORME DEL TUTOR

En calidad de Tutor del proyecto de investigación titulado: “Auditoría de Gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), Cantón Colta, Período 2018”, luego de haber revisado el desarrollo de la investigación elaborada por: CARLOS ALFREDO YAUTIBUG YUQUILEMA con C.C. 0604582783, tengo a bien informar que el proyecto cumple con todos los requisitos exigidos, para que este pueda ser expuesto al público una vez que haya sido evaluado por el Tribunal designado.

Riobamba, 03 de diciembre del 2020

Atentamente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Jhony Zavala", with a horizontal line drawn underneath it.

Dr. Jhony Zavala
060172592-2
TUTOR

DERECHO DE AUTORÍA

Las ideas, contenidos y expresiones emitidas en la presente investigación acerca del tema; “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), CANTÓN COLTA, PERIODO 2018”. Son de exclusiva responsabilidad del autor y los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Señor. Carlos Alfredo Yautibug Yuquilema

060458278-3

ESTUDIANTE

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación va dedicado a Dios todo poderoso por ser el ser supremo que me dio la vida y ser la guía en el trayecto de mi vida y convertirme en esa persona útil y capaz para la sociedad.

A mi Madre, por ser el pilar fundamental de ayuda en este trajinar de la vida, por dedicar su amor y paciencia de manera incondicional además por velar siempre por mi bienestar.

A mis hermanas, Lorena, Pamela, Janeth por ser las personas confidentes y amigas en todas las situaciones buenas y malas del trajinar de la vida, por compartir cada ocurrencia y locuras de hermanos.

A mi tía Ascencia por ser mi segunda madre, esa persona que me apoyo y me compartió sus experiencias en todos los momentos difíciles de mi vida.

A mi prima Anita, por ser esa persona que a más de ser una prima una hermana, por sus consejos que fueron de utilidad en cada desafío de la vida.

A mi abuelita Manuela quien con su carisma y con su experiencia de la vida me ha enseñado como puedo caminar por el sendero de la vida.

Y por último quiero darte gracias a ti PAPITO de mi vida que con cada consejo me motivabas a seguir luchando en la vida, sé que desde el cielo estas orgulloso por cada paso que doy.

AGRADECIMIENTO

De manera principal quiero agradecer a Dios todo poderoso por tenerme con vida un día más y ser el que me lleva siempre por el camino del bien y el sendero de la paz

A mi mami Rosa por ser la que me dio la vida y ser el motivo de tener la fortaleza y emprender en este viaje de la vida y de manera principal por ser el apoyo en mis estudios con esfuerzo y dedicación ser la persona suprema que me guio.

A mi abuelita Manuela quien fue mi consejera en todo momento, para que cada paso que dé, durante mi vida estudiantil y así también mi vida cotidiana sea enmarcada hacia el éxito.

A todos mis docentes que durante toso mi proceso estudiantil fueron quien impartieron sus conocimientos, además lo más principal de un maestro que es la de tener la paciencia suficiente, para comprender a nosotros, los estudiantes.

Y de manera especial a mi tutor, el Dr. Jhony Zavala quien ha sido mi guía y mi mentor principal, durante todo este proceso y para que este proyecto de investigación se pueda desarrollar de la mejor manera.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
HOJA CALIFICACIÓN DEL TRIBUNAL.....	ii
INFORME DEL TUTOR.....	iii
DERECHO DE AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	2
1. MARCO REFERENCIAL.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Problemática.....	2
1.1.2 Formulación del problema.....	3
1.1.3 Justificación.....	3
1.1.4 OBJETIVOS.....	4
1.1.4.1 Objetivo general.....	4
1.1.4.2 Objetivos específicos.....	4
1.1.5 Hipótesis.....	4
2 MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 ESTADO DE ARTE.....	5
2.2 UNIDAD I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC).....	6
2.2.1 Antecedentes históricos.....	6
2.3 AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	6
2.3.1 Concepto.....	6
2.3.2 Importancia.....	7
2.3.3 Objetivos de la auditoría de gestión.....	7
2.3.4 Las 5 “E” de auditoría.....	8
2.3.4.1 Economía.....	8

2.3.4.2 Eficiencia	9
2.3.4.3 Eficacia	9
2.3.5 Fases del Proceso de la auditoría de gestión	10
2.3.5.1 Fase I: Conocimiento preliminar	10
2.3.5.2 Fase II: Planificación	11
2.3.5.3 Fase III: Ejecución	12
2.3.5.4 Fase IV: Comunicación de resultados.....	13
2.3.6 Control Interno.....	13
2.3.6.1 Metodología COSO III para la gestión de riesgos	14
2.3.6.2 Componentes del Control Interno según el COSO 2013	14
2.3.7 Indicadores de gestión.....	15
2.3.7.1 Características que debe reunir un indicador	15
CAPÍTULO III.....	16
MARCO METODOLÓGICO.....	16
3.1 Método de investigación.....	16
3.2 Tipo de investigación.....	16
3.3 Diseño no Experimental.....	17
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	18
3.4.1 Población.....	18
3.4.1.2 Personal.....	19
3.4.2 Muestra	19
3.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	20
3.6 Técnicas de análisis e interpretación de la información	21
CAPÍTULO IV.....	22
4.1 RESULTADOS Y DISCUSIÓN	22
FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	23
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	27
FASE III: EJECUCIÓN	28
CAPÍTULO V.....	38
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
Bibliografía	43
ANEXOS	45
FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	45
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	55

FASE III EJECUCIÓN	60
FASE IV: Comunicación de Resultados.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2: Población documental.....	18
Tabla 3: Población personal.....	19
Tabla 4: Muestra	20
Tabla 5: Matriz resumen del nivel de confianza y de riesgo.....	31

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:Objetivos de la auditoría.....	8
Gráfico 2: Características de la economía.....	9
Gráfico 3: Componentes del Control Interno según el COSO 2013	14
Gráfico 4: Organigrama estructural	26
Gráfico 5: Matriz resumen del nivel de confianza y de riesgo.....	31

RESUMEN

El presente trabajo tiene como Tema Auditoría de Gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), Cantón Colta, periodo 2018, se realizó con el propósito de establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los recursos, se ha hecho uso de técnicas de investigación como la observación para obtener información preliminar, la entrevista que fue aplicada al gerente, posteriormente se aplicó el cuestionario de control interno utilizando el método COSO III, aplicado al personal, los hallazgos identificados son, la empresa no cuenta con un documento de ética empresarial, no se efectúan evaluaciones para verificar el cumplimiento de las normas de conducta, del código de ética, no dispone de un manual de funciones bien establecido, No cuenta con políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño del personal, No existe métodos para mitigar riesgos financieros, No se aplica actividades de control preventivos, detección y correctivos, No cuenta con políticas de crédito ni cobranza, El control tecnológico es débil, planificación para mejorar la administración estratégica, Inexistencia de un plan de acción para las deficiencias encontradas en la comunicación y No se aplica controles internos

Palabras Claves: **Auditoría de Gestión, Control Interno, Coso III, Gestión Administrativa, Análisis FODA, Indicadores de Gestión**

ABSTRACT

This work is a management audit theme to the Associative Dairy Company (COCIHC), Cantón Colta, period 2018.

Its purpose is to establish the degree of efficiency, effectiveness, and economy in the planning, to control, and to use of resources.

Research techniques such as observation have been used to get preliminary information. To the manager, an interview was applied. An internal control questionnaire was applied to the staff using the COSO III method.

The results identified that the company does not have a business ethics document. There are no evaluations carried out to verify compliance with the rules of conduct, ethics code, do not have any manual of well-established functions, and do not have policies and procedures for evaluating the staff performance.

Therefore, there are no methods to mitigate financial risks, neither applied activities to control, preventive, detect, and correct.

Don't have credit or collection policies; technological control is weak, plan for improving strategic management, lack of action plan for deficiencies found in communication, and no internal rules are applied.

Keywords: management audit, internal control, COSO III method, administrative management, swot analysis, management indicators.

Reviewed by:
Ms.C. Ana Maldonado León
ENGLISH PROFESSOR
C.I.0601975980

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones y empresas tienen la necesidad de poder controlar su actividad y más concretamente los resultados obtenidos, para ello es necesario que exista un sistema de control de gestión que permita poder medir, valorar e informar sobre el cumplimiento y la evolución de los objetivos fijados y que además permita prever la evolución futura de los mismos y ayude a mejorar su cumplimiento.

No es menos cierto que la empresa está dentro de un entorno cambiante tanto por efectos internos como externos a ella, por eso es necesario pensar que el sistema de control de gestión existe para poder disminuir los efectos negativos que todos los componentes del entorno envían a la empresa. La mayoría de las Pymes son afectadas por algún tipo de conductas por ejemplo aquellas que ocasionan daño patrimonial, robo, uso indebido de los activos, manipulación de información, entre otros, algunas otras pueden tener problemas relacionados con conductas no éticas.

Las empresas registran pérdidas importantes en sus estados financieros y reputación por fraudes cometidos por empleados; negocios que deben cerrar por incumplimiento en regulaciones, o peor aún, organizaciones que se declaran en quiebra y, de pronto, miles de trabajadores se quedan desempleados y defraudados. Ante ese panorama se observa que existe la necesidad de un control adecuado de los bienes en la empresa, precisamente por eso se presenta otro hecho que viene a cambiar los esquemas dentro de los cuales se ha trabajado actualmente en cuestión de contabilidad y auditoría, y es el fenómeno comercial y cultural conocido como “globalización”, fenómeno que se encuentra cambiando los sistemas de hacer negocios en el mundo.

La auditoría de gestión en la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), será de apoyo a toda la organización con una creciente responsabilidad social, que busca sistemáticamente evaluar la eficacia de los procesos de gestión de riesgo, los controles más adecuados para minimizar riesgos y procesos en la elaboración de sus productos lácteos.

CAPÍTULO 1

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

La auditoría de gestión contribuye a la dirección de una organización o empresa a alcanzar una administración eficaz, descubriendo deficiencias y aspectos que se debe mejorar para optimizar la rentabilidad y el crecimiento empresarial, además en el entorno económico este tipo de auditoría permite reflejar el nivel real de la administración y la situación actual.

La auditoría es un tema ampliamente abordado y aplicado en las Empresas Públicas y privadas, grandes o pequeñas principalmente en organizaciones nacionales e internacionales. En el caso de la República del Ecuador, las auditorías para las empresas públicas vienen reguladas de forma obligatoria a través de la Ley Orgánica de la Contraloría del Estado (LOCGE) y el Reglamento de la LOCGE (Decreto Ejecutivo N° 548) y a aquellas MyPEs privadas que reciben recursos públicos en un 50% o más del Estado. En el caso de las empresas Privadas están reguladas por la Superintendencia de Compañías, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y los requerimientos de los Accionistas y socios de las Pymes. Estas empresas deben ser controladas "a través de las técnicas y las modalidades de auditoría, con el fin de examinar, verificar y evaluar las gestiones administrativas, financiera, operativa y cuando corresponda, la gestión medioambiental de las instituciones y organismos sujetos a su control, comparando el modelo o referente jurídico o técnico" (Art. 1. Reglamento LOCGE N° 548).

En la provincia de Chimborazo, cantón Colta se encuentra ubicada la Corporación de Organizaciones Campesinas Indígenas de la Huaconas y Culluctus (COCIHC), que fue fundada por acuerdo ministerial N° 005883 del 12 de noviembre de 1.993 bajo el gobierno del arquitecto Sixto Duran Ballén, es una empresa asociativa con fines de lucro, cuyo objetivo es fomentar la producción y comercialización de leche y sus derivados.

Actualmente la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) no ejecuta ningún tipo de auditoría, que se utilice con la finalidad de diagnosticar, controlar, verificar y establecer recomendaciones en todos los procesos que realiza, para lograr la consecución y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

La empresa presenta problemas relacionados a:

- Falta de un sistema de control interno que le permita establecer una revisión de todos los recursos que ésta tiene y que están siendo utilizados en la producción y comercialización de leche y sus derivados.
- No se identifica las áreas de reducción de costos, mejoramiento de métodos operativos, e incremento de la rentabilidad.
- No cuenta con un organigrama estructural que contribuya a la asignación de funciones y responsabilidades del personal de la empresa.
- No se identifica si los controles gerenciales utilizados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones de la organización.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo la Auditoría de Gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), cantón Colta, periodo 2018, establece el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los recursos?

1.1.3 Justificación

La aplicación de una auditoría de gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), cantón Colta, periodo 2018, es muy importante ya que permitirá establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos, incluye un estudio de la organización, su estructura, control interno, contable y administrativo, la consecuente aplicación de los P.C.G.A., la situación razonable de la Empresa, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en la empresa, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, se aplica fases relacionadas ha: Fase I Estudio Preliminar, Fase II Planificación, Fase III Ejecución, Fase IV Comunicación de resultados, Fase V Seguimiento.

La Auditoría de gestión aplicada a la empresa permitirá desarrollar lo aprendido en el aula de clases contribuyendo al desarrollo y fortalecimiento de la misma, permitiendo:

- Proporcionar información confiable acerca de la entidad auditada para la toma de decisiones.

- Determinar la correcta aplicación de los impuestos.
- Implementar políticas y procedimientos de control interno.
- Detectar fraudes o errores en la preparación y presentación de los Estados Financieros.

Los beneficiarios directos serán los socios accionistas quienes tendrán toda la información necesaria para controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. Así también se podrá mejorar la rentabilidad y crecimiento de la empresa ya que se controla de mejor manera el uso de los recursos y se aplica técnicas para optimizarlos.

Los beneficiarios indirectos serán los consumidores finales de los productos que la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), ofrece, ya que mejorará su productividad y la calidad del producto será mejor que la competencia.

1.1.4 OBJETIVOS

1.1.4.1 Objetivo general

Realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), Cantón Colta, periodo 2018.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Estructurar el marco teórico mediante diferentes fuentes bibliográficas que expliquen claramente temas relacionado a la Auditoría de gestión y sus respectivas fases, facilitando el desarrollo y comprensión del trabajo.
- Diseñar el marco metodológico mediante la identificación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permitirán la recolección de datos cuantitativos y cualitativos para el desarrollo de las fases de auditoría.
- Emitir el informe final de auditoría de gestión con las respectivas conclusiones y recomendaciones para la mejora de los hallazgos encontrados.

1.1.5 Hipótesis

La Auditoría de Gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), cantón Colta, periodo 2018, establece el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los recursos.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ESTADO DE ARTE

Luego de realizar una revisión de los temas relacionados a la Auditoría de Gestión, realizados se detalla lo siguiente:

Para (Moreno & Paguay, 2018) la Auditoría de Gestión a la cooperativa de transporte Riobamba, período 2017, se realizó con el objetivo de mejorar los procesos administrativos a través del uso de herramientas y técnicas propias de la Auditoría. El proyecto de investigación se desarrolló en cuatro capítulos distribuidos de la siguiente manera: el Marco Referencial, el mismo que comprende el planteamiento del problema, objetivo general tanto como específicos e hipótesis. En el Marco Teórico se analiza el estado del arte, generalidades de la Cooperativa de Transporte Riobamba y dos unidades relacionadas con el tema de investigación. Se desarrolló el Marco Metodológico el cual detalla métodos utilizados para realizar la investigación, así como instrumentos y técnicas que se aplicaron para la obtención de información. Finalmente abarca la ejecución de la Auditoría de Gestión donde se reflejan los procedimientos realizados para determinar resultados. Culminando con las conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los hallazgos de auditoría

Para (Zaldumbide & Quinzo, 2018) la tesis titulada Auditoría de gestión al componente talento humano de la Empresa Muñoz Diseño topográfico y construcciones CÍA. LTDA., período del 1 de octubre al 31 de diciembre de 2015, para determinar su desempeño. Permitió evaluar los procesos, actividades, a su vez determinar el grado de eficiencia, eficacia, economía en el adecuado manejo de los recursos, para lo cual se va a recolectar evidencia que estará respaldada en los papeles de trabajo, los mismos que nos permitirán emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones

2.2 UNIDAD I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC)

2.2.1 Antecedentes históricos

La Corporación de Organizaciones Campesinas Indígenas de las Huaconas y culluctus, (COCIHC), está conformada por socios y socias de las comunidades de la zona alta como; Santa Isabel, San Isidro, Cotojuan y la Merced y de las zonas bajas son: Labranza, Huacona Belén, Huacona Grande, San José, La Merced. Fue creado por Acuerdo Ministerial N° 005883 del 12 de Noviembre de 1993, bajo el gobierno del arquitecto Sixto Duran. Su sede y domicilio está ubicado en el Cantón Colta – Sicalpa, provincia de Chimborazo.

La planta procesadora de la empresa asociativa de lácteos COCIHC inicio sus operaciones de acopio de leche en el año 2003 bajo el liderazgo del Sr. Luis Carrillo, quien fue el dirigente que en esos momentos encabezaba la organización que mediante un proyecto de emprendimiento de la institución PRODEPINE, logro crear la empresa, en busca de mejorar la calidad de vida de sus socios, para la cual agrupo a las comunidades proveedoras de leche de la parroquia Sicalpa a fin de canalizar la producción lechera en derivados como el queso e insertar al mercado productos de calidad.

