

Universidad Técnica Nacional
Licenciatura de Contaduría Pública
Sede Regional de San Carlos

Trabajo Final de Graduación

Título:

Auditoría Operativa en las áreas de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable de la Cooperativa Norte R.L., en el primer semestre del 2020

Tutor:

Vargas Rojas Jose Fabio

Estudiantes:

Hidalgo Arroyo Magdalena

Obando Pérez Lilliam

Vega Calero Jennifer

Julio, 2022

Dedicatoria

Este trabajo se le dedica primero a Dios, pues nos permitió llegar hasta aquí; así como a nuestras familias por el apoyo que nos brindaron en el camino.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro tutor, lectoras y profesores quienes nos acompañaron en este proceso desde que iniciamos nuestra licenciatura. Les damos gracias por su motivación a salir adelante hasta cosechar los frutos que obtendremos hasta hoy.

“Todos los triunfos nacen cuando nos atrevemos a comenzar”

Eugene Ware

**Carrera Contabilidad y Finanzas
Licenciatura Contaduría Pública**

Acta de Aprobación

Universidad Técnica Nacional

Sede San Carlos

Acta # 04-2022

En la ciudad de Ciudad Quesada, San Carlos a los trece días del mes de julio de 2022, estando presentes en la Universidad Técnica Nacional, Sede Regional de San Carlos, las siguientes personas: **Manrique Rojas Conejo**, Director de Carrera, **José Fabio Vargas Rojas**, Tutor, **Dinnieth Rodríguez Porras**, Lectora Interna, **Zeneida Hernández Navas**, Lectora Externa y **Joseph Carmona Solís**, Especialista invitado, en su condición de Tribunal Evaluador del Trabajo Final de Graduación para optar por el grado de Licenciatura de las personas estudiantes **Hidalgo Arroyo Magdalena** cédula de identidad 206180803, **Obando Pérez Lilliam** cédula de identidad 207390466 y **Vega Calero Jennifer** cédula de identidad 206020147.

Reunido el Tribunal Evaluador las personas aspirantes procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación **"Auditoría Operativa en las áreas de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable de la Cooperativa Norte R.L., en el primer semestre del 2020."**

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa institucional, las personas estudiantes obtienen una calificación de **94.96** cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación y es conferido el grado de **Licenciatura en Contaduría Pública**.

Nombre y Firma Dirección de Carrera.

Manrique Rojas Conejo. Director de carrera.

JUELBERHT
MANRIQUE
ROJAS CONEJO
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por JUELBERHT
MANRIQUE ROJAS
CONEJO (FIRMA)
Fecha: 2022.07.13
20:26:19 -06'00'

Nota: Según transitorio del artículo 27 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, los demás miembros del tribunal y las personas estudiantes manifiestan mediante correo electrónico constancia de la aceptación del contenido y los términos del acta.

Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	1
Capítulo I: Planteamiento de la Investigación	2
1. Presentación.....	2
1.1 Introducción.....	2
1.2 Justificación	4
1.3 Objetivo general y específicos.....	7
1.3.1 Objetivo General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos	7
1.4 Beneficiarios de la Investigación.....	8
1.3.1 Beneficiarios Directos	8
1.3.2 Beneficiario Indirecto	9
1.5 Planteamiento de la problemática.....	10
1.5.1 Problema de Investigación.....	10
1.5.2 Pregunta de Investigación.....	11
Capítulo II: Revisión de Literatura	12
2. Presentación.....	12
2.1 Marco Teórico	12
2.1.1 Teoría de la Información	12
2.1.2 Teoría de Decisiones	13
2.1.3 Teoría de la Agencia	13
2.1.4 Teoría de las Expectativas.....	14
2.1.5 Teoría del Seguro	14
2.1.6 Modelo De William P. Leonard	15
2.1.7 Modelo De John W. Buckley	15
2.1.8 Modelo De Robert J. Thierauf.....	16
2.2 Marco Conceptual.....	16
2.2.1 Auditoría.....	17
2.2.2 Tipos de auditoría.....	17
2.2.3 Auditoría Operativa.....	18
2.2.4 Cooperativa	19
2.2.5 Tipos de cooperativas.....	19
2.2.5.1 Cooperativa de Servicios Múltiples	20
2.2.6 Metodología de Auditoría Operativa.....	24
2.2.6.1 Planeación.....	24
2.2.6.2 Instrumentación.....	28
2.2.6.3 Técnicas de Recolección.....	30
2.2.6.4 Examen	35
2.2.6.5 Informe de Auditoría.....	43
2.2.6.6 Seguimiento	46
2.2.7 Proceso Administrativo	47
2.2.8 Áreas Funcionales	48
2.2.9 Eficacia.....	49
2.2.10 Eficiencia	50
2.2.11 Economía	50
2.2.12 Riesgos de Auditoría.....	50