En el Ecuador las empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos se constituyen según la LOEPS, ARTI.1. Es la forma de organización económica, donde sus integrantes individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicio, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basándose en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegios al trabajo y ser humano como sujeto y fin de su actividad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con su naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación del capital. (SEPS, 2020, p. 11)

2.3 AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.3.1 Concepto

(Sotomayor, 2008) Menciona que la auditoría de gestión 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. (p.56)

“Una auditoría de gestión es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”. (Franklin, 2007, p.87)

En mi opinión la auditoría de gestión es una revisión recóndita del proceso administrativo de una institución para lograr corregir o reforzar operaciones que logren el cumplimiento de los objetivos institucionales y logre una ventaja competitiva.

2.3.2 Importancia

“La auditoría de gestión se utiliza en las organizaciones con la finalidad de diagnosticar, controlar, verificar y establecer recomendaciones en todos los procesos que las empresas u organizaciones realizan para lograr la consecución y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos”. (Quisphe, Cárdenas, & Vega, 2016, p.67)

En mi opinión la auditoría de gestión en la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) permite que se evalúe la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficacia como organización, su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo emitiendo un informe global de la misma.

2.3.3 Objetivos de la auditoría de gestión

(Franklin, 2007) Menciona que es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar (p.88)

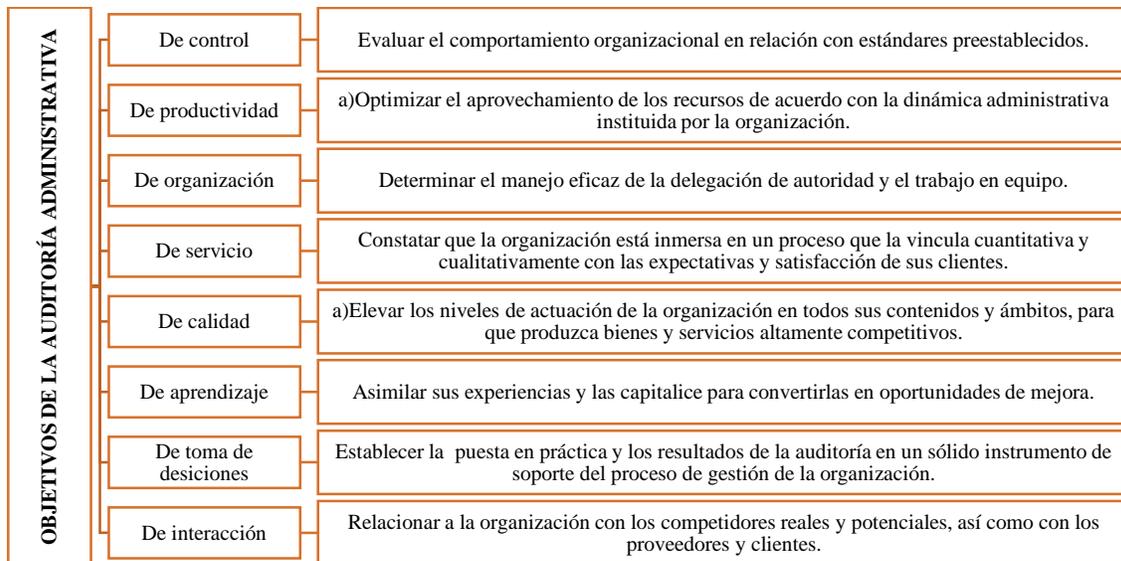


Gráfico 1: Objetivos de la auditoría

Fuente: (Franklin, 2007)

Elaborado por: Carlos Yautibug (2018)

En mi opinión la auditoría de gestión es una actividad técnica la cual debe estar estructurada por objetivos que se enfoquen al control, a la productividad, a la organización, al servicio, a la calidad, al aprendizaje y a la toma de decisiones logrando así un trabajo completo y eficiente por parte del auditor responsable.

2.3.4 Las 5 “E” de auditoría

Herreros (2015, p.56) menciona que:

La auditoría de gestión tiende entre otros propósitos, a determinar:

- Si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones.
- Si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstos de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Este tipo de auditoría se dirigirá, en forma selectiva, a actividades y materias que, desde el punto de vista económico o por sus características, se considere conveniente, para lo cual se tomarán como base, los siguientes elementos:

2.3.4.1 Economía

Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos

humanos, financieros y materiales, tanto en la cantidad y calidad apropiadas, como al menor costo posible, y de manera oportuna.

Es decir:

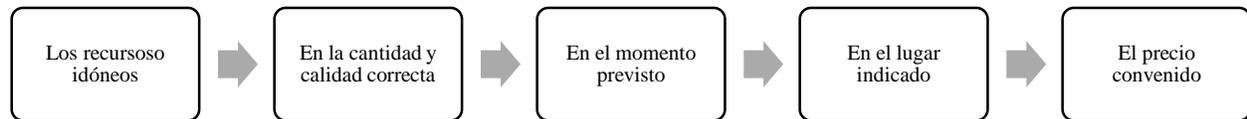


Gráfico 2: características de la economía

Fuente: (Herreros, 2015)

Elaborado por: Carlos Yautibug (2018)

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los Recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

2.3.4.2 Eficiencia

Se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios. La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de un resultado dado. (Herreros, 2015, p.76)

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó su gestión.

2.3.4.3 Eficacia

Herreros (2015, p.77) argumenta que es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas y otros efectos que se había propuesto.

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas.
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

2.3.5 Fases del Proceso de la auditoría de gestión

2.3.5.1 Fase I: Conocimiento preliminar

La CGE (2011, p.5) en su Manual de auditoría menciona:

Objetivo

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

Actividades

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:
 - ✓ La misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
 - ✓ La actividad principal.
 - ✓ La situación financiera, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.
 - ✓ De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo, el ambiente organizacional, la visión.

3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.
5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de Auditoría.
6. Definición de objetivos y estrategia general de la Auditoría a realizarse

2.3.5.2 Fase II: Planificación

Según la CGE (2011, p.7) en la segunda fase explica:

Objetivo

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y las siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad.

Actividades

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación se determinará la naturaleza y alcance del examen, se confirma la estimación de los requerimientos de personal, se programa el trabajo, se prepara los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la auditoría de gestión; b) Preparar un informe sobre el control interno.

3. A base de las fases 1 y 2 descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, preparan un Memorandum de planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología) por cada proyecto a actividad a examinarse.

2.3.5.3 Fase III: Ejecución

La CGE (2011, p.10) explica lo siguiente:

Objetivo

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante) basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades

En la entidad solicitada, los miembros del equipo multidisciplinario realizan las siguientes tareas típicas.

1. Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
2. Preparación de los papeles de trabajo, que, junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
3. Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deber ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
4. Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones. En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la

jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

2.3.5.4 Fase IV: Comunicación de resultados

Objetivos

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

Actividades

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa. (Blanco Luna, 2004, p.56).

2.3.6 Control Interno

Para Coopers & Lybrand (1997, p.45) El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos.

Así también menciona el autor que el control interno es un proceso efectuado por el consejo de

administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

2.3.6.1 Metodología COSO III para la gestión de riesgos

Landsittel (2013, p.78) menciona que el Marco de COSO 2013 mantiene la definición de Control Interno y los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las Entidades. A través de esta actualización, COSO propone desarrollar el marco original, empleando "principios" y "puntos de interés" con el objetivo de ampliar y actualizar los conceptos de control interno previamente planteado sin dejar de reconocer los cambios en el entorno empresarial y operativo.

3.3.6.2 Componentes del Control Interno según el COSO 2013

Entorno de control	<ul style="list-style-type: none"> • Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. • Incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo, estructura organizacional, desarrollar y retener profesionales competentes y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño.
Evaluación del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e interactivo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.
Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades y los mecanismos de comunicación en la organización. • La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La comunicación es el proceso continuo e interactivo de proporcionar, compartir y obtener información necesaria.
Actividades de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> • Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización y su desempeño en el tiempo. • Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente.

Gráfico 3: Componentes del Control Interno según el COSO 2013

Fuente: (Landsittel, 2013)

Elaborado por: Carlos Yautibug (2020)

En mi opinión el control interno provee seguridad razonable respecto a que los objetivos de control de la entidad se estén logrando correctamente ya que el factor humano y sus decisiones seguras son clave para su labor efectiva.

2.3.7 Indicadores de gestión

Para Franklin (2007, p.66) un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

“Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes”. (Salguero, 2001, p.23)

En mi opinión la mejor manera de conocer los resultados globales de las empresas y los individuales es midiendo y vigilando, es por eso que los indicadores de gestión permiten controlar el desarrollo de una empresa o departamento, indica al personal datos relevantes de la empresa y permite conocer la satisfacción del cliente con respecto al servicio brindando.

2.3.7.1 Características que debe reunir un indicador

Según Franklin (2007, p.69) para que los indicadores logren ser eficientes tiene que reunir las siguientes características.

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

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

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Método de investigación

Inductivo. - El método inductivo al contrario del deductivo parte de fenómenos particulares con incidencia tal que constituyen un principio, ley, norma, teoría, es decir parte de lo particular y va hacia lo universal.

Se aplica este método al identificar una débil gestión en la empresa por la falta de una revisión analítica total o parcial de la empresa con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable una Auditoría de gestión

Deductivo. - Este método de investigación parte de los hechos generales a los particulares, es decir la falta de una Auditoría de gestión en la empresa no permite establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos, así también impide un estudio de la organización, su estructura, control interno, contable y administrativo.

3.2 Tipo de investigación

Para la realización del presente proyecto se utilizó los siguientes tipos de investigación:

Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación tendrá la finalidad de explorar, de buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara del mismo, el investigador se pondrá en contacto con la realidad para identificar el problema. Hernández, et.al (1997, p.87).

Se aplicó la investigación exploratoria al momento de desarrollar el análisis FODA utilizado como un instrumento para identificar la situación interna y externa de la empresa acercándonos más a la realidad de la problemática existente.

A través de diferentes referencias bibliográficas se desarrolló la parte teórica y práctica de cada una de las variables, obteniendo un conocimiento amplio para el desarrollo de la investigación.

Investigación Explicativa

La investigación de tipo explicativa ya no solo describe el problema o fenómeno observado, sino que se acerca y busca explicar las causas que originaron la situación analizada. Hernández, et.al (1997, p.90).

Se utilizó la investigación explicativa al momento de describir la problemática existente en la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), posteriormente se analizó las ventajas y beneficios de la aplicación de una Auditoría de gestión.

Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa es una técnica descriptiva de recopilación de datos que se utiliza para descubrir detalles que ayudan a explicar el comportamiento. Transmite la riqueza de los pensamientos y experiencias de las personas. (Sampieri, 2014, p.67)

Se aplicó este tipo de investigación al describir la forma de comercialización que actualmente aplica y el manejo del control de ventas, el nivel de satisfacción de los clientes, el manejo de las relaciones personales, los tipos de comunicación que aplica y la forma de comunicación.

Investigación Cuantitativa

Es aquel que se basa en los números para investigar, analizar y comprobar información y datos; este intenta especificar y delimitar la asociación o correlación. Hernández, et.al (1997, p.95).

La investigación cuantitativa se destinó al momento de analizar el cuestionario de control interno y los indicadores de gestión a aplicarse.

3.3 Diseño no Experimental

La investigación no experimental es aquella en la que no se controlan ni manipulan las variables del estudio. Para desarrollar la investigación, los autores observan los fenómenos a estudiar en su ambiente natural, obteniendo los datos directamente para analizarlos posteriormente. (Sampieri, 2014, p.89)

Se designó el diseño no experimental ya que las variables identificadas como Auditoría de gestión y eficiencia, eficacia y economía, no se controlaron ni se manipularon por parte del investigador, para el desarrollo de la investigación solamente se observó los fenómenos a estudiar en su ambiente natural, obteniendo los datos directamente para analizarlos posteriormente y comprobar la hipótesis planteada.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Según Tamayo (2000, p.114), una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación; se trabajará con toda la población que a continuación se cita.

3.4.1.1 Documental

El tamaño de la población documental son los recursos de donde se obtiene la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

Tabla 1: Población documental

AÑO	DOCUMENTACION
2018	2660

Fuente: Empresa asociativa de lácteos

Elaborado por: Carlos Yautibug (2020)

3.4.1.2 Personal

Está constituida de la siguiente manera:

Tabla 2: Población personal

ADMINISTRATIVOS	NOMBRE	Nº PERSONAS
Representante Legal	Consejo de Gobierno	10
Administradora		1
Contadora		1
Secretaria		1
Despachador		2
Proveedores		5
Total		20

Población de administrativos de la empresa de lácteos (COCIHC)

Fuente: Empresa de Lácteos (COCIHC)

La administración de la empresa asociativa de lácteos (COCIHC) gestionan un total de 20 personas.

3.4.2 Muestra

Muestra de la población documental

Población 1.- Tomando en cuenta que la población de recursos humanos es menor a 100 no se procederá al cálculo de la muestra, teniendo así que aplicar dichos instrumentos de investigación a toda la población.

Población 2.- Esta población se encuentra compuesta de 1 sub población, con un total de 2640 items; considerando a los mismos como nuestro universo, de las cuales tomare una muestra representativa en función de la siguiente formula.

$$n = \frac{N\sigma^2 z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 z^2}$$

n= tamaño de la muestra	?
N= total de la población	2680
σ = desviacion estándar de la población que, Generalmente cuando no se tiene su valor,	0,5
Suele utilizarse un valor constante de 0,5	
Z= nivel de confianza del 95%	1,95

e= error maestral de 0,05%

0,05

$$n = \frac{2680 \cdot 0,26 \cdot 3,8416}{2679 \cdot 0,0025 \cdot 0,9604}$$

$$n = \frac{2573,872}{6,4697}$$

$$n = 337$$

Es decir, del total del universo se selecciona 337 ítems con los que trabajare en mi proyecto de investigación.

Muestra del personal de la empresa

Al tener una población pequeña no es necesaria ninguna técnica de muestreo, por lo cual se trabajará con la totalidad de la población, o el universo.

Tabla 3: Muestra

Población	Muestra
Población 1	20
Población 2	335

Fuente: Empresa de Lácteos (COCIHC)

Elaborado por: Carlos Yautibug (2020)

3.5 Técnicas e instrumentos de recopilación de datos

Entrevista: es una técnica para obtener datos que consisten en un dialogo entre dos personas: el investigador y el entrevistado; se realizó con la finalidad de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. Aplicada al gerente general y responsable financiero.

Observación directa: fue efectuada mediante la observación del fenómeno, hecho o caso, a través de un registro para posteriormente evaluarla y conocer la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa a través de los indicadores.

El instrumento utilizado para el proceso de obtención de la información fueron los siguientes:

- Guía de entrevista

- Ficha de observación

3.6 Técnicas de análisis e interpretación de la información

Para proceder a la evaluación de los resultados del trabajo investigativo se llevó a cabo el siguiente proceso:

- Análisis documental (planificación estratégica)
- Elaboración de entrevista
- Análisis e interpretación de la información

CAPÍTULO IV

4.1 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación de una Auditoría de gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), cantón Colta, periodo 2018, se realiza con el fin de establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos, incluye un estudio de la organización, su estructura, control interno, contable y administrativo, la consecuente aplicación de los P.C.G.A., la situación razonable de la Empresa, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

La auditoría de gestión se desarrolló en cuatro fases:

- Planificación preliminar
- Planificación específica
- Ejecución
- Comunicación de resultados

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR		PP-MPP 1/4						
1: Antecedentes <p>La Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) del cantón Colta en el ejercicio de sus actividades no ha receptado evaluaciones sobre Auditorías de gestión, se han desarrollado informes de planificación y planteamientos de objetivos organizacionales. La auditoría de gestión inicia desde 1 octubre del año 2020, considerando cada punto establecido en la planificación para su estricta realización.</p>								
2: Motivo del examen <p>La Auditoría de Gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), cantón Colta, periodo 2018, se llevará a cabo a la Orden de Trabajo N°001, emitida y autorizada por el representante legal de la Empresa el Sr. Segundo Concha</p>								
3. Objetivos del Examen <ul style="list-style-type: none">• Control Interno: Evidenciar el nivel de riesgo y de confianza que determina el sistema de control interno vigente en la entidad.• Gestión: alorar los procesos internos mediante los criterios de eficiencia, eficacia y economía con relación a la consecución de os objetivos organizacionales.• Cumplimiento: Conocer el nivel de cumplimiento que posee la entidad hacia las normativas legales bajo las cuales se faculta								
4. Alcance <p>La Auditoría de Gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), cantón Colta, comprenderá desde el periodo 01 enero al 31 diciembre 2018.</p>								
5. Enfoque de la Auditoría <p>Realizar una auditoría de Gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), cantón Colta, periodo 2018, para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los recursos.</p>								
<table border="1"><tr><td>Elaborado por:</td><td>CAYY</td><td>28/09/2020</td></tr><tr><td>Revisado por:</td><td>JRZH</td><td>27/11/2020</td></tr></table>			Elaborado por:	CAYY	28/09/2020	Revisado por:	JRZH	27/11/2020
Elaborado por:	CAYY	28/09/2020						
Revisado por:	JRZH	27/11/2020						

6. Conocimiento de la entidad ´

Nombre: EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),

Provincia: Chimborazo

Cantón: Colta

Parroquia: Sicalpa

Dirección: La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC, se encuentra en el Cantón Colta, Parroquia Sicalpa, en la calle 2 de agosto y Magdalena Dávalos.

Representante Legal: Sr. Segundo Concha

7. Reseña histórica

La planta procesadora de la empresa asociativa de lácteos COCIHC inicio sus operaciones de acopio de leche en el año 2003 bajo el liderazgo del Sr. Luis Carrillo, quien fue el dirigente que en esos momentos encabezaba la organización que mediante un proyecto de emprendimiento de la institución PRODEPINE, logro crear la empresa, en busca de mejorar la calidad de vida de sus socios, para la cual agrupo a las comunidades proveedoras de leche de la parroquia Sicalpa a fin de canalizar la producción lechera en derivados como el queso e insertar al mercado productos de calidad.

8. **Misión:** Somos una empresa dedicada a la comercialización de leche cruda, que busca brindar un producto saludable, nutritivo y natural a nuestros clientes y consumidores, garantizando el cumplimiento de las normas y estándares de calidad, generando beneficios de progreso y desarrollo a los socios y la comunidad, procurando lograr crecimiento empresarial, bienestar social y beneficio económico.
9. **Visión:** Para el año 2021, consolidarnos como una organización líder en el mercado nacional, siendo la mejor opción de compra de nuestros clientes, ofreciendo un producto de calidad, soportado con un talento humano idóneo y comprometido, procesos competitivos y con altos estándares de inocuidad y productividad, que permitan la sostenibilidad en el mercado y el reconocimiento de una cultura de servicio haciéndola una empresa socialmente responsable.

Elaborado por:	CAYY	28/09/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

10. Servicios: Producción de leche y sus derivados

11. Objetivos organizacionales

- Cumplir con todos los requisitos que exige la legislación ecuatoriana.
- Mantener el producto en el mercado e incrementar paulatinamente las ventas promoviendo la innovación tecnológica y mejoramiento continuo.
- Ofrecer productos de excelente calidad que cumplan con las normas de higiene para
- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y generar rentabilidad
- Posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores como una empresa que brinda productos y un servicio de excelencia calidad.
- Contribuir con la generación de puestos de trabajo a la sociedad
-

12. Valores

- **Honestidad:** llevará a cabo sus negocios con honestidad e integridad de conformidad a las buenas prácticas empresariales.
- **Trabajo en equipo:** Valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- **Compromiso:** Con nuestros clientes, brindándoles productos de calidad; con la sociedad, brindando estabilidad a las familias de nuestros colaboradores, y con el medio ambiente, cumpliendo las normas establecidas para su cuidado.
- **Integridad:** mismos, las más altas normas de integridad individual y corporativa. Salvaguardamos los activos de la empresa, cumpliendo con todas sus políticas y leyes.
- **Transparencia:** Todos los accionistas, directivos, ejecutivos y colaboradores se comprometen a ser transparentes y claros en el desarrollo de sus funciones y en el pacto con el cliente.
- **Excelencia:** En todo momento nos planteamos desafíos para mejorar nuestros productos y procesos; esforzándonos por apoyar a nuestros clientes a cumplir sus metas. Promovemos la diversidad, el trato justo, el respeto y la confianza.

13. Estructura organizativa

La estructura organizacional permite que la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC coordine y supervise las actividades laborales de sus miembros para que sean realizadas de forma eficiente y eficaz y de esta manera lograr la optimización de los recursos.

Elaborado por:	CAYY	28/09/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

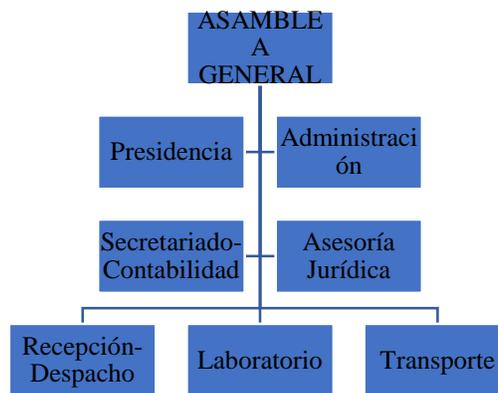


Gráfico 4: Organigrama estructural

Fuente: COCIHC

Elaborado por: Carlos Yautibug (2020)

14. Sistemas de información automatizado

La Empresa cuenta con un equipo tecnológico de alta gama, permitiendo así procesar toda la información de las actividades diarias que realiza.

15. Puntos de interés del examen

Para la ejecución de la auditoría de gestión se ha considerado el nivel administrativo por cuanto es una de las áreas que se encargan del funcionamiento y control de la Empresa.

16. Componentes a examinar

La auditoría integral estará compuesta por los componentes de

- Control interno
- Gestión
- Cumplimiento

Carlos Alfredo Yautibug Yuquilema

AUDITOR

Elaborado por:	CAYY	28/09/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), INFORME DE VISITA FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	PE-IFV 1/1						
<p>La Empresa Asociativa De Lácteos (COCIHC), es una empresa dedicada a la comercialización de leche cruda y sus derivados, que busca brindar un producto saludable, nutritivo y natural a nuestros clientes y consumidores, garantizando el cumplimiento de las normas y estándares de calidad, generando beneficios de progreso y desarrollo a los socios y la comunidad, procurando lograr crecimiento empresarial, bienestar social y beneficio económico. El día 15 de octubre del 2020 se inició el trabajo de Auditoría de gestión con la visita a las instalaciones de la empresa, con el propósito de involucrarse con la institución, se encuentra ubicada en el Cantón Colta, Parroquia Sicalpa, en la calle 2 de agosto y Magdalena Dávalos. El día 15 de octubre, me trasladé hasta la Empresa a una reunión con el representante legal el Señor Segundo Concha, quien supo manifestar que en la institución no se ha efectuado Auditorías de gestión, por lo que últimamente existen falencias en esta área por lo que desearía que sean analizadas para la toma de sediciones posteriores.</p> <p>La empresa presenta problemas relacionados a:</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de un sistema de control interno que le permita establecer una revisión de todos los recursos que ésta tiene y que están siendo utilizados en la producción y comercialización de leche y sus derivados.• No se identifica las áreas de reducción de costos, mejoramiento de métodos operativos, e incremento de la rentabilidad.• No se identifica si los controles gerenciales utilizados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones de la organización.• No se maneja indicadores de gestión del personal• No se ejecuta capacitaciones al personal <p>Por esta razón la aplicación de una Auditoría de gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), cantón Colta, periodo 2018, es muy importante ya que permitirá establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos, incluye un estudio de la organización, su estructura, control interno, contable y administrativo, la consecuente aplicación de los P.C.G.A., la situación razonable de la Empresa, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.</p> <p>El servicio de auditoría proporcionado se encuentra bajo la responsabilidad de la administración por la información presentada en los documentos entregados por el personal de la Empresa, y como resultado del trabajo de auditoría se entregará un informe final que contendrá la opinión del auditor respecto a la eficiencia obtenidas en el control interno.</p> <p>Carlos Alfredo Yautibug Yuquilema</p> <table border="1" data-bbox="764 1640 1414 1751"><tr><td>Elaborado por:</td><td>CAYY</td><td>18/10/2020</td></tr><tr><td>Revisado por:</td><td>JRZH</td><td>27/11/2020</td></tr></table> <p>AUDITOR</p>			Elaborado por:	CAYY	18/10/2020	Revisado por:	JRZH	27/11/2020
Elaborado por:	CAYY	18/10/2020						
Revisado por:	JRZH	27/11/2020						

FASE III: EJECUCIÓN

EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), ANÁLISIS FODA		AF 1/3		
FASE III: EJECUCIÓN				
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Dispone de infraestructura propia que ayuda al desarrollo de la empresa. • Precios competitivos los cuales logran mayores ventas. • Cancela oportunamente a los proveedores de manera que se pueda obtener a tiempo la materia prima. • Adquisición de materia prima directamente del productor lo cual permite optimizar tiempo. • Poseer vehículos propios para la recolección de materia prima y distribución 		<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con clientes permite atraer nuevos clientes. • Alto crecimiento demográfico permitirá mayor consumo de productos. • Tecnología adecuada ayudara a optimizar los recursos. • Mediante la cultura se interactúa con los clientes. • Acceso a líneas de crédito para inversión 		
DEBILIDADES		AMENAZAS		
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente administración de recursos • Escasa publicidad y promoción impide el reconocimiento en el mercado. • Control deficiente • Distribución de planta no adecuada • Falta de capacitación al personal 		<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de marcas adecuado de la competencia • No existe fidelidad de los clientes porque compran otras marcas de productos • Las condiciones económicas variantes • Costos tecnológicos elevados impiden su adquisición. • Variación en los costos de materia prima 		
		Elaborado por:	CAYY	20/10/2020
		Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
PONDERACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

AF 2/3

FASE III: EJECUCIÓN

N°	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
F1	Dispone de infraestructura propia que ayuda al desarrollo de la empresa.	0,10	4	0,40
F2	Precios competitivos los cuales logran mayores ventas.	0,10	5	0,50
F3	Cancela oportunamente a los proveedores de manera que se pueda obtener a tiempo la materia prima	0,10	5	0,50
F4	Adquisición de materia prima directamente del productor lo cual permite optimizar tiempo	0,10	5	0,50
F5	Poseer vehículos propicios para la recolección de materia prima y distribución	0,10	5	0,50
DEBILIDADES				
D1	Deficiente administración de recursos	0,10	1	0,10
D2	Escasa publicidad y promoción impide el reconocimiento en el mercado	0,10	1	0,10
D3	Control deficiente	0,10	1	0,10
D4	Distribución de planta no adecuada	0,10	2	0,20
D5	Falta de capacitación al personal.	0,10	1	0,10
	TOTAL	1	30	3,00

Análisis: Al realizar el análisis de los factores internos se obtiene como resultado 3,00 lo que indica que la empresa **Asociativa de Lácteos (COCIHC)** tiene más debilidades que fortalezas. Identificadas como; Deficiente administración de recursos, escasa publicidad y promoción impide el reconocimiento en el mercado, control deficiente, distribución de planta no adecuada, falta de capacitación al personal.

Elaborado por:	CAYY	20/10/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
PONDERACIÓN DE MEDIOS EXTERNOS**

AF 3/3

FASE III: EJECUCIÓN

N°	Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Deficiente administración de recursos	0,10	5	0,50
O2	Escasa publicidad y promoción.	0,10	5	0,50
O3	Control deficiente	0,10	5	0,50
O4	Distribución de planta no adecuada.	0,10	4	0,40
O5	Falta de capacitación al personal	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
A1	Posicionamiento de marcas adecuado de la competencia.	0,10	1	0,10
A2	No existe fidelidad de los clientes porque compran otras marcas de productos	0,10	1	0,10
A3	Las condiciones económicas variantes.	0,10	2	0,20
A4	Costos tecnológicos elevados impiden su adquisición.	0,10	1	0,10
A5	Variación en los costos de materia prima	0,10	1	0,10
	TOTAL	1	29	2,90

Análisis: El valor de 2,90 en la ponderación significa que la empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) tiene más amenazas que oportunidades. Esto debido a que el posicionamiento de las marcas de la competencia es adecuado, no existe fidelidad de los clientes porque compran otras marcas de productos, las condiciones económicas variantes, los costos tecnológicos elevados impiden su adquisición, y la variación en los costos de materia prima.

Elaborado por:	CAYY	20/10/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
MATRIZ RESUMEN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y DE
RIESGO
FASE III: EJECUCIÓN**

**PE-MCR
1/1**

Tabla 4: Matriz resumen del nivel de confianza y de riesgo

COMPONENTE	NIVE DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO	
ENTORNO DE CONTROL INTERNO	54%	Moderado	46%	Moderado
EVALUACIÓN DE RIESGOS	70.71%	Moderado	29.29%	Moderado
AMBIENTE DE CONTROL	78.17%	Alto	21.83%	Bajo
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	70%	Moderado	30%	Moderado
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	71.42%	Moderado	28.57%	Moderado

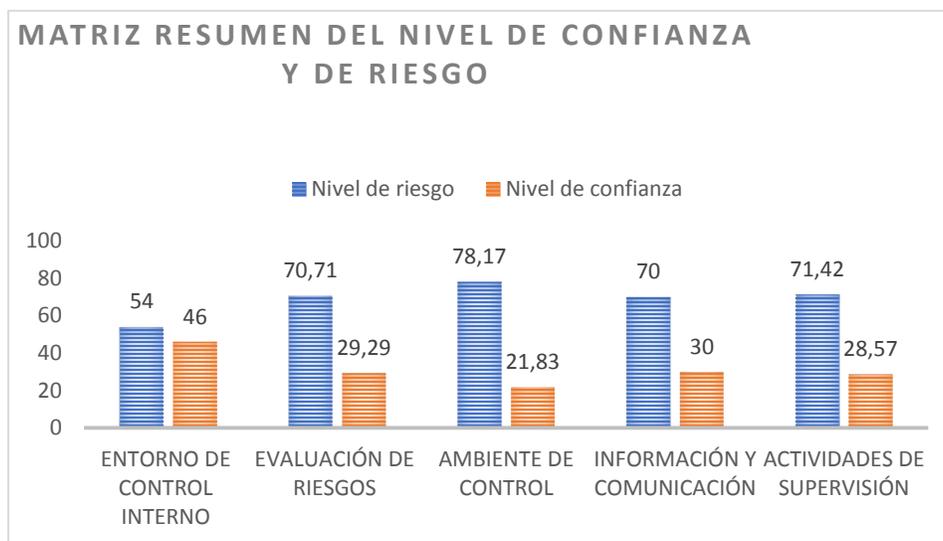


Gráfico 5: Matriz resumen del nivel de confianza y de riesgo

Fuente: COCIHC

Elaborado por: Carlos Yautibug (2020)

Elaborado por:	CAYY	21/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
INDICADORES DE GESTIÓN**

IG 1/3

FASE III: EJECUCIÓN

	Indicador	Análisis
Indicador de la eficiencia de la capacitación inicial del nuevo trabajador	$\frac{\# \text{ de capacitaciones}}{5} * 100$ $\frac{3}{5} * 100 = 60\%$	Se capacita al personal nuevo cuando ingresa a la Empresa.
Eficiencia en la capacitación a empleados	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} * 100$ $\frac{3}{15} * 100 = 20\%$	La Empresa no realiza capacitaciones para el personal.
Indicador del nivel de trabajo efectivo	$1 - \frac{\text{Horas de ausencia del personal}}{\text{total horas hombre}} * 100$ $1 - \frac{8}{\text{Total empleados}} * 100$	Las ausencias laborales perjudican a la empresa disminuyendo su productividad debido a la poca o nula producción durante su jornada. Es necesario medirlo y evaluarlo a fin de determinar niveles aceptables de ausentismo para mantener una productividad óptima.

Indicador control de asistencia	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de empleados que no se registran}}{\text{total empleados}} * 100$ $\frac{15}{15} * 100 = 100\%$	Existe un 100% de personas que se registran en el control de asistencia.
Determinar la utilización de equipos informáticos	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de equipos}}{\text{n}^\circ \text{ de equipos utilizados}} * 100$ $\frac{5}{5} * 100 = 100\%$	Existe un 100% de utilización de los equipos informáticos en la Empresa.
Determinar el grado de conocimiento de la misión visión y objetivos de la Cooperativa	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de empleados que conocer la misión}}{\text{total de empleados}} * 100$ $\frac{11}{15} * 100 = 73.33\%$	73,33% de los empleados conocen claramente la misión de la Empresa
Determinar el grado de conocimiento de la visión y objetivos de la Cooperativa	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de empleados que conocer la visión y objetivos}}{\text{total de empleados}} * 100$ $\frac{15}{15} * 100 = 100\%$	El 100% de los empleados conocen claramente la visión y objetivos institucionales de la Empresa
Determinar el grado de cumplimiento de las actividades planificadas	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de actividades ejecutadas}}{\text{n}^\circ \text{ de actividades planificadas}} * 100$ $\frac{12}{15} * 100 = 80\%$	En la Empresa existe un 80% del cumplimiento de las actividades y un 20% que no se cumple.

Presupuesto en adquisiciones	$\frac{\text{Presupuesto utilizado para adquisiciones}}{\text{Total presupuesto planificado}} * 100$ $\frac{60}{100} * 100 = 60\%$	La empresa para el periodo 2018 ejecutó el 60% de las adquisidoras presupuestadas.

Elaborado por:	CAYY	20/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Antecedentes. - La Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) del cantón Colta en el ejercicio de sus actividades no ha receptado evaluaciones sobre Auditorías de gestión, se han desarrollado informes de planificación y planteamientos de objetivos organizacionales. La auditoría de gestión inicia desde 1 octubre del año 2020, considerando cada punto establecido en la planificación para su estricta realización.

Motivo del examen. - La Auditoría de Gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), cantón Colta, periodo 2018, se llevará a cabo a la Orden de Trabajo N°001, emitida y autorizada por el representante legal de la Empresa el Sr. Segundo Concha

Objetivos del Examen

- **Control Interno:** Evidenciar el nivel de riesgo y de confianza que determina el sistema de control interno vigente en la entidad.
- **Gestión:** alorar los procesos internos mediante los criterios de eficiencia, eficacia y economía con relación a la consecución de os objetivos organizacionales.
- **Cumplimiento:** Conocer el nivel de cumplimiento que posee la entidad hacia las normativas legales bajo las cuales se faculta.

Alcance. - La Auditoría de Gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), cantón Colta, comprenderá desde el periodo 01 enero al 31 diciembre 2018.

Enfoque de la Auditoría. - Realizar una auditoría de Gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), cantón Colta, periodo 2018, para establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los recursos.