2.2.12.1	Tipos de riesgos	51
2.2.12.1.1	Riesgo Inherente	51
2.2.12.1.2	Riesgo de control	51
2.2.12.1.3	Riesgo de detección	52
2.2.13	Riesgos en actividades empresariales	52
2.2.13.1.1	Riesgo de accidentes laborales.....	52
2.2.13.1.2	Riesgo económico	52
2.2.13.1.3	Riesgo de error.....	53
2.2.13.1.4	Riesgo de fraude	53
2.2.13.1.5	Riesgo de inversión.....	53
2.2.13.1.6	Riesgo de no cumplimiento	53
2.2.14	Matriz de riesgo	53
2.3	Estado de la cuestión	54
2.3.1	Internacional	54
2.3.2	Nacional.....	69
Capítulo III: Diseño Metodológico.....		78
3.	Presentación.....	78
3.1	Metodología de la investigación.....	78
3.1.1	Enfoque de la Investigación	78
3.2	Diseño de la investigación.....	78
3.2.1	Alcance de la Investigación.....	78
3.2.2	Temporalidad.....	79
3.3	Unidad de análisis.....	80
3.4	Población y muestra.....	80
3.5	Variables de la investigación.....	80
3.6	Instrumentos de la Investigación	81
3.7	Estrategia de análisis de datos	82
3.8	Validez y confiabilidad de los datos.....	82
3.9	Alcances y Limitaciones.....	91
Capítulo IV: Análisis de datos.....		92
4.	Presentación.....	92
4.1	Análisis de datos.....	92
4.2	Aspectos Positivos.....	135
4.3	Hallazgos	136
4.3.1	Hallazgos Generales en las áreas funcionales de Recursos Humanos, Mercadeo, Crédito-Cobro, Financiero-Contable.....	136
4.3.2	Hallazgos en el área funcional de Recursos Humanos.....	143
4.3.3	Hallazgos en el área funcional de Mercadeo.....	143
4.3.4	Hallazgos en el área funcional de Crédito y cobro.....	145
4.3.5	Hallazgos en el área funcional de Financiero Contable	147
4.4	Riesgos.....	148
Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones		151
5.	Presentación.....	151
5.1	Conclusiones	151
5.2	Recomendaciones.....	154
Referencias		158
Capítulo VI: Anexos.....		164

Apéndices	165
1. Propuesta Técnica.....	165
2. Programa de Trabajo	168
3. Instrumentalización	172
3.1 Cuestionario	172
3.2 Entrevista.....	175
3.3 Otros instrumentos	176
4. Informe Final	177

Índice de Tablas

Tabla 1 Estado de la cuestión internacional según su problema y pregunta	59
Tabla 2 Estado de la cuestión internacional según su metodología, enfoque y diseño	63
Tabla 3 Estado de la cuestión internacional según su alcance, instrumentalización, variables y resultados	64
Tabla 4 Estado de la cuestión nacional según su problema y pregunta de investigación.....	73
Tabla 5 Estado de la cuestión nacional según su metodología, enfoque, diseño y alcance de la investigación	74
Tabla 6 Estado de la cuestión nacional según su instrumentalización, variables y resultados de la investigación	76
Tabla 7 Resumen de la Metodología	80
Tabla 8 Canales definidos.....	113

Índice de Figuras

Figura 1 Representación de variables independiente y dependiente	81
Figura 2 Conocimiento de la visión.....	93
Figura 3 Conocimiento de la misión.....	94
Figura 4 Conocimiento de los objetivos	95
Figura 5 Conocimiento de los objetivos del área	96
Figura 6 Alineación de los objetivos	97
Figura 7 Alineación de los puestos de trabajo.....	100
Figura 8 Procedimientos establecidos	101
Figura 9 Desarrollo de estrategias	102
Figura 10 Plan de trabajo.....	103
Figura 11 Variación de estructura del área.....	104
Figura 12 Manual de Procedimientos.....	105
Figura 13 Variación de funciones.....	106
Figura 14 Carga de funciones.....	106
Figura 15 Líder definido.....	109
Figura 16 Aptitud del líder	110
Figura 17 Claridad y puntualidad de la comunicación	112
Figura 18 Canales de comunicación.....	113
Figura 19 Comunicación de estrategias.....	114
Figura 20 Importancia de la motivación.....	115
Figura 21 Importancia de la motivación empresarial	116
Figura 22 Motivación fomentada	117
Figura 23 Trabajo en equipo.....	118
Figura 24 Buen manejo ante situaciones	119
Figura 25 Aporte de ideas creativas e innovadoras	120
Figura 26 Controles preventivos.....	121
Figura 27 Controles diarios	122
Figura 28 Frecuencia de los controles	123
Figura 29 Medidas en caso de errores	124

Índice de Imágenes

Imagen 1 Valorización de Riesgos	90
Imagen 2 Visión empresarial.....	94
Imagen 3 Misión empresarial	95
Imagen 4 Organgrama empresarial	99
Imagen 5 Manual de Puestos	126
Imagen 6 Matriz de Riesgos 1	149
Imagen 7 Matriz de Riesgos 2	149
Imagen 8 Matriz de Riesgos 3	150
Imagen 9 Matriz de Riesgos 4	150

Resumen Ejecutivo

La finalidad de este proyecto consiste en una auditoría operativa realizada a cuatro áreas funcionales correspondientes a talento humano, mercadeo, crédito-cobro, financiero-contable en una cooperativa, para valorar su proceso administrativo mediante la planeación, organización, dirección y control, para medir la eficacia, eficiencia y economicidad que presentan en sus actividades.

Mediante el diagnóstico preliminar realizado a la empresa, se realizará una propuesta técnica y un programa de auditoría donde se podrá desarrollar los instrumentos necesarios para la recolección y análisis de los datos.

A través de la evidencia recaudada en la instrumentalización, y del material brindado por la administración de la empresa, así como el conocimiento académico y literario, se pretende llegar a conclusiones que permitan proponer recomendaciones, por ejemplo, maximización de utilidades y mitigación de riesgos en las diferentes áreas en estudio.

La metodología empleada en este proyecto corresponde principalmente a un enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y explicativo. Asimismo, la instrumentalización utilizada en esta auditoría operativa corresponde a la revisión de documentación, aplicación de entrevistas, cuestionarios y observaciones.

También, se ha encontrado poca evidencia de auditorías operativas desarrolladas a nivel de empresas cooperativas, por lo cual es enriquecedor brindar para futuros proyectos la utilización de este trabajo final que permita evacuar dudas y funcione como guía para respaldos de estudios realizados en el ámbito nacional o internacional.

Palabras claves: Auditoría Operativa, Cooperativa, Área Funcional, Riesgos, Proceso Administrativo, Variable Independiente, Variable Dependiente.