RESULTADOS DE AUDITORÍA

ENTORNO DE CONTROL

D1. Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) no cuenta con un documento de ética empresarial.

R1. La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

D2. No se efectúan evaluaciones para verificar el cumplimiento de las normas de conducta, del código de ética.

R2. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, así como evaluaciones para verificar el cumplimiento del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción.

D3. Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) no dispone de un manual de funciones bien establecido. La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

R3. La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.

D4. No cuenta con políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño del personal

R4. La máxima autoridad y los directivos reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

D5. No existe métodos para mitigar riesgos financieros

R5. Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

D6. No se valora los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto.

R6. Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias. Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo.

ACTIVIDADES DE CONTROL

D7. No se aplica actividades de control preventivos, detección y correctivos

R7. La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información. Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

D8. No cuenta con políticas de crédito.

R8. Se deberá elaborar un Manual de Crédito y Cobranzas en la Empresa lo que permitirá tener herramientas y criterios para la obtención de las metas y objetivos propuestos en el ámbito crediticio de la empresa, además de poder mejorar la eficiencia y efectividad de la captación de recursos, especialmente en la concesión de los créditos y recuperación de la cartera

D9. No existe un listado de los clientes que tiene deudas con la empresa.

R9. La clasificación de clientes permitirá segmentar y seleccionar las estrategias a aplicar, las actividades a desarrollar, y en última instancia, los esfuerzos y recursos que se dedicarán a cada tipo de cliente acorde al tipo de relación que se desee tener con cada uno. El análisis por tipo de clientes permitirá identificar los clientes de mayor proyección para el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

D10. No existe un documento donde refleje claramente las políticas de cobro

R10. Establecer una política de cobro en la empresa le permite establecer procedimientos para cobrar sus cuentas una vez vencidas. Una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente. Así que, la empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros.

D11. El control tecnológico es débil

R11. La Unidad de Tecnología de Información definirá, documentará y difundirá las políticas, estándares y procedimientos que regulen las actividades relacionadas con tecnología de información y comunicaciones en la organización, estos se actualizarán permanentemente e incluirán las tareas, los responsables de su ejecución, los procesos de excepción, el enfoque de cumplimiento y el control de los procesos que están normando, así como, las sanciones administrativas a que hubiere lugar si no se cumplieran.

D12. No existe un sistema de planificación para mejorar la administración.

R12. La máxima autoridad de cada entidad establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, para lo cual mantendrá un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

D13. No se aplica controles internos

R13. El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias

D14. Debería mejorar los métodos de comunicación

R 14. La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades. El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

D15. No se realiza periódicamente evaluaciones de las operaciones de la empresa

R15. La máxima autoridad y los niveles directivos efectuarán un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos.

D16. Inexistencia de un plan de acción para las deficiencias encontradas en la comunicación

R16. Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles. En función de la naturaleza y tamaño de la entidad, los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una entidad y mantendrán controles apropiados que garanticen la integridad y confiabilidad de la información.

Carlos Alfredo Yautibug Yuquilema

AUDITOR

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), MATRIZ DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA					
FASE III: EJECUCIÓN					
HALLAZGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
D1. Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) no cuenta con un documento de ética empresarial.	200-01 Integridad y valores éticos La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.	No se determinan ni se fomenta la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales.	No se cuenta con mecanismos que promuevan los valores éticos.	Las autoridades no emiten normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos y al combate a la corrupción.	La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.
D2. No se efectúan evaluaciones para verificar el cumplimiento de las normas de conducta, del código de ética.	404-11 Control y seguimiento. - establecerá controles periódicos de las operaciones para evaluar la eficacia de las actividades regulares de supervisión y monitoreo realizadas por personal de la entidad, las auditorías internas o externas o consultores externos contratados	No existe un responsable encargado en medir el grado de conocimiento y la aplicación de los principios éticos por parte del personal.	No se elabora indicadores para medir el cumplimiento del código de ética en la Empresa.	No se desarrollan programas que promuevan el desarrollo de la sensibilidad ética, facilitando la promoción de valores éticos, incentivando a la toma de decisiones éticas.	R2. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, así como evaluaciones para verificar el cumplimiento del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción.
D3. Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) no dispone de un manual de funciones bien establecido	200-05 Delegación de autoridad. La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el	Falta de concientización en el valor del capital humano para el desarrollo y crecimiento de las empresas	Inexistencia de técnicas de gestión de recursos humanos que permitan sobrellevar cambios y mejorar no sólo los objetivos cuantitativos de la compañía, sino la	La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades	La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos

	<p>cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.</p>		<p>cultura organizacional y sus aspectos cualitativos</p>	<p>correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.</p>	<p>organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.</p>
<p>D4. No cuenta con políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño del personal</p>	<p>200-03 Políticas y prácticas de talento humano. - El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.</p>	<p>La planificación no se elabora sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando, además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos.</p>	<p>El plan de talento humano no forma parte de la documentación del sistema de planificación anual</p>	<p>Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.</p>	<p>La máxima autoridad y los directivos reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno</p>
<p>D5. No existe métodos para mitigar riesgos financieros</p>	<p>300-02 Plan de mitigación de riesgos. Los directivos desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos.</p>	<p>No se ejecuta un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar</p>	<p>Inexistencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias.</p>	<p>Si una organización no elabora un análisis de riesgos para evaluar las amenazas y los impactos, no podrá reaccionar a tiempo ni mucho menos prevenir cualquier evento que traería efectos negativos como dañar la imagen de la compañía e incluso llevarla a la quiebra.</p>	<p>Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos</p>
<p>D6. No se aplica actividades de control preventivos, detección y correctivos</p>	<p>400 actividades de control. - la implantación de cualquier actividad o procedimiento</p>	<p>No se aplica acciones de control de detección y prevención, tales como:</p>	<p>No funciona consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un</p>	<p>Las actividades de control se dan en toda la organización,</p>	<p>La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del</p>

	de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener.	separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.	período ni está relacionada directamente con los objetivos de la entidad.	en todos los niveles y en todas las funciones.	control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.
D7. No cuenta con políticas de crédito ni cobranza	Como apoyo para la gestión de las cuentas por cobrar, la empresa debe contar con una política de crédito y cobranza alineada a la capacidad productiva o nivel de prestación de servicios, los costos y el margen de utilidad. Esta política puede ser flexible y variable según las necesidades de la empresa y del cliente, son un factor crucial para mantener un flujo de efectivo sano para las operaciones de la empresa ya que permite evaluar el crédito en forma objetiva y evitar la cartera vencida	No tienen acceso a listas de endeudamiento como la central de riesgo, es decir, no cuentan con una fuente para consultar si sus clientes tienen cuentas pendientes en otros centros de financiamiento.	No cuenta con record crediticio de una persona que servirá para que en conjunto con otros elementos de información la empresa pueda decidir si otorgará el crédito o no.	La empresa no cuenta con un analista de crédito que apoye en la toma de decisiones, no existen políticas de crédito claras y definidas en un documento formal solamente por costumbre y estos son aprobados únicamente por el gerente de manera verbal	La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este. La empresa debe ocuparse de los estándares de crédito así como de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito y desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de créditos, además de contar con personal especializado en el área de crédito y cobranza.
D8. El control tecnológico es débil	Las entidades y organismos del sector público deben estar acopladas en un marco de trabajo para procesos de tecnología de información que aseguren la transparencia y el control, así como el involucramiento de la alta dirección, por lo que las actividades y procesos de tecnología de información de la	No se elabora ni se implementa un plan informático estratégico para administrar y dirigir todos los recursos tecnológicos, el mismo que estará alineado con el plan estratégico institucional	Inexistencia de planes operativos de tecnología de la información alineados con el plan estratégico informático y	Los Directivos establecerán una estructura organizacional de tecnología de información que refleje las necesidades institucionales, la cual debe ser revisada de forma periódica para ajustar las estrategias internas que permitan satisfacer los objetivos planteados y	La Unidad de Tecnología de Información definirá, documentará y difundirá las políticas, estándares y procedimientos que regulen las actividades relacionadas con tecnología de información y comunicaciones en la organización, estos se actualizarán permanentemente e

	organización deben estar bajo la responsabilidad de una unidad que se encargue de regular y estandarizar los temas tecnológicos a nivel institucional.			soporten los avances tecnológicos	incluirán las tareas, los responsables de su ejecución, los procesos de excepción, el enfoque de cumplimiento y el control de los procesos que están normando, así como, las sanciones administrativas a que hubiere lugar si no se cumplieran.
D9. Débil sistema de planificación para mejorar la administración estratégica	200-02 Administración estratégica Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.	Falta de implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales,	No se podrá efectuar un análisis interno y externo, logrando conocer al amenazas y debilidades de la institución.	Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.	La máxima autoridad de cada entidad establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, para lo cual mantendrá un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.
D10. No se aplica controles internos	404-11 Control y seguimiento. -El proceso de seguimiento controlará en forma continua la evolución del entorno externo así como de los controles internos, para ayudar a sus administradores a responder a los cambios de forma rápida y eficaz.	Establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. En la empresa no se elaboran objetivos que proporcionen las metas medibles hacia las que la entidad se mueve al desarrollar sus actividades	No se tendrá un control interno eficaz por lo que no se detecta a tiempo posibles errores.	Un adecuado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por de la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales.	Es responsabilidad de la Administración y la Alta Dirección establecer los objetivos del negocio y es necesario fijar los objetivos con carácter previo al diseño e implementación del sistema de control interno, con el fin de controlar y mitigar de manera adecuada los riesgos que afectan a dichos objetivos.
D11. Inexistencia de un plan de acción para las deficiencias encontradas en	El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar,	No se cuenta con sistemas de información que tenga controles adecuados para garantizar confiabilidad,	Escasa obtención de información interna y externa, que facilite a la alta dirección preparar los	Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y	La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información

la comunicación	procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.	seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles.	informes necesarios en relación con los objetivos establecidos.	una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles. En función de la naturaleza y tamaño de la entidad, los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una entidad y mantendrán controles apropiados que garanticen la integridad y confiabilidad de la información	pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades.
D12. No se aplica capacitación y entrenamiento continuo al personal	407-06 Capacitación y entrenamiento continuo. - Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.	No se elabora planes de capacitación para cada área y departamento.	No poder competir por la falta de capacitación y entrenamiento del personal.	El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.	Los directivos de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

Elaborado por:	CAYY	21/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

Bibliografía

- Álvarez J. (2005). Auditoría Administrativa. México: Fondo Editorial.
- Arcia, M. (2011). *Gestión de riesgos empresarial y auditoría*. Chile: PWC.
- Blanco Luna, Y. (2004). Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. Bogotá: ECOE Edicioens Ltda.
- CGE. (2001). *Auditoría de Gestión*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%201.pdf>
- CGE, C. G. (2011). Manual de Auditoría de Gestión . Acuerdo 047-CG-2011.
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno*. España: Díaz de Santos.
- De la Peña. A. (2009). Auditoría un enfoque práctico. España: PARANINFO.
- Díaz , Y., & Díaz, J. (2013). *Metodología para la auditoría administrativa*. Obtenido de <http://miblogsAuditoría.blogspot.com/>
- Estupiñan. (2004). Papeles de trabajo. Colombia: ECOE Ediciones.
- Estupiñan, R. (2006). Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales. Análisis de Informe COSO I Y II. Colombia: ECO Ediciones.
- Estupiñan, R. (2015). *Control interno y Fraudes tercera edición*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Fernandez, E. (2005). El proceso de Auditoría Hallazgos de Auditoría. Chile: SOEDUC.
- Fonseca F. (2011). Sisitema de control interno para organizaciones. Lima: IICO.
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Lima: IICO.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa segunda edición*. México: Pearson.
- Garcia, R. D. (2008). *Auditoría de Gestión*. La Habana: Félix Varela.
- Gonzales, R. (2013). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Graing-Cooper, M. (1994). Auditoría de Gestión. Madrid: Folio España.
- Haime, L. (2005). *Planeación Financiera en la empresa moderna*. s/c: ISEF.
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2014). *Metodología Investigacion* . <https://recursos.uco.mx/tesis/investigacion.php>.
- Herreros, S. (2015). *Planificación de la auditoría*. mADRID: ELEARNING.
- Juan, A. (2005). Auditoría y Control Interno. Madrid: Cultural S.A.
- Jurídico, B. (2002). Contraloría General del Estado. Quito.
- Landsittel, D. (2013). *Control Interno - Marco Integrado resumen ejecutivo*. España: Instituto de Auditores Internos.
- Maldonado, M. (2006). Auditoría de Gestión. Quito: Tercera.
- Montesinos, V. (2000). La auditoría en españa. Valencia: Universidad de Valencia.
- Moreno , M., & Paguay, E. (2018). *Auditoría de Gestión a la cooperativa de transporte Riobamba, periodo 2017*. Riobamba : UNACH.
- Obregón C. (2014). Como medir la gestion empresarial. *www.revista.MM.com*, 5.
- Quisphe, G., Cárdenas, M., & Vega, P. (2016). *La Auditoría de Gestión, una Herramienta Necesaria para la economía*. Ambato: UTC.
- Ruíz, J . (23 de 04 de 2014). *La Importancia de la auditoría de gestión*. Obtenido de <http://asesoria.arriagaasociados.com/la-importancia-de-la-Auditoría-de-gestion/>

- Salguero, A. (2001). *Indicadores de Gestión y Cuando de Mando*. Madrid: Días de Santos.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Sanchez J. (2013). *Indicadores de gestión empresarial*. Estados Unidos: Copyring.
- Santillana, J. (2013). *Auditoría Interna Tercera Edición*. México: Pearson.
- SEPS. (2020). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria* . Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria .
- Sotomayor, A. (2008). *Auditoría administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- Tapia, C., Guevara, E., Castillo, S., Rojas, M., & Salomón, L. (2013). *Fundamentos de auditoría*. Madrid: Federación Internacional de Contadores IFAC.
- Unidad Sam. (2015). *Tribunal de Cuentas Europeo*. Obtenido de http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF
- Zaldumbide, A., & Quinzo, F. (2018). *Auditoría de Gestion al componente talento humano de la Empresa Muñoz Diseño topográfico y construcciones cia ltda* . Riobamba: UNACH.

ANEXOS

FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR			PA																																														
<p>Tipo de auditoría: Auditoría de gestión</p> <p>Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2018</p> <p>Objetivo: Procesar información general de la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), a través de técnicas adecuadas de investigación, para tener un diagnóstico apropiado de la situación y funcionamiento actual.</p> <p style="text-align: center;">Tabla: Programa de auditoría Fase I: Planificación preliminar</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>PROCEDIMIENTOS</th> <th>REF. P/T</th> <th>REALIZADO POR</th> <th>FECHA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Elabore la propuesta de trabajo</td> <td>PT</td> <td>CAYY</td> <td>24/08/2020</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Recepte la orden de trabajo</td> <td>OT</td> <td>CAYY</td> <td>10/09/2020</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Elabore la notificación de inicio de auditoría</td> <td>NIA</td> <td>CAYY</td> <td>16/09/2020</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Determine la información general de la Empresa.</td> <td>IG</td> <td>CAYY</td> <td>28/09/2020</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Elabore la hoja de índices de contenidos.</td> <td>HIC</td> <td>CAYY</td> <td>28/09/2020</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Elabore la hoja de marcas</td> <td>HM</td> <td>CAYY</td> <td>28/09/2020</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Elabore el memorándum de planificación preliminar</td> <td>MPP</td> <td>CAYY</td> <td>28/09/2020</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Carlos Alfredo Yautibug Yuquilema</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>CAYY</td> <td>24/08/2020</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>JRZH</td> <td>12/11/2020</td> </tr> </table>					Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA	1	Elabore la propuesta de trabajo	PT	CAYY	24/08/2020	2	Recepte la orden de trabajo	OT	CAYY	10/09/2020	3	Elabore la notificación de inicio de auditoría	NIA	CAYY	16/09/2020	4	Determine la información general de la Empresa.	IG	CAYY	28/09/2020	5	Elabore la hoja de índices de contenidos.	HIC	CAYY	28/09/2020	6	Elabore la hoja de marcas	HM	CAYY	28/09/2020	7	Elabore el memorándum de planificación preliminar	MPP	CAYY	28/09/2020	Elaborado por:	CAYY	24/08/2020	Revisado por:	JRZH	12/11/2020
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	REALIZADO POR	FECHA																																														
1	Elabore la propuesta de trabajo	PT	CAYY	24/08/2020																																														
2	Recepte la orden de trabajo	OT	CAYY	10/09/2020																																														
3	Elabore la notificación de inicio de auditoría	NIA	CAYY	16/09/2020																																														
4	Determine la información general de la Empresa.	IG	CAYY	28/09/2020																																														
5	Elabore la hoja de índices de contenidos.	HIC	CAYY	28/09/2020																																														
6	Elabore la hoja de marcas	HM	CAYY	28/09/2020																																														
7	Elabore el memorándum de planificación preliminar	MPP	CAYY	28/09/2020																																														
Elaborado por:	CAYY	24/08/2020																																																
Revisado por:	JRZH	12/11/2020																																																

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), PROPUESTA DE TRABAJO FASE I: PLANIFICACION PRELIMINAR	PT 1/2
--	--	-------------------

Colta, 24 de agosto de 2020

Sr.