Capítulo I: Planteamiento de la Investigación

1. Presentación

En el siguiente apartado se desarrollará los principales antecedentes del objeto de estudio, así como los objetivos establecidos para la investigación, de tal forma que los lectores podrán ubicar por qué se realizará una auditoría operativa en una cooperativa de servicios múltiples.

1.1 Introducción

En el presente documento se desarrolla una auditoría operativa, la cual se efectúa en cuatro de las áreas funcionales de una cooperativa de servicios múltiples cuya razón social es Cooperativa Norte R.L.; siendo las áreas estudiadas Recursos Humanos, Mercadeo, Crédito-Cobro y Financiero-Contable.

La Cooperativa Norte R.L. es una empresa estructurada y bien formada, con una historia de más de 50 años, por lo tanto, se considera conveniente para ser objeto de este estudio. Asimismo, las áreas seleccionadas representan divisiones clave en esta empresa, por el tipo de funciones que efectúa cada una (de importancia tanto operativa como administrativa en el negocio), y por su situación actual se considera que estas unidades requieren algún refuerzo para su gestión.

El texto se divide en cinco capítulos principales: planteamiento de la investigación, revisión de la literatura, diseño metodológico, sistematización y análisis de datos; para finalizar con conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo de planteamiento de la investigación se resume la razón y objetivo del estudio al cual aspira el proyecto, el cual incluye esta introducción donde se presenta el contenido que el lector encontrará durante la revisión de este material; la justificación es la razón y validez para la realización de este trabajo, los objetivos (tanto generales como específicos). Se anotan también los beneficiarios del proyecto, es decir, quiénes se ven favorecidos con su desarrollo y resultados, tanto de forma directa como indirecta. Adicionalmente, se desarrolla el problema de la investigación, resumiéndolo en forma de pregunta.

En el capítulo de revisión de la literatura, con el cual se refuerza el conocimiento teórico y conceptual del lector, que le permite ampliar el conocimiento tratado durante los temas desarrollados y favorecer su comprensión de estos. Dicho capítulo abarca el marco teórico y el marco conceptual; siendo el primero las teorías que fortalecen los argumentos del presente estudio; y el segundo el resumen de conceptos fundamentales que se tratan en la auditoría desarrollada.

Más tarde, en el tercer capítulo de diseño metodológico, se resume el tipo de investigación desarrollada a raíz de la auditoría realizada, lo cual incluye la metodología empleada, el enfoque de la investigación así como el diseño de esta; el alcance, su temporalidad y unidades de análisis, la población y muestra sobre las que se basa el estudio; las variables consideradas, los instrumentos utilizados para ejecutar; la estrategia con la cual se analizan los datos recabados por medio de esos instrumentos, así como la forma de validarlos y brindarles el nivel de confiabilidad. A raíz de los diferentes estudios y trabajos encontrados en el ámbito nacional e internacional se determina el diseño metodológico de la investigación a desarrollar, asimismo, el conocimiento adquirido a través de la conceptualización y de la práctica. El capítulo concluye anotando los alcances y limitaciones del proyecto.

Posteriormente, el cuarto capítulo es el análisis de datos, el cual abarca los resultados del trabajo de auditoría, centrándose inicialmente en los aspectos positivos encontrados de las cuatro áreas funcionales en estudio (recursos humanos, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable) para seguir con los hallazgos relevantes detectados, los puntos críticos a corregir o mejorar que sirven como base para las conclusiones y recomendaciones. Tras desarrollar los hallazgos, se incluyen los riesgos relacionados a estos, los cuales se resumen en una matriz junto con las acciones recomendadas.

Para finalizar, se anotan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó durante la auditoría, basadas principalmente en los hallazgos y sus riesgos determinados. Además, se adjunta un apartado de apéndice, que incluye la propuesta técnica, el programa de trabajo, los instrumentos utilizados y el informe final desarrollados con sus principales resultados.

1.2 Justificación

El objetivo de toda auditoría operativa es la búsqueda del mejoramiento continuo a través del análisis de su proceso administrativo, lo que permite mejorar su eficacia, eficiencia y economía de sus actividades.

Al respecto, Franklin (2006) menciona que:

Este tipo de auditoría siempre será de utilidad para la administración puesto que procede de sus mismas raíces y está vinculada con su realidad; la ejecución de este tipo de auditoría obliga a calar e investigar en lo más profundo de su naturaleza, permitiendo conocer y transformar experiencias en conocimiento y asimilar la situación actual de la organización su pasado, su origen y su visión (p. 4).

Adicionalmente, Franklin (2013) dice que la auditoría administrativa ha sido, es y será un campo fértil para la administración; lo que resulta lógico, pues está ubicada en sus mismas raíces; es la herramienta más versátil y consecuente con la realidad de una organización. Practicar la auditoría administrativa obliga a investigar, a penetrar en lo más recóndito de su esencia para asimilar las experiencias y convertirlas en conocimiento; para entender en dónde está una organización, cómo llegó hasta allí, de donde partió y a dónde se pretende que llegue (p. 34).

De esta perspectiva se puede determinar la importancia de ejecutar todo tipo de auditorías en las entidades independientemente de su actividad y giro empresarial, pues al poseer una estructura administrativa y operar a través de procesos, requiere una meticulosa y periódica revisión de su gestión y la forma como se está efectuando, incluyendo la evaluación del proceso administrativo.

La auditoría administrativa consiste en un examen detallado, realizado de forma crítica y sistemática, mediante la aplicación de diversos instrumentos y técnicas, para la recolección de datos acerca del proceso administrativo de cuatro unidades funcionales de una cooperativa de servicios múltiples, las cuales son las áreas de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y contabilidad-finanzas.

Los resultados aportarán la evidencia suficiente y competente para la determinación de conclusiones y recomendaciones que se incluirán en el informe final del estudio, el cual será entregado a la administración de la empresa.

Adicional al estudio dentro de la empresa, el trabajo ejecutado contribuirá como referencia a estudiantes que en un futuro realicen proyectos similares, tanto como punto de partida en cuanto a la metodología utilizada como para la instrumentalización aplicada.

Con referencia al uso práctico de los resultados cabe destacar que la Cooperativa Norte R.L. (cuyo nombre es ficticio con el fin de salvaguardar la integridad de la empresa real), si bien posee una estructura organizacional constituida, producto de una larga trayectoria de 53 años, en toda su historia no ha realizado una auditoría operativa, debido a que la administración indica que la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), solamente solicita auditorías financieras, de control interno y tecnologías de información (TI), sin embargo, otros aspectos que se han realizado son tecnologías de información, cumplimiento legal y gestión de riesgos, este último cubre algunos aspectos operativos que no sustituyen una auditoría operativa.

Por tal razón, la empresa no consideró necesario invertir o aumentar los costos para la realización de una auditoría operativa, lo que impide valorar efectivamente la forma como se están gestionando sus procesos. Sin embargo, la realización de una primera auditoría administrativa, que permita medir los elementos esenciales de este proceso que incluye la eficacia, eficiencia y la economicidad de las operaciones, puede lograr optimizar sus actividades y toma de decisiones resultando en la maximización de utilidades y mitigación de los riesgos que puedan existir en las áreas funcionales de la entidad que se evaluará.

Franklin (2013) menciona que las compañías tienen una responsabilidad económica, la cual tiene como función generar productos o servicios que la sociedad requiere y maximizar las utilidades para los propietarios y accionistas (p. 48). Incluso, Morillo (2001) establece que el objetivo de la gestión es la toma de decisiones para la competitividad, en el contexto de la organización a través de la planeación estratégica y mejora de procesos internos (p. 8).

Asimismo, se considera como elemento para una toma de decisiones, la reducción de los costos que implican una salida para las empresas, pues se deben controlar los costos para contrarrestar la baja rotación de los activos y obtener una rentabilidad económica elevada (Morillo, 2001, p. 6).