Segundo Concha
REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),

Presente. -

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, como estudiante de la Universidad Nacional de Chimborazo, Carrera de Contabilidad y Auditoría, quien bajo la respectiva Carta de Auspicio para mi ejecución de tema de tesis “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), CANTÓN COLTA, PERIODO 2018**”, presento la siguiente propuesta de trabajo, para su revisión y autorización respectiva.

Pongo a su disposición la propuesta de **AUDITORÍA DE GESTIÓN** para cubrir los requerimientos de la entidad vinculadas a la evaluación de control interno, estudio de la gestión de procesos a través de criterios de efectividad, eficacia, como también la comprobación del cumplimiento de los procedimientos en general con relación a lo especificado en las normas estatutarias, reglamentarias aplicables al funcionamiento de la empresa.

Objetivo

Realizar la auditoría de gestión mediante el empleo de técnicas y procedimientos de Auditoría que permitan establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía en la planificación, control y uso de los recursos y el cumplimiento de la normativa legal pertinente.

Fase I: planificación preliminar. - En esta fase se realizará todos los trámites pertinentes para la elaboración de la auditora de gestión para la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), también se determinará la información general de la Empresa y se procederá a la elaboración de una hoja de índices y el memorándum de planificación preliminar.

Elaborado por:	CAYY	24/08/2020
Revisado por:	JRZH	12/11/2020

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), PROPUESTA DE TRABAJO FASE I: PLANIFICACION PRELIMINAR	PT 2/2
--	--	-----------------------------

Fase II: Planificación Específica. En esta fase se realizará la visita a las instalaciones de la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), con la finalidad de realizar la entrevista al gerente general y al director financiero, también se procederá a la elaboración de la ficha de observación, concluyendo con la redacción del informe de visita.

Fase III: Ejecución: Se procederá a la realización de la auditoría de gestión misma que estará compuesta por los siguientes componentes:

- Auditoría de control interno
- Auditoría de gestión
- Auditoría de cumplimiento

Fase IV: Comunicación de resultados. Desarrollo del cierre de auditoría y entrega de resultados plasmados en el informe respectivo, el mismo incluirá conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos detectados. Para llevar a cabo se ejecutará los siguientes procedimientos:

- Emisión de la notificación sobre el cierre de la auditoría para demostrar la culminación del trabajo.
- Comunicar los resultados y emitir una crítica basado en las respectivas deficiencias encontradas.

Es necesario dar a conocer que la información que se maneje en el proceso de auditoría será llevada con la respectiva responsabilidad y confidencialidad.

Sin más que agregar al presente documento argumentando éxitos en las actividades a usted encomendadas.

Atentamente,

Carlos Alfredo Yautibug Yuquilema

AUDITOR

Elaborado por:	CAYY	24/08/2020
Revisado por:	JRZH	12/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
ORDEN DE TRABAJO
FASEI: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

**OT
1/1**

Colta, 10 de septiembre del 2020

Señor

Carlos Alfredo Yautibug Yuquilema

RESPONSABLE PRINCIPAL- AUDITORÍA DE GESTIÓN

Presente. –

Reciba un cordial saludo, manifiesto el presente documento en respuesta a la Propuesta de Trabajo emitida con fecha 24 agosto del 2020, dando paso a la AUTORIZACIÓN respectiva para la realización de una AUDITORÍA DE GESTIÓN a la entidad por el periodo 2018 como trabajo de titulación.

Debo comunicarle que la información que se entregue para el desarrollo del trabajo debe ser llevada con estricta confidencialidad y solamente con fines educativos. La supervisión de la presente auditoría conjuntamente con la información realizada se encontrará bajo su completa responsabilidad y dentro del tiempo que dure el cumplimiento de la misma.

Atentamente

Sr. Segundo Concha

REPRESENTANTE LEGAL

Elaborado por:	CAYY	10/09/2020
Revisado por:	JRZH	12/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA
FASEI: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

PA-F1

NOTIFICACIÓN

Colta, 16 de septiembre del 2020

Señor

Segundo Concha

REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),

Presente. -

En cumplimiento a la autorización respectiva para la ejecución de una Auditoría de Gestión, como trabajo de titulación; Yo Carlos Alfredo Yautibug Yuquilema , Notifico a través del presente documento el inicio de la Auditoría esperando la colaboración respectiva en cuanto al acceso de la información pertinente para el logro de los objetivos planteados.

La realización de la Auditoría de Gestión a la respectiva entidad se dará inicio a partir del día 18 de septiembre del 2020 resaltando que la información creada por el tipo de trabajo será considerada de reserva profesional.

Por la atención que brinde a la presente, reitero mis agradecimientos.

Atentamente

Carlos Alfredo Yautibug Yuquilema

AUDITOR

Elaborado por:	CAYY	16/09/2020
Revisado por:	JRZH	12/11/2020

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), INFORMACIÓN GENERAL FASEI: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	IG 1/3
--	--	-------------------

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre: EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
Provincia: Chimborazo
Cantón: Colta
Parroquia: Sicalpa
Dirección: La Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC, se encuentra en el Cantón Colta, Parroquia Sicalpa, en la calle 2 de agosto y Magdalena Dávalos.
Representante Legal: Sr. Segundo Concha

RESEÑA HISTÓRICA

La planta procesadora de la empresa asociativa de lácteos COCIHC inicio sus operaciones de acopio de leche en el año 2003 bajo el liderazgo del Sr. Luis Carrillo, quien fue el dirigente que en esos momentos encabezaba la organización que mediante un proyecto de emprendimiento de la institución PRODEPINE, logro crear la empresa, en busca de mejorar la calidad de vida de sus socios, para la cual agrupo a las comunidades proveedoras de leche de la parroquia Sicalpa a fin de canalizar la producción lechera en derivados como el queso e insertar al mercado productos de calidad.

MISIÓN: Somos una empresa dedicada a la comercialización de leche cruda, que busca brindar un producto saludable, nutritivo y natural a nuestros clientes y consumidores, garantizando el cumplimiento de las normas y estándares de calidad, generando beneficios de progreso y desarrollo a los socios y la comunidad, procurando lograr crecimiento empresarial, bienestar social y beneficio económico.

VISIÓN: Para el año 2021, consolidarnos como una organización líder en el mercado nacional, siendo la mejor opción de compra de nuestros clientes, ofreciendo un producto de calidad, soportado con un talento humano idóneo y comprometido, procesos competitivos y con altos estándares de inocuidad y productividad, que permitan la sostenibilidad en el mercado y el reconocimiento de una cultura de servicio haciéndola una empresa socialmente responsable.

SERVICIOS: Producción de leche y sus derivados

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- Cumplir con todos los requisitos que exige la legislación ecuatoriana.
- Mantener el producto en el mercado e incrementar paulatinamente las ventas promoviendo la innovación tecnológica y mejoramiento continuo.

Elaborado por:	CAYY	28/09/2020
Revisado por:	JRZH	12/11/2020

- Ofrecer productos de excelente calidad que cumplan con las normas de higiene para
- Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y generar rentabilidad
- Posicionar nuestra marca en la mente de los consumidores como una empresa que brinda productos y un servicio de excelencia calidad.
- Contribuir con la generación de puestos de trabajo a la sociedad

VALORES

- **Honestidad:** llevará a cabo sus negocios con honestidad e integridad de conformidad a las buenas prácticas empresariales.
- **Trabajo en equipo:** Valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- **Compromiso:** Con nuestros clientes, brindándoles productos de calidad; con la sociedad, brindando estabilidad a las familias de nuestros colaboradores, y con el medio ambiente, cumpliendo las normas establecidas para su cuidado.
- **Integridad:** mismos, las más altas normas de integridad individual y corporativa. Salvaguardamos los activos de la empresa, cumpliendo con todas sus políticas y leyes.
- **Transparencia:** Todos los accionistas, directivos, ejecutivos y colaboradores se comprometen a ser transparentes y claros en el desarrollo de sus funciones y en el pacto con el cliente.
- **Excelencia:** En todo momento nos planteamos desafíos para mejorar nuestros productos y procesos; esforzándonos por apoyar a nuestros clientes a cumplir sus metas. Promovemos la diversidad, el trato justo, el respeto y la confianza.

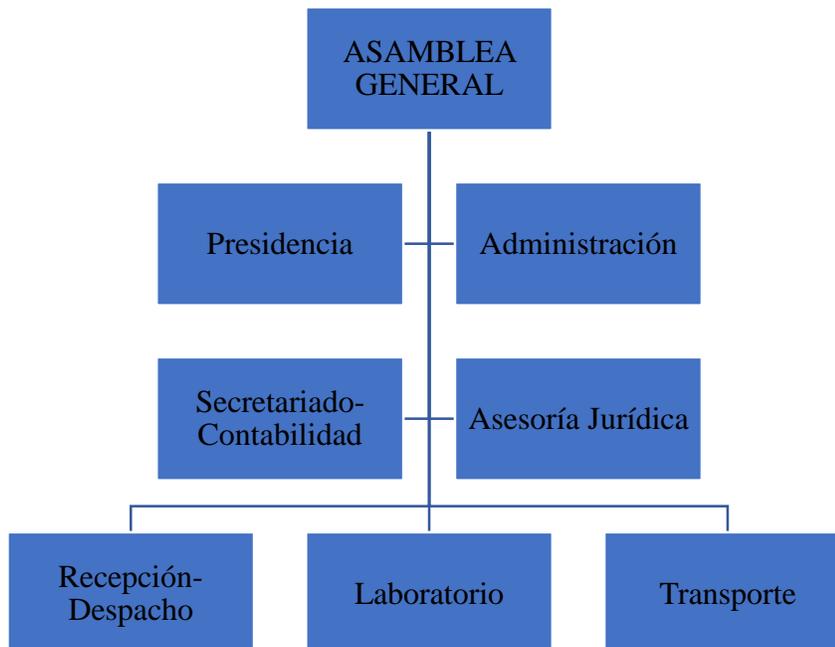
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

- La disciplina es el eje fundamental en la empresa para lograr la excelencia en todos los aspectos.
- La calidad del producto y el servicio son fundamentales para obtener la satisfacción de nuestros clientes.
- Se lograrán los objetivos establecidos por medio de la responsabilidad y dedicación de todos quienes conforman la empresa.

Elaborado por:	CAYY	28/09/2020
Revisado por:	JRZH	12/11/2020

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizacional permite que la Empresa Asociativa de Lácteos COCIHC coordine y supervise las actividades laborales de sus miembros para que sean realizadas de forma eficiente y eficaz y de esta manera lograr la optimización de los recursos.



Elaborado por:	CAYY	28/09/2020
Revisado por:	JRZH	12/11/2020

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), HOJA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS FASE I: PLANIFICACION PRELIMINAR	HIC 1/1
--	--	------------------------------

FI	FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
PA-FI	Programa de Auditoría Fase I
PT	Propuesta de Trabajo
OT	Orden de trabajo
NIA	Notificación de inicio de Auditoría
IG	Información General
HIC	Hoja de índices de contenidos
MPP	Memorándum de planificación preliminar
FII	FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
PA-FII	Programa De auditoría Fase II
VE	Visita a la Entidad
EG	Entrevista al Gerente General y director financiero
GO	Guía de observación
IV	Informe de visita
FIII	FASE III: EJECUCIÓN DE AUDITORÍA
PA-FIII	Programa de auditoría Fase III
REC	Rangos para la evaluación de los cuestionarios
CR	Escala de nivel de confianza y riesgo
CI	Evaluación de cada componente del COSO III utilizando el método de cuestionario de control interno
ECR	Evaluación del nivel de confianza y de riesgo
MRCR	Matriz de resumen del nivel de confianza y riesgo
ICI	Informe de control interno
IG	Indicadores de gestión aplicados al personal
MR	Matriz de resultados de evaluación
MHA	Matriz de hallazgos- Auditoría de cumplimiento
FASE IV	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
	Notificación del cierre de la auditoría
	Informe final de la auditoría

Elaborado por:	CAYY	28/09/2020
Revisado por:	JRZH	12/11/2020

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), HOJA DE MARCAS FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	HM 1/1
--	---	-----------------------------

Revisado y verificado	√
Política contable no aplicada	μ
Cotejado con auxiliar	*
Sumatoria	Σ
Cálculo comprobado por auditoría	©
Saldo según estado de cuenta	>
Hallazgo	H
Nota aclaratoria	Λ
Confrontado con documentación probatoria	€
Error en registro	≠
Información insuficiente	∅

Elaborado por:	CAYY	28/09/2020
Revisado por:	JRZH	12/11/2020

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), PROGRAMA DE AUDITORÍA		PA-PE								
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA		1/1								
<p>Tipo de auditoría: Auditoría de Gestión</p> <p>Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.</p> <p>Objetivo: Obtener un conocimiento preliminar de las actividades que realiza la Empresa Asociativa De Lácteos (COCIHC) cantón Colta.</p> <p>Tabla: Programa de auditoría Fase II Planificación Específica</p>										
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR	FECHA						
	Visite las instalaciones de la cooperativa	VP	CAYY	05/10/2020						
	Realice la entrevista al gerente general	EGG	CAYY	08/10/2020						
	Realice la Guía de observación	GO	CAYY	12/10/2020						
	Elabore el informe de visita	IV	CAYY	18/10/2020						
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>CAYY</td> <td>05/10/2020</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>JRZH</td> <td>12/11/2020</td> </tr> </table>					Elaborado por:	CAYY	05/10/2020	Revisado por:	JRZH	12/11/2020
Elaborado por:	CAYY	05/10/2020								
Revisado por:	JRZH	12/11/2020								

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), ENTREVISTA AL GERENTE FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	EG 1/2
--	--	---------------

Objetivo: Obtener un conocimiento previo sobre la gestión del gerente en la cooperativa e identificar las fortalezas y debilidades en los procesos administrativos, para en base a dicha información establecer los programas de auditoría.

1. ¿Cómo está conformada la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC)?

Está conformada por 12 dirigentes, y administrado por el Gerente General

2. ¿Usted como representante legal de la Empresa conoce detalladamente las actividades administrativas, financieras y económicas que desarrolla?

Si estoy informado de cada actividad que se realiza en la Empresa

3. ¿Existe un código de ética que regule el accionar de los trabajadores?

La empresa cuenta con el reglamento interno

4. ¿El personal de la cooperativa practica los valores éticos?

Se evidencia en los últimos años un trabajo individual, cada uno mira por sus intereses.

5. ¿La Empresa cuenta con un Plan Operativo Anual?

Si se elabora un plan operativo anual

6. ¿La Empresa cuenta con una Planificación Estratégica?

Si se cuenta con una planificación estratégica, pero necesita ser actualizada.

7. ¿La Empresa cuenta con manuales de reglamentos, políticas y procedimientos en sus operaciones?

Si cuenta, pero no es difundido frecuentemente con el personal.

8. ¿Dichos manuales se encuentran actualizados?

Si anualmente se actualiza

9. ¿Los socios de la Empresa conocen la misión, visión y objetivos?

Si conocen claramente la misión, visión y objetivos.

10. ¿Las diferentes áreas existentes en la Empresa realizan a cabalidad sus funciones?

Si se realiza responsablemente cada una de las funciones.

Elaborado por:	CAYY	08/10/2020
Revisado por:	JRZH	12/11/2020

11. ¿Cuál es el número de colaboradores tanto en el área Administrativa, financiera y Operativa?

- Administrativo 3
- Financiero 2
- Operativo 1

12. ¿La Empresa cuenta con un sistema contable para el manejo de sus operaciones diarias?

Se utiliza Excel para el manejo del sistema contable

13. ¿Se ha realizado una auditoría de gestión anteriormente?

No se ha realizado ningún tipo de Auditoría dentro de la empresa

14. ¿Cuáles son las expectativas con respecto a la ejecución de la auditoría de gestión que se está ejecutando?

Que se ejecute de la mejor manera, esperando brindar toda la información necesaria para poder identificar a tiempo los errores y debilidades de la empresa.

Elaborado por:	CAYY	08/10/2020
Revisado por:	JRZH	12/11/2020

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), GUÍA DE OBSERVACIÓN	GO 1/1
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA		

N°	ACCIONES A OBSERVAR	CUMPLIMIENTO	
		SI	NO
1	Realizan informes de cumplimiento de metas y objetivos	x	
2	La máxima autoridad y los directivos establecen los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional	x	
3	Existe una planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.		x
4	La estructura organizativa atiende el cumplimiento de la misión y apoya efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes	x	
5	Se establece mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.		x
6	Los directivos de la entidad identifican los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos,	x	
7	Se establecen políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.	x	
8	Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales		x
9	Se emite y difunde políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evaluará periódicamente al personal de la institución.	x	
10	El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de la entidad		x

Elaborado por:	CAYY	12/10/2020
Revisado por:	JRZH	12/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
INFORME DE VISITA
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

PE-IFV 1/1

La Empresa Asociativa De Lácteos (COCIHC), es una empresa dedicada a la comercialización de leche cruda y sus derivados, que busca brindar un producto saludable, nutritivo y natural a nuestros clientes y consumidores, garantizando el cumplimiento de las normas y estándares de calidad, generando beneficios de progreso y desarrollo a los socios y la comunidad, procurando lograr crecimiento empresarial, bienestar social y beneficio económico. El día 15 de octubre del 2020 se inició el trabajo de Auditoría de gestión con la visita a las instalaciones de la empresa, con el propósito de involucrarse con la institución, se encuentra ubicada en el Cantón Colta, Parroquia Sicalpa, en la calle 2 de agosto y Magdalena Dávalos. El día 15 de octubre, me trasladé hasta la Empresa a una reunión con el representante legal el Señor Segundo Concha, quien supo manifestar que en la institución no se ha efectuado Auditorías de gestión, por lo que últimamente existen falencias en esta área por lo que desearía que sean analizadas para la toma de sediciones posteriores.

La empresa presenta problemas relacionados a:

- Falta de un sistema de control interno que le permita establecer una revisión de todos los recursos que ésta tiene y que están siendo utilizados en la producción y comercialización de leche y sus derivados.
- No se identifica las áreas de reducción de costos, mejoramiento de métodos operativos, e incremento de la rentabilidad.
- No se identifica si los controles gerenciales utilizados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones de la organización.
- No se maneja indicadores de gestión del personal
- No se ejecuta capacitaciones al personal

Por esta razón la aplicación de una Auditoría de gestión a la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC), cantón Colta, periodo 2018, es muy importante ya que permitirá establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos, incluye un estudio de la organización, su estructura, control interno, contable y administrativo, la consecuente aplicación de los P.C.G.A., la situación razonable de la Empresa, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada.

El servicio de auditoría proporcionado se encuentra bajo la responsabilidad de la administración por la información presentada en los documentos entregados por el personal de la Empresa, y como resultado del trabajo de auditoría se entregará un informe final que contendrá la opinión del auditor respecto a la eficiencia obtenidas en el control interno.

Carlos Alfredo Yautibug Yuquilema

AUDITOR

Elaborado por:	CAYY	18/10/2020
Revisado por:	JRZH	12/11/2020

FASE III EJECUCIÓN

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III: EJECUCIÓN	PA-E
--	--	-------------

Tipo de auditoría: Auditoría de Gestión

Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.

Objetivo: Programar los procedimientos adecuados, precisos y pertinentes que permitan la ejecución de la Auditoría de Gestión, tomando en cuenta las cualidades respectivas de cada una de las auditorías que la componen.

Tabla: Programa de auditoría Fase III Ejecución

N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR	FECHA
	Análisis FODA	AF	CAYY	20/10/2020
	Exponga los rangos para la evaluación de los cuestionarios	VP	CAYY	27/10/2020
	Exponga la escala del nivel de confianza y riesgo	EGG	CAYY	27/10/2020
	Evalúe cada componente del COSO III utilizando el método del cuestionario de control interno.	GO	CAYY	30/10/2020
	Realice la evaluación del nivel de confianza y de riesgo	IV	CAYY	02/11/2020
	Elabore la matriz de resumen del nivel de confianza y riesgo	MCR	CAYY	10/11/2020
	Elabore el informe de control interno	ICI	CAYY	17/11/2020
	Construya la matriz de hallazgos de la auditoría de gestión		CAYY	18/11/2020
	Establezca los indicadores de gestión	ID	CAYY	20/11/2020

Elaborado por:	CAYY	20/10/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

AUDITORÍA DE GESTIÓN

AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO COSO III

ENTIDAD: DIRECCIÓN: NATURALEZA:	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO	2018

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
ANÁLISIS FODA**

FASE III: EJECUCIÓN

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Dispone de infraestructura propia que ayuda al desarrollo de la empresa. • Precios competitivos los cuales logran mayores ventas. • Cancela oportunamente a los proveedores de manera que se pueda obtener a tiempo la materia prima. • Adquisición de materia prima directamente del productor lo cual permite optimizar tiempo. • Poseer vehículos propicios para la recolección de materia prima y distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena relación con clientes permite atraer nuevos clientes. • Alto crecimiento demográfico permitirá mayor consumo de productos. • Tecnología adecuada ayudara a optimizar los recursos. • Mediante la cultura se interactúa con los clientes. • Acceso a líneas de crédito para inversión
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente administración de recursos • Escasa publicidad y promoción impide el reconocimiento en el mercado. • Control deficiente • Distribución de planta no adecuada • Falta de capacitación al personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de marcas adecuado de la competencia • No existe fidelidad de los clientes porque compran otras marcas de productos • Las condiciones económicas variantes • Costos tecnológicos elevados impiden su adquisición. • Variación en los costos de materia prima

Elaborado por:	CAYY	20/10/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
MATRIZ DE PONDERACIÓN DE MEDIOS INTERNOS**

FASE III: EJECUCIÓN

Matriz de ponderación de medios interno

La matriz de priorización consiste en una serie de criterios ponderados utilizados para elegir entre un conjunto de opciones por medio de matemáticas simples. (ingenioempresa, 2018)

Para la evaluación de la situación actual de la empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) la ponderación será la siguiente:

Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros es:

1. = debilidad grave o muy importante
2. = debilidad menor
3. = equilibrio
4. = fortaleza menor
5. = fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

Elaborado por:	CAYY	20/10/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

FASE III: EJECUCIÓN

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
D1	Deficiente administración de recursos	•				
D2	Escasa publicidad y promoción impide el reconocimiento en el mercado	•				
D3	Control deficiente	•				
D4	Distribución de planta no adecuada		•			
D5	Falta de capacitación al personal.	•				
F1	Dispone de infraestructura propia que ayuda al desarrollo de la empresa.				•	
F2	Precios competitivos los cuales logran mayores ventas.					•
F3	Cancela oportunamente a los proveedores de manera que se pueda obtener a tiempo la materia prima					•
F4	Adquisición de materia prima directamente del productor lo cual permite optimizar tiempo					•
F5	Poseer vehículos propios para la recolección de materia prima y distribución					•
	TOTAL	4	1		1	4
	PORCENTAJE	40%	10%		10%	40%

Elaborado por:	CAYY	20/10/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
PONDERACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

FASE III: EJECUCIÓN

N°	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
F1	Dispone de infraestructura propia que ayuda al desarrollo de la empresa.	0,10	4	0,40
F2	Precios competitivos los cuales logran mayores ventas.	0,10	5	0,50
F3	Cancela oportunamente a los proveedores de manera que se pueda obtener a tiempo la materia prima	0,10	5	0,50
F4	Adquisición de materia prima directamente del productor lo cual permite optimizar tiempo	0,10	5	0,50
F5	Poseer vehículos propicios para la recolección de materia prima y distribución	0,10	5	0,50
DEBILIDADES				
D1	Deficiente administración de recursos	0,10	1	0,10
D2	Escasa publicidad y promoción impide el reconocimiento en el mercado	0,10	1	0,10
D3	Control deficiente	0,10	1	0,10
D4	Distribución de planta no adecuada	0,10	2	0,20
D5	Falta de capacitación al personal.	0,10	1	0,10
	TOTAL	1	30	3,00

Análisis: Al realizar el análisis de los factores internos se obtiene como resultado 3,00 lo que indica que la empresa **Asociativa de Lácteos (COCIHC)** tiene más debilidades que fortalezas. Identificadas como; Deficiente administración de recursos, escasa publicidad y promoción impide el reconocimiento en el mercado, control deficiente, distribución de planta no adecuada, falta de capacitación al personal.

Elaborado por:	CAYY	20/10/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
MATRIZ DE PONDERACIÓN DE MEDIOS EXTERNOS**

FASE III: EJECUCIÓN

Matriz de ponderación de medios externos

Para la evaluación de la situación actual de la empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) la ponderación será la siguiente:

Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = amenaza grave o muy importante
2. = amenaza menor
3. = equilibrio
4. = oportunidad menor
5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

Elaborado por:	CAYY	20/10/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**

FASE III: EJECUCIÓN

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
A1	Posicionamiento de marcas adecuado de la competencia.					
A2	No existe fidelidad de los clientes porque compran otras marcas de productos					
A3	Las condiciones económicas variantes.					
A4	Costos tecnológicos elevados impiden su adquisición.					
A5	Variación en los costos de materia prima					
O1	Deficiente administración de recursos					
O2	Escasa publicidad y promoción.					
O3	Control deficiente					
O4	Distribución de planta no adecuada.					
O5	Falta de capacitación al personal					
	TOTAL	4	1		2	3
	PORCENTAJE	40%	10%		20%	30%

Elaborado por:	CAYY	20/10/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
PONDERACIÓN DE MEDIOS EXTERNOS**

FASE III: EJECUCIÓN

Nº	Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Deficiente administración de recursos	0,10	5	0,50
O2	Escasa publicidad y promoción.	0,10	5	0,50
O3	Control deficiente	0,10	5	0,50
O4	Distribución de planta no adecuada.	0,10	4	0,40
O5	Falta de capacitación al personal	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
A1	Posicionamiento de marcas adecuado de la competencia.	0,10	1	0,10
A2	No existe fidelidad de los clientes porque compran otras marcas de productos	0,10	1	0,10
A3	Las condiciones económicas variantes.	0,10	2	0,20
A4	Costos tecnológicos elevados impiden su adquisición.	0,10	1	0,10
A5	Variación en los costos de materia prima	0,10	1	0,10
	TOTAL	1	29	2,90

Análisis: El valor de 2,90 en la ponderación significa que la empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) tiene más amenazas que oportunidades. Esto debido a que el posicionamiento de las marcas de la competencia es adecuado, no existe fidelidad de los clientes porque compran otras marcas de productos, las condiciones económicas variantes, los costos tecnológicos elevados impiden su adquisición, y la variación en los costos de materia prima.

Elaborado por:	CAYY	20/10/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
RANGOS PARA LE EVALUACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS
FASE III: EJECUCIÓN**

REC 1/1

Para proceder a la calificación del cuestionario de control interno basado en el COSO III, aplicado en la **EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC)**, se ha tomado como referencia la escala de rendimiento establecida en el Manual de Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado.

ESCALA DE RENDIMIENTO	CALIFICACIÓN
0-2	Inaceptable
3-4	Deficiente
5-6	Satisfactorio
7-8	Muy Bueno
9-10	Excelente

Gráfico: Escala de rendimiento

Fuente: Contraloría General del Estado

Elaborado por: Carlos Alfredo Yautibug Yuquilema

Elaborado por:	CAYY	27/10/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
RANGOS PARA LE EVALUACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS**

REC 1/1

FASE III: EJECUCIÓN

Para la determinación del nivel de confianza y de riesgo en la calificación de los cuestionarios aplicados se hará uso de las siguientes formulas y niveles de calificación.

Fórmula

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = NC - 100$$

Dónde:

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación total

PT= Ponderación Total

NR= Nivel de Riesgo

Nivel de calificación

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Elaborado por:	CAYY	27/10/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III**

FASE III: EJECUCIÓN

N°	CUESTIONARIO	Respuestas		Evaluaciones		OBSERVACIONES
		SI	NO	POND	CAL	
ENTORNO DE CONTROL INTERNO						
1. Compromiso de la entidad con la integridad y los valores éticos						
1	¿Considera que los niveles directivos promueven la importancia de la integridad y los valores éticos para apoyar el funcionamiento de la Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC)?	x		10	10	
2	¿Se encuentran establecidas las normas de conducta, a través de un Código de Ética CDE?	x		10	8	D1. No cuenta con un documento de ética empresarial.
3	¿Se realizan evaluaciones para verificar el cumplimiento de las normas de conducta, del CDE?		x	10	4	D2. No se efectúan evaluaciones
4	¿Se toman las correcciones necesarias ante cualquier desviación respecto a las normas de conducta de forma oportuna?	x		10	6	
2. Independencia de la Dirección al ejercer la Supervisión del desempeño del sistema de control interno.						
5	¿Se encuentran establecidas las responsabilidades de Supervisión de la Gerencia?	x		10	8	
6	¿Se evalúan periódicamente las habilidades y conocimientos del personal directivo?		x	10		
7	¿Los miembros del Consejo de Administración son independientes de la Dirección?		x	10	5	
3. Establecimiento de la estructura, funciones, atribuciones y responsabilidades						
8	¿La Dirección toma en cuenta a toda la organización en todos sus niveles para la consecución de los objetivos?	x		10	4	D3. No dispone de un manual de funciones bien establecido

9	¿Establece líneas de comunicación de información para gestionar las actividades de la organización?	x		10	10	
10	¿Se definen, asignan y limitan facultades y responsabilidades?	x		10	8	
4. Compromiso con la competencia profesional de los empleados de la Empresa						
11	¿Establece políticas y prácticas de los recursos humanos, para la selección, inducción, capacitación, rotación y promoción y sanción?	x		10	5	
12	¿Se evalúa las competencias disponibles y aborda la falta de las mismas?		x	10	2	
13	¿Atrae, desarrolla y retiene profesionales con competencias apropiados para la entidad?	x		10	4	D4. No cuenta con políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño
14	¿Planifica y prepara la sucesión de los puestos de trabajo?	x		10	4	
5. Define las responsabilidades de las personas						
15	¿Aplica la Alta gerencia la responsabilidad del diseño, implementación, aplicación y evaluación continua de la estructura, autoridad y responsabilidad en el funcionamiento de las actividades de la empresa?	x		10	7	
16	¿Establece parámetros de desempeño, incentivos y recompensas al personal?	x		10	7	
17	¿Evalúa los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas para mantener su relevancia?	x		10	6	
18	¿Tiene en cuenta las presiones excesivas asociadas al cumplimiento de objetivos de la entidad??	x		10	4	
19	¿Evalúa el desempeño y recompensa o aplica medidas disciplinarias a los profesionales de manera oportuna?	x		10	6	
	TOTAL	Σ16	Σ4	Σ200	Σ108	
D: Debilidad identificada Σ: Sumatoria						
			Elaborado por:	CAYY	02/11/2020	
			Revisado por:	JRZH	27/11/2020	

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCHIC), EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO FASE III: EJECUCIÓN	ENCR
--	--	------

COMPONENTE: ENTORNO DE CONTROL INTERNO

NIVEL DE CONFIANZA	<i>Calificación total</i> *100 <i>Ponderación total</i>	
NC=	$\frac{108}{200} * 100$	54%
NIVEL DE RIESGO	100%-NC	
NR=	$100\% - 54\% =$	46%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Análisis: AL momento de evaluar el componente Entorno de Control Interno, se evidencia un nivel de confianza moderado de un 54% y un nivel de riesgo del 46%, esto debido a que la Empresa no cuenta con un documento de ética empresarial, no se efectúan evaluaciones, no dispone de un manual de funciones bien establecido, no cuenta con políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño.

Elaborado por:	CAYY	02/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III						
FASE III: EJECUCIÓN						
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
N°	Cuestionario	Respuestas		Evaluación		Observaciones
		Si	No	Pond	Cal	
6. Definición de objetivos para identificar y evaluar los riesgos						
20	Objetivos operacionales					
20.1	¿Refleja las decisiones de la dirección en relación a la estructura y desempeño de la organización?	x		10	4	
20.2	¿Se establecen niveles de tolerancia al riesgo?	x		10	2	
20.3	¿Los objetivos operacionales incluyen metas de desempeño financiero y de operaciones?	x		10	5	D5. No existe métodos para mitigar riesgos financieros
20.4	¿Los objetivos operacionales son la base sobre la cual se asignan recursos para lograr el desempeño financiero?	x		10	7	
21	Objetivos de información financiera externa	x		10	8	
21.1	¿Los objetivos financieros cumplen las normas contables aplicables?	x		10	7	
21.2	¿Se considera la materialidad al momento de elaborar los estados financieros?	x		10	8	D6. No se valora los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto.
21.3	¿Reflejan las actividades de la organización?	x		10	9	
22	Objetivos de información no financiera externa					
22.1	¿Cumple las normas y marcos establecidos externamente (medioambiental, social)?	x		10	8	
22.2	¿Considera nivel necesario de precisión y exactitud no tan general ni muy pormenorizada?	x		10	8	
22.3	¿Refleja las actividades de la organización al nivel requerido?	x		10	9	
23	Objetivos de Cumplimiento					

23.1	¿La información interna refleja las decisiones de la dirección?	x		10	9	
23.2	¿Considera el nivel necesario de precisión y exactitud?	x		10	9	
23.3	¿Reflejan las leyes y regulaciones externas?	x		10	10	
24	Objetivos de Cumplimiento					
24.1	¿Reflejan las leyes y regulaciones externas?	x		10	10	
24.2	¿Toma en cuenta la tolerancia al riesgo en relación a seguridad, normativa?	x		10	10	
7. Identifica y analiza los riesgos para la consecución de objetivos						
25	¿Se encuentran definidos los niveles jerárquicos: ¿filial, división, unidad operativa y función?		x	10	4	
26	¿Al momento de identificar los riesgos se analiza factores internos y externos y su impacto?	x		10	6	
27	¿Involucra a los niveles apropiados de la dirección en la evaluación de riesgos?	x		10	6	
28	¿Se estima la importancia potencial de los riesgos identificados?	x		10	5	
29	¿Determina cómo gestionar los riesgos?	x		10	5	
8. Consideración de la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos						
30	¿Tiene en cuenta los distintos tipos de fraude?	x		10	6	
31	¿Evalúa los incentivos y las presiones que tiene el personal por cumplir objetivos y/o metas?	x		10	6	
32	¿Evalúa las oportunidades que tiene el personal por un amplio conocimiento del proceso del negocio y ventas?	x		10	7	
33	¿Evalúa las actitudes y justificaciones que tiene el personal para cometer actos ilegales-corrupción?	x		10	6	
9. Identificación y evaluación de cambios significativos que afecten a la Empresa.						
34	¿Evalúa los cambios en el entorno externo que afecten el cumplimiento de los objetivos de la entidad?	x		10	7	
35	¿Evalúa los cambios e impactos potenciales en el modelo de negocio?	x		10	8	

36	¿Evalúa cambios en la alta dirección que afecten a la organización	x		10	9	
	TOTAL	Σ 27	Σ 1	Σ 280	Σ 198	

D: Debilidad identificada

Σ : Sumatoria

Elaborado por:	CAYY	02/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO FASE III: EJECUCIÓN	ENCR
--	--	------

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

NIVEL DE CONFIANZA	<i>Calificación total</i> *100 <i>Ponderación total</i>	
NC=	$\frac{198}{280} * 100$	70.71%
NIVEL DE RIESGO	100%-NC	
NR=	$100\% - 70.71\% =$	29.29%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Análisis: AL momento de evaluar el componente Evaluación de riesgos, se evidencia un nivel de confianza moderado de un 70.71%% y un nivel de riesgo del 29.29%, esto debido a que en la Empresa no existen métodos para mitigar riesgos financieros, y no se valora los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto.

Elaborado por:	CAYY	02/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III						
FASE III: EJECUCIÓN						
ACTIVIDADES DE CONTROL						
10. Diseño y desarrollo de actividades de control						
N°	CUESTIONARIO	Respuestas		Evaluación		Observaciones
		Si	No	Pond	Cal	
1	¿La evaluación de riesgos está enfocada en mitigarlos, a través de identificar e implementar acciones que den respuesta de manera apropiada y oportuna?		x	10	2	
2	¿Tiene en cuenta factores específicos de la entidad: ¿entorno, sistemas de información y estructura organizacional?	x		10	7	
3	¿Determina los procesos de negocio relevantes como adquisiciones, producción y ventas; o adquisición y ventas?	x		10	7	
4	¿Evalúa distintos tipos de actividades de control preventivos, detección y correctivos?		x	10	2	D7. No se aplica algunos tipos de actividades de control
5	¿Tiene en cuenta a qué nivel jerárquico: ¿directivo, ejecutivo y de apoyo se aplican las actividades de control?	x		10	6	
6	¿Aborda la segregación de funciones para diferenciar actividades de: autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción?	x		10	3	
Administración						
7	¿Se controla periódicamente la ejecución del presupuesto que realiza la empresa?	x		10	6	
8	¿Existe un adecuado nivel de atribuciones formalizado para la compra de suministros y contratación de servicios y se tiene establecido al responsable para el control y custodia de los suministros?	x		10	7	
9	¿Cuentan con un inventario actualizado de activos fijos?	x		10	8	
10	¿Están los Activos fijos debidamente marcados, de modo que facilite su identificación con los registros detallados?	x		10	8	

11	¿Se ha delegado el uso y custodia de activos fijos a los empleados mediante un acta de entrega-recepción o carta responsiva?	x		10	8	
12	¿Todas las adquisiciones, las ventas y donaciones de activos fijos son autorizadas por el órgano correspondiente y competente?	x		10	8	
13	¿Se verifica la existencia de documentos de respaldo para autorizar las adquisiciones?	x		10	9	
Tesorería y Cajas						
14	¿Se realizan arquezos sorpresivos y periódicos a los responsables de la custodia o resguardo de efectivo y títulos valores, por el gerente o responsable?	x		10	7	
15	¿Se realizan cortes de caja diarios?	x		10	8	
16	¿Para la expedición de Cheques se cuenta y aplica con la política de firmas mancomunadas?	x		10	9	
17	¿Todos los cheques son expedidos a nombre del beneficiario?	x		10	9	
18	¿Los cheques de terceros recibidos en la caja, son endosados a favor de la empresa?	x		10	10	
19	¿El personal que elabora las conciliaciones bancarias es distinto de aquel que suscribe los cheques?	x		10	10	
20	¿Los documentos que no hubiesen sido cobrados en los plazos establecidos en la normatividad, se traspasaron a cartera de crédito?	x		10	8	
21	¿Se han establecido controles efectivos que permitan asegurar el resguardo y acceso a certificados, actas, pagarés, contratos, etc., así como las claves de acceso a la caja fuerte y bodegas?	x		10	8	
Contabilidad						
22	¿El registro contable de las operaciones que realiza la empresa, se realiza de acuerdo a NIIF?	x		10	8	
23	¿Las operaciones se registran contablemente el día que se realizan?	x		10	9	
24	¿Los procesos contables están formalmente documentados, identificando cada aspecto crítico con sus respectivas medidas de control?	x		10	9	

25	¿Los ajustes, depuraciones y reclasificaciones de cuentas son aprobados por las instancias correspondientes antes de su contabilización?	x		10	9	
26	¿Los registros contables son revisados para asegurarse que todas las transacciones se contabilicen en forma correcta?	x		10	10	
27	¿Se cuenta con políticas escritas de conservación, resguardo o grabación de los libros, registros y documentos en general de las operaciones de la empresa, así como los estados financieros de conformidad con la normatividad aplicable?	x		10	10	
28	¿Los comprobantes de egresos e ingresos son numerados y archivados en forma consecutiva?	x		10	10	
29	¿Se realizan conciliaciones de saldos y se corrigen oportunamente las diferencias?	x		10	10	
30	¿La empresa cuenta con un mecanismo de validación para el cálculo y registro de las estimaciones preventivas para riesgos crediticios e intereses devengados?	x		10	10	
31	¿Se concilian los registros contables contra los inventarios físicos realizados?	x		10	10	
	Créditos					
32	¿Se tienen establecidos y aprobados niveles de autorización para el otorgamiento de créditos?	x		10	10	
33	¿Se evalúa la capacidad de pago de los clientes por medio de cada solicitud de crédito?		x	10	4	D8. No cuenta con políticas de crédito .
34	¿Se realiza una investigación adecuada para asegurarse que la información proporcionada por el solicitante es verídica?		x	10	3	
35	¿Se emite y consulta un reporte actualizado de las personas no sujetas de crédito?		x	10	3	D9. No existe un listado de los clientes que tiene deudas con la empresa.
36	¿Se revisan los expedientes de crédito con la periodicidad establecida en sus políticas escritas, a fin de que cuenten con información completa y actualizada?		x	10	9	

37	¿Se verifica la autenticidad de los documentos legales antes de autorizar y entregar un crédito? (¿contrato de crédito, garantía obtenida?)	x		10	8	
Cobranzas (elementos)						
38	¿Se mantiene un adecuado control de los créditos declarados incobrables y las recuperaciones de los mismos?	x		10	7	D10. No existe un documento donde refleje claramente las políticas de cobro
39	¿La empresa da seguimiento a los créditos que se encuentran en cobranza judicial?	x		10	5	
40	¿La empresa da seguimiento a los créditos que se encuentran en cobranza judicial?	x		10	6	
41	¿En cuánto se presenta el primer atraso en el pago del crédito, se le notifica al cliente respectivo?	x		10	7	
42	¿Se sella el contrato como "pagado", así como el pagaré y ambos documentos le son entregados al socio, cuando se ha cubierto el crédito en su totalidad?	x		10	8	
43	¿Los documentos legales que respaldan el cobro de las obligaciones se encuentran guardados en archivadores anti fuego o cajas fuertes?	x		10	8	
11. Diseño y desarrollo de controles generales sobre la tecnología.						
44	¿Establece la dependencia existente entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y define los controles generales sobre la tecnología?	x		10	9	
45	¿Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas?	x		10	8	D11. El control es débil
46	¿Establece actividades de control sobre los procesos de gestión de la seguridad para proteger a la organización de amenazas externas?	x		10	7	
47	¿Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnologías?	x		10	8	
12. Tecnología de la información (Elementos)						
48	¿El sistema informático y equipo de cómputo de la empresa son adecuados y suficientes para realizar sus operaciones y responden satisfactoriamente a las	x		10	8	

	necesidades de información financiera, normativa y contable?					
49	¿El grado de automatización de los procesos de la empresa son de acuerdo a los requerimientos normativos?	x		10	9	
50	¿Los sistemas informáticos, los equipos de cómputo y comunicación cuentan con la capacidad instalada para atender crecimientos inesperados en las operaciones?	x		10	8	
51	¿Se cuentan con medidas de seguridad en los recursos tecnológicos e informáticos, de manera que sólo personal autorizado pueda tener acceso?	x		10	9	
52	¿Se realizan los respaldos con la periodicidad establecida?	x		10	8	
53	¿Los respaldos de la información del sistema se resguardan en lugar seguro?	x		10	9	
54	¿La empresa realiza mantenimiento de los sistemas en operación con la periodicidad establecida?	x		10	10	
Despliegue de políticas y procedimientos (manual de procedimientos)						
55	¿Establece políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones adoptadas por la dirección?	x		10	9	
56	¿Designa responsables sobre la ejecución de las políticas y procedimientos?	x		10	8	
57	¿Las actividades de control se efectúan en el momento oportuno según lo establece la política?	x		10	9	
58	¿Adopta medidas correctivas cuando es necesario?	x		10	9	
59	¿Las actividades de control son llevadas a cabo por parte de personal competente?	x		10	8	
60	¿Se revisa periódicamente las políticas y procedimientos para determinar su relevancia y efectividad?	x		10	10	D12. No existe un sistema de planificación para mejorar la administración.
		Σ54	Σ6	Σ600	Σ469	
D: Debilidad identificada Σ: Sumatoria						
		Elaborado por:		CAYY	02/11/2020	
		Revisado por:		JRZH	27/11/2020	

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO**

FASE III: EJECUCIÓN

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

NIVEL DE CONFIANZA	$\frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} * 100$	
NC=	$\frac{469}{600} * 100$	78.17%
NIVEL DE RIESGO	100%-NC	
NR=	$100\% - 78.17\% =$	21.83%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Análisis: AL momento de evaluar el componente Ambiente de Control , se evidencia un nivel de confianza alto de un 78.17% y un nivel de riesgo del 21.83% bajo, esto debido a que en la Empresa no se aplica actividades de control, no cuenta con políticas de crédito, no existe un listado de los clientes que tiene deudas con la empresa.,no existe un documento donde refleje claramente las políticas de cobro, el control es débil , no existe un sistema de planificación para mejorar la administración.

Elaborado por:	CAYY	02/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), CUESTIOARIO DE CONTROL INTERNO COSO III						
FASE III: EJECUCIÓN						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
13. Generación y utilización de información relevante.						
Nº	CUESTIONARIO	Respuesta		Evaluación		Observaciones
		Si	No	Pond	Cal	
1	¿Identifica requisitos de información relevante que tenga las características accesibles, apropiadas, actuales, protegidas, conservadas, suficientes, oportunas, válidas y verificables?	x		10	7	
2	¿Capta datos internos (cambios organizacionales, respuestas a métricas, horas incurridas, # de unidades) y externos (productos enviados y requerimiento de nuevos, opinión de la entidad, denuncia de sobornos); fuentes de datos internos (memos, email, reportes, encuestas de la empresa) y externos (datos proveedores, reportes investigación, publicación ganancias, entes regulatorios, ferias)?	x		10	8	
3	¿Procesa datos relevantes y los transforma en información (obtiene - genera, usa y mantiene)?	x		10	9	
4	¿Mantiene la calidad de la información (íntegra, pertinente, oportuna, confiable, real) a lo largo de todo el proceso)?	x		10	7	
14. Comunicación interna sobre el proceso de la Empresa.						
5	¿Comunica la información de control interno a través de políticas, procedimientos y objetivos específicos?		x	10	0	D13. No se aplica controles internos
6	¿Comunica al consejo de administración (Directorio) la adherencia, cambios o problemas que se presentan la empresa?	x		10	10	
7	¿Facilita líneas de comunicación independientes, anónimas o confidenciales?	x		10	7	
8	¿Se encuentra definido el método de comunicación relevante: ¿uso tecnología informática, memorandos, políticas y procedimientos, otras?	x		10	6	D14. Debería mejorar los métodos de comunicación
15. Comunicación con el Exterior sobre la evaluación de la empresa.						

9	¿Se comunica con las partes interesadas externas sobre las políticas y procedimientos para obtener y recibir información externa?	x		10	5							
10	¿Permite la recepción de comunicaciones, desarrollando e implementando controles que faciliten la comunicación externa?	x		10	6							
11	¿Se comunica con el consejo de administración (Directorio) la información recabada de terceras partes (evaluaciones del SCI independientes, auditores, comentarios de clientes, nuevas leyes y su cumplimiento)?	x		10	9							
12	¿Facilita líneas de comunicación independientes y anónimas (clientes, proveedores de bienes y servicios externos)?	x		10	10							
		Σ 11	Σ 1	Σ 120	Σ 84							
<p>D: Debilidad identificada Σ: Sumatoria</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>CAYY</td> <td>02/11/2020</td> </tr> <tr> <td>Revisado por:</td> <td>JRZH</td> <td>27/11/2020</td> </tr> </table>							Elaborado por:	CAYY	02/11/2020	Revisado por:	JRZH	27/11/2020
Elaborado por:	CAYY	02/11/2020										
Revisado por:	JRZH	27/11/2020										

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO**

FASE III: EJECUCIÓN

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

NIVEL DE CONFIANZA	$\frac{\text{Calificación total}}{\text{Ponderación total}} * 100$	
NC=	$\frac{84}{120} * 100$	70%
NIVEL DE RIESGO	100%-NC	
NR=	$100\% - 70\% =$	30%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Análisis: AL momento de evaluar el componente Ambiente de Control, se evidencia un nivel de confianza moderado de un 70% y un nivel de riesgo del 30% moderado, esto debido a que en la Empresa no se aplica controles internos y maneja un débil sistema de comunicación.

Elaborado por:	CAYY	02/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COSO III**

FASE III: EJECUCIÓN

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

16. Evaluaciones continuas y/o separadas de la empresa

N°	CUESTIONARIO	Respuestas		Evaluaciones		Observaciones
		Si	No	Pond	Cali	
1	¿Tiene en cuenta un mix o combinación de evaluaciones continuas (controles a operaciones rutinarias) e independientes y separadas (auditoría interna y externa)?	x		10	7	
2	¿Toma en cuenta el ritmo de cambio en el negocio y sus procesos (cambios factores internos, externos y de riesgo)?	x		10	8	
3	¿Las evaluaciones continuas se integran con los procesos de negocio para determinar si cada componente está presente y funcionando?	x		10	7	D15. Se debería aplicar evacuaciones mas seguido.

17. Evaluación y comunicación de las deficiencias encontradas.

4	¿Evalúa los resultados de las evaluaciones efectuadas en la empresa para generar oportunidades de mejora?	x		10	7	
5	¿Elabora un plan de acción con el área responsable para lograr el compromiso en su aplicación?		x	10	4	D16. Inexistencia de un plan de acción
6	¿Comunica las deficiencias detectadas a los directivos para que se tomen las acciones correctivas?	x		10	9	
7	¿Controla-supervisa la Administración las medidas correctivas, oportunas adoptadas sobre deficiencias?	x		10	8	
	TOTAL	6	1	70	50	

D: Debilidad identificada

Σ: Sumatoria

Elaborado por:	CAYY	02/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO**

FASE III: EJECUCIÓN

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

NIVEL DE CONFIANZA	<i>Calificación total</i> *100 <i>Ponderación total</i>	
NC=	$\frac{50}{70} * 100$	71.42%
NIVEL DE RIESGO	100%-NC	
NR=	100%-71.42%=	28.57%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Análisis: AL momento de evaluar el componente Información y comunicación, se evidencia un nivel de confianza moderado de un 71.42% y un nivel de riesgo del 28.57% moderado, esto debido a que en la Empresa no se aplica evacuaciones en forma periódica y se detecta la inexistencia de un plan de acción para las deficiencias en comunicación.

Elaborado por:	CAYY	02/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
EVALUACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y DE RIESGO**

FASE III: EJECUCIÓN

INTERPRETACIÓN GENERAL

NC=		68.86%
NIVEL DE RIESGO		
NR=		31.14%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Al evaluar el sistema de control interno de la **EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC)**, mediante el método COSO III y sus componentes como es el Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de control, Información y Comunicación y Actividades de Supervisión, se ha obtenido como resultado un nivel de confianza moderado del 68.86% y un nivel de riesgo moderado del 31.14%; resultados, que evidencian no se desarrolla un control interno adecuado que permita optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad.

Elaborado por:	CAYY	05/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
INFORME DE CONTROL INTERNO**

FASE III: EJECUCIÓN

Colta, 05 de noviembre del 2020

Sr.

Segundo Concha

REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),

Presente. –

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, al mismo tiempo me permito comunicarle que como parte del trabajo de la auditoría de gestión a la **EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC)**, mediante el uso de cuestionarios utilizando el método COSO III, y cada uno de sus componentes. Como resultado de dicha evaluación se obtuvo un promedio de un nivel de confianza moderado del 68.86% y un nivel de riesgo moderado del 31.14%, para su conocimiento las debilidades encontradas se exponen a continuación:

ENTORNO DE CONTROL

D1. Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) no cuenta con un documento de ética empresarial.

R1. La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

D2. No se efectúan evaluaciones para verificar el cumplimiento de las normas de conducta, del código de ética.

R2. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, así como evaluaciones para verificar el cumplimiento del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción.

D3. Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) no dispone de un manual de funciones bien establecido. La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

Elaborado por:	CAYY	17/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

R3. La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.

D4. No cuenta con políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño del personal

R4. La máxima autoridad y los directivos reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno.

D5. No existe métodos para mitigar riesgos financieros

R5. Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

D6. No se valora los riesgos a partir de dos perspectivas, probabilidad e impacto.

R6. Algo fundamental para la evaluación de riesgos es la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias. Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas y proporcionadas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo.

Elaborado por:	CAYY	17/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

ACTIVIDADES DE CONTROL

D7. No se aplica actividades de control preventivos, detección y correctivos

R7. La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información. Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una diversidad de acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.

D8. No cuenta con políticas de crédito.

R8. Se deberá elaborar un Manual de Crédito y Cobranzas en la Empresa lo que permitirá tener herramientas y criterios para la obtención de las metas y objetivos propuestos en el ámbito crediticio de la empresa, además de poder mejorar la eficiencia y efectividad de la captación de recursos, especialmente en la concesión de los créditos y recuperación de la cartera

D9. No existe un listado de los clientes que tiene deudas con la empresa.

R9. La clasificación de clientes permitirá segmentar y seleccionar las estrategias a aplicar, las actividades a desarrollar, y en última estancia, los esfuerzos y recursos que se dedicarán a cada tipo de cliente acorde al tipo de relación que se desee tener con cada uno. El análisis por tipo de clientes permitirá identificar los clientes de mayor proyección para el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

D10. No existe un documento donde refleje claramente las políticas de cobro

R10. Establecer una política de cobro en la empresa le permite establecer procedimientos para cobrar sus cuentas una vez vencidas. Una política de cobranza debe basarse en su recuperación sin afectar la permanencia del cliente. Así que, la empresa debe tener cuidado de no ser demasiado agresiva en su gestión de cobros.

Elaborado por:	CAYY	17/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

D11. El control tecnológico es débil

R11. La Unidad de Tecnología de Información definirá, documentará y difundirá las políticas, estándares y procedimientos que regulen las actividades relacionadas con tecnología de información y comunicaciones en la organización, estos se actualizarán permanentemente e incluirán las tareas, los responsables de su ejecución, los procesos de excepción, el enfoque de cumplimiento y el control de los procesos que están normando, así como, las sanciones administrativas a que hubiere lugar si no se cumplieran.

D12. No existe un sistema de planificación para mejorar la administración.

R12. La máxima autoridad de cada entidad establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, para lo cual mantendrá un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

D13. No se aplica controles internos

R13. El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias

D14. Debería mejorar los métodos de comunicación

R 14. La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades. El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.

Elaborado por:	CAYY	17/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

D15. No se realiza periódicamente evaluaciones de las operaciones de la empresa

R15. La máxima autoridad y los niveles directivos efectuarán un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos.

D16. Inexistencia de un plan de acción para las deficiencias encontradas en la comunicación

R16. Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles. En función de la naturaleza y tamaño de la entidad, los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una entidad y mantendrán controles apropiados que garanticen la integridad y confiabilidad de la información.

Elaborado por:	CAYY	17/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
MATRIZ DE HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

FASE III: EJECUCIÓN

HALLAZGO	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
D1. Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) no cuenta con un documento de ética empresarial.	200-01 Integridad y valores éticos La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.	No se determinan ni se fomenta la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales.	No se cuenta con mecanismos que promuevan los valores éticos.	Las autoridades no emiten normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos y al combate a la corrupción.	La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.
D2. No se efectúan evaluaciones para verificar el cumplimiento de las normas de conducta, del código de ética.	404-11 Control y seguimiento. - establecerá controles periódicos de las operaciones para evaluar la eficacia de las actividades regulares de supervisión y monitoreo realizadas por personal de la entidad, las auditorías internas o externas o consultores externos contratados	No existe un responsable encargado en medir el grado de conocimiento y la aplicación de los principios éticos por parte del personal.	No se elabora indicadores para medir el cumplimiento del código de ética en la Empresa.	No se desarrollan programas que promuevan el desarrollo de la sensibilidad ética, facilitando la promoción de valores éticos, incentivando a la toma de decisiones éticas.	R2. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, así como evaluaciones para verificar el cumplimiento del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción.
D3. Empresa Asociativa de Lácteos (COCIHC) no dispone de un manual de funciones bien establecido	200-05 Delegación de autoridad. La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la	Falta de concientización en el valor del capital humano para el desarrollo y crecimiento de las empresas	Inexistencia de técnicas de gestión de recursos humanos que permitan sobrellevar cambios y mejorar no sólo los objetivos cuantitativos de la compañía, sino la cultura organizacional y sus aspectos cualitativos	La delegación de funciones o tareas debe conllevar, no sólo la exigencia de la responsabilidad por el cumplimiento de los procesos y actividades correspondientes, sino también la asignación de la autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan	La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.

	autoridad necesaria, a fin de que los servidores puedan emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.			emprender las acciones más oportunas para ejecutar su cometido de manera expedita y eficaz.	
D4. No cuenta con políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño del personal	200-03 Políticas y prácticas de talento humano. - El control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.	La planificación no se elabora sobre la base de un diagnóstico del personal, efectuado con la información estadística que mantendrá la unidad responsable de la administración del talento humano; considerando, además, la normativa vigente relacionada con esta área, el plan estratégico institucional, los planes operativos anuales, programas y proyectos.	El plan de talento humano no forma parte de la documentación del sistema de planificación anual	Los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.	La máxima autoridad y los directivos reconocerán como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas. La competencia incluye el conocimiento y habilidades necesarias para ayudar a asegurar una actuación ordenada, ética, eficaz y eficiente, al igual que un buen entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control interno
D5. No existe métodos para mitigar riesgos financieros	300-02 Plan de mitigación de riesgos. Los directivos desarrollarán planes, métodos de respuesta y monitoreo de cambios, así como un programa que prevea los recursos necesarios para definir acciones en respuesta a los riesgos.	No se ejecuta un mapa del riesgo con los factores internos y externos y con la especificación de los puntos claves de la institución, las interacciones con terceros, la identificación de objetivos generales y particulares y las amenazas que se puedan afrontar	Inexistencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias.	Si una organización no elabora un análisis de riesgos para evaluar las amenazas y los impactos, no podrá reaccionar a tiempo ni mucho menos prevenir cualquier evento que traería efectos negativos como dañar la imagen de la compañía e incluso llevarla a la quiebra.	Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos
D6. No se aplica actividades de control preventivos, detección y correctivos	400 actividades de control. - la implantación de cualquier actividad o procedimiento de control debe ser precedido por un análisis de costo/beneficio para determinar su viabilidad,	No se aplica acciones de control de detección y prevención, tales como: separación de funciones incompatibles, procedimientos de aprobación y autorización,	No funciona consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período ni está relacionada directamente con los objetivos de la entidad.	Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.	La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, establecerán políticas y procedimientos para

	conveniencia y contribución en relación con el logro de los objetivos, es decir, se deberá considerar como premisa básica que el costo de establecer un control no supere el beneficio que pueda obtener.	verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, ejecución, registro y comprobación de transacciones, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.			manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer los controles de acceso a los sistemas de información.
D7. No cuenta con políticas de crédito ni cobranza	Como apoyo para la gestión de las cuentas por cobrar, la empresa debe contar con una política de crédito y cobranza alineada a la capacidad productiva o nivel de prestación de servicios, los costos y el margen de utilidad. Esta política puede ser flexible y variable según las necesidades de la empresa y del cliente, son un factor crucial para mantener un flujo de efectivo sano para las operaciones de la empresa ya que permite evaluar el crédito en forma objetiva y evitar la cartera vencida	No tienen acceso a listas de endeudamiento como la central de riesgo, es decir, no cuentan con una fuente para consultar si sus clientes tienen cuentas pendientes en otros centros de financiamiento.	No cuenta con record crediticio de una persona que servirá para que en conjunto con otros elementos de información la empresa pueda decidir si otorgará el crédito o no.	La empresa no cuenta con un analista de crédito que apoye en la toma de decisiones, no existen políticas de crédito claras y definidas en un documento formal solamente por costumbre y estos son aprobados únicamente por el gerente de manera verbal	La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de este. La empresa debe ocuparse de los estándares de crédito así como de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito y desarrollar fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de créditos, además de contar con personal especializado en el área de crédito y cobranza.
D8. El control tecnológico es débil	Las entidades y organismos del sector público deben estar acopladas en un marco de trabajo para procesos de tecnología de información que aseguren la transparencia y el control, así como el involucramiento de la alta dirección, por lo que las actividades y procesos de tecnología de información de la organización deben estar bajo la responsabilidad de una unidad que se encargue de regular y estandarizar los	No se elabora ni se implementa un plan informático estratégico para administrar y dirigir todos los recursos tecnológicos, el mismo que estará alineado con el plan estratégico institucional	Inexistencia de planes operativos de tecnología de la información alineados con el plan estratégico informático y	Los Directivos establecerán una estructura organizacional de tecnología de información que refleje las necesidades institucionales, la cual debe ser revisada de forma periódica para ajustar las estrategias internas que permitan satisfacer los objetivos planteados y soporten los avances tecnológicos	La Unidad de Tecnología de Información definirá, documentará y difundirá las políticas, estándares y procedimientos que regulen las actividades relacionadas con tecnología de información y comunicaciones en la organización, estos se actualizarán permanentemente e incluirán las tareas, los responsables de su ejecución, los procesos de excepción, el enfoque de

	temas tecnológicos a nivel institucional.				cumplimiento y el control de los procesos que están normando, así como, las sanciones administrativas a que hubiere lugar si no se cumplieran.
D9. Débil sistema de planificación para mejorar la administración estratégica	200-02 Administración estratégica Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.	Falta de implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales,	No se podrá efectuar un análisis interno y externo, logrando conocer al amenazas y debilidades de la institución.	Los productos de todas las actividades mencionadas de formulación, cumplimiento, seguimiento y evaluación, deben plasmarse en documentos oficiales a difundirse entre todos los niveles de la organización y a la comunidad en general.	La máxima autoridad de cada entidad establecerá en forma clara y por escrito las líneas de conducta y las medidas de control para alcanzar los objetivos de la institución de acuerdo con las disposiciones y los lineamientos del gobierno y demás organismos, para lo cual mantendrá un ambiente de confianza basado en la seguridad, integridad y competencia de las personas; de honestidad y de respaldo hacia el control interno; así como, garantizará el uso eficiente de los recursos y protegerá el medio ambiente.
D10. No se aplica controles internos	404-11 Control y seguimiento. -El proceso de seguimiento controlará en forma continua la evolución del entorno externo así como de los controles internos, para ayudar a sus administradores a responder a los cambios de forma rápida y eficaz.	Establecer objetivos es un requisito previo para un control interno eficaz. En la empresa no se elaboran objetivos que proporcionen las metas medibles hacia las que la entidad se mueve al desarrollar sus actividades	No se tendrá un control interno eficaz por lo que no se detecta a tiempo posibles errores.	Un adecuado entorno de control, una metodología de evaluación de riesgos, un sistema de elaboración y difusión de información oportuna y fiable por de la organización y un proceso de monitoreo eficiente, apoyados en actividades de control efectivas, se constituyen en poderosas herramientas gerenciales.	Es responsabilidad de la Administración y la Alta Dirección establecer los objetivos del negocio y es necesario fijar los objetivos con carácter previo al diseño e implementación del sistema de control interno, con el fin de controlar y mitigar de manera adecuada los riesgos que afectan a dichos objetivos.
D11. Inexistencia de un plan de acción para las deficiencias encontradas en la comunicación	El sistema de información y comunicación, está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad.	No se cuenta con sistemas de información que tenga controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la	Escasa obtención de información interna y externa, que facilite a la alta dirección preparar los informes necesarios en relación con los objetivos establecidos.	Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles. En función de la	La máxima autoridad y los directivos de la entidad, deben identificar, capturar y comunicar información pertinente y con la oportunidad que facilite a las servidoras y servidores

	La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar información confiable.	información y datos sensibles.		naturaleza y tamaño de la entidad, los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una entidad y mantendrán controles apropiados que garanticen la integridad y confiabilidad de la información	cumplir sus responsabilidades.
D12. No se aplica capacitación y entrenamiento continuo al personal	407-06 Capacitación y entrenamiento continuo. - Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.	No se elabora planes de capacitación para cada área y departamento.	No poder competir por la falta de capacitación y entrenamiento del personal.	El plan de capacitación será formulado por las unidades de talento humano y aprobado por la máxima autoridad de la entidad. La capacitación responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionada con el puesto que desempeñan.	Los directivos de la entidad en coordinación con la Unidad de Administración de Talento Humano y el área encargada de la capacitación (en caso de existir éstas), determinarán de manera técnica y objetiva las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de las servidoras y servidores, así como al desarrollo de la entidad.

Elaborado por:	CAYY	18/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

**EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC),
INDICADORES DE GESTIÓN**

FASE III: EJECUCIÓN

	Indicador	Análisis
Indicador de la eficiencia de la capacitación inicial del nuevo trabajador	$\frac{\# \text{ de capacitaciones}}{5} * 100$ $\frac{3}{5} * 100 = 60\%$	Se capacita al personal nuevo cuando ingresa a la Empresa.
Eficiencia en la capacitación a empleados	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} * 100$ $\frac{3}{15} * 100 = 20\%$	La Empresa no realiza capacitaciones para el personal.
Indicador del nivel de trabajo efectivo	$1 - \frac{\text{Horas de ausencia del personal}}{\text{total horas hombre}} * 100$ $1 - \frac{8}{\text{Total empleados}} * 100$	Las ausencias laborales perjudican a la empresa disminuyendo su productividad debido a la poca o nula producción durante su jornada. Es necesario medirlo y evaluarlo a fin de determinar niveles aceptables de ausentismo para mantener una productividad óptima.

Indicador control de asistencia	$\frac{n^{\circ} \text{ de empleados que no se registran}}{\text{total empleados}} * 100$ $\frac{15}{15} * 100 = 100\%$	Existe un 100% de personas que se registran en el control de asistencia.
Determinar la utilización de equipos informáticos	$\frac{n^{\circ} \text{ de equipos}}{n^{\circ} \text{ de equipos utilizados}} * 100$ $\frac{5}{5} * 100 = 100\%$	Existe un 100% de utilización de los equipos informáticos en la Empresa.
Determinar el grado de conocimiento de la misión visión y objetivos de la Cooperativa	$\frac{n^{\circ} \text{ de empleados que conocer la mision}}{\text{total de empleados}} * 100$ $\frac{11}{15} * 100 = 73.33\%$	73,33% de los empleados conocen claramente la misión de la Empresa
Determinar el grado de conocimiento de la visión y objetivos de la Cooperativa	$\frac{n^{\circ} \text{ de empleados que conocer la visión y objetivos}}{\text{total de empleados}} * 100$ $\frac{15}{15} * 100 = 100\%$	El 100% de los empleados conocen claramente la visión y objetivos institucionales de la Empresa
Determinar el grado de cumplimiento de las actividades planificadas	$\frac{n^{\circ} \text{ de actividades ejecutadas}}{n^{\circ} \text{ de actividades planificadas}} * 100$ $\frac{12}{15} * 100 = 80\%$	En la Empresa existe un 80% del cumplimiento de las actividades y un 20% que no se cumple.

Presupuesto en adquisiciones	$\frac{\textit{Presupuesto utilizado para adquisiciones}}{\textit{Total presupuesto planificado}} * 100$ $\frac{60}{100} * 100 = 60\%$	La empresa para el periodo 2018 ejecutó el 60% de las adquisidoras presupuestadas.
------------------------------	--	--

Elaborado por:	CAYY	20/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

FASE IV: Comunicación de Resultados

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC), PROGRAMA DE AUDITORÍA	PA-FII 1/1
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS		

Tipo de auditoría: Auditoría de Gestión

Periodo: 01 de enero al 31 de diciembre del 2018.

Objetivo: Emitir el informe de auditoría detallando la información obtenida de mayor relevancia para el funcionamiento eficiente en las áreas de gestión administrativa y control interno.

Tabla: Programa de auditoría Fase IV Comunicación de resultados

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	REALIZADO POR	FECHA
1	Notifique el cierre de la Auditoría	NC-A	CAYY	23/11/2020
2	Elabore el informe final de Auditoría.	IF-A	CAYY	24/11/2020

Elaborado por:	CAYY	23/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020

	EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC) 01 de enero al 31 de diciembre del 2018. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	PA-FII 1/1
--	--	---------------------------------

Notificación cierre de auditoría

NOTIFICACIÓN

Colta 23 de noviembre del 2020

Sr. Segundo Concha
Segundo

**REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS
(COCIHC)**

Mediante el presente documento **NOTIFICO el CIERRE DE AUDITORÍA**, con fecha 23 de noviembre del año en curso, consientes que la información manejada durante la ejecución de la presente Auditoría de Gestión es de total reserva de la **EMPRESA ASOCIATIVA DE LÁCTEOS (COCIHC)** justifico que dicha información fue analizada y devuelta con total integridad, aclarando que su manipulación a partir de la presente fecha es de total responsabilidad de los representantes de cada departamento auditado.

Agradezco la colaboración demostrada durante el proceso de Auditoría Integral, a su vez que rogamos se tome en cuenta la seriedad del presente documento emitido.

Atentamente

Carlos Alfredo Yautibug Yuquilema

AUDITOR

Elaborado por:	CAYY	23/11/2020
Revisado por:	JRZH	27/11/2020