Chacón (2007) menciona que:

La rentabilidad empresarial es un indicador, que, confrontando los ingresos obtenidos con los recursos utilizados, provee de elementos de juicio económicos y financieros que posibilitan la elección entre diferentes alternativas, valorar la eficiencia en el uso de los recursos y determinar hasta donde se han alcanzado los objetivos organizacionales. (p. 13)

De acuerdo con los autores mencionados, se determina que la maximización de las utilidades se da al mejorar los procesos administrativos, es posible lograr una reducción de egresos y costos, mayor agilización en la realización de actividades, aprovechando recursos de forma óptima y certera; los fondos que se ahorran pueden aprovecharse para implementación de nuevos proyectos, inversiones o actividades de motivación al personal, por ejemplo.

La maximización de las utilidades también se ve ligada con la mitigación de los riesgos que puede tener una compañía, es por ello, Pardo (2017) menciona a la Organización Internacional de Estandarización (ISO, 9000:2015) que establece que el riesgo es consecuencia de la ausencia de certidumbre, es decir, la falta de seguridad de como algo pueda o no ocurrir (p. 85).

Paralelamente, el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (2013) establecen que el riesgo de negocio es:

Derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados. (p. 2)

Asimismo, Amador (2008) menciona como parte de las actividades de una auditoría el análisis de su realidad actual, evidenciando los posibles problemas de los que se plantea alternativas de solución con el objeto de lograr la disminución de los riesgos en la medida de lo posible, lo que se requiere ingenio por parte del auditor (p. 62).

Por lo tanto, la mitigación de riesgos evita incurrir en costos de corrección al tomar las medidas necesarias antes de que se cometan acciones erradas que puedan desembocar en desembolsos forzosos de efectivo o consecuencias similares que afectan la economía, imagen o estructura de la cooperativa.

Como se mencionó en párrafos anteriores, la toma de decisiones se basará sobre la valoración de los riesgos que tengan las áreas funcionales. Según Franklin (2013), existen indicadores cualitativos para tomar decisiones, por ello, el manejo de los riesgos y la incertidumbre se consideran elementos importantes para el cumplimiento de este objetivo.

1.3 Objetivo general y específicos

1.3.1 Objetivo General

Evaluar el proceso administrativo para la determinación de la eficacia, eficiencia y la economicidad en las áreas de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable de la Cooperativa Norte R.L., durante el primer semestre del 2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Formular un diagnóstico preliminar para el conocimiento de la eficacia, eficiencia y economicidad del proceso administrativo en las áreas funcionales de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable de la Cooperativa Norte R.L.
- Realizar la propuesta técnica y el plan de auditoría, con base en los resultados obtenidos del diagnóstico preliminar en las áreas funcionales analizadas.
- Diseñar los instrumentos de investigación mínimos requeridos, para la recolección de evidencia suficiente y competente, del proceso administrativo, en las áreas funcionales determinadas de la Cooperativa.
- Determinar los hallazgos en las áreas de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable, a partir de la evidencia obtenida para la identificación de conclusiones y recomendaciones.
- Elaborar el informe con base en las conclusiones y recomendaciones, generadas a través de la evaluación de los hallazgos en las diferentes áreas seleccionadas de la Cooperativa Norte R.L., durante el primer semestre del 2020.

1.4 Beneficiarios de la Investigación

Esta propuesta de investigación abarcará cinco beneficiarios, cuatro directos y uno indirecto, los cuales se describirán de la siguiente forma:

1.3.1 Beneficiarios Directos:

Cuerpos directivos

Como los representantes de la asamblea de una cooperativa los cuerpos directivos obtendrán mayor conocimiento del proceso administrativo que se está llevando actualmente en la Cooperativa Norte R.L., lo que les permite calificar de una manera más realista y objetiva los resultados dados por los funcionarios y, así mismo, mejorar sus propias funciones. El beneficio obtenido tendrá un efecto diferenciado, según la función del órgano social; el cual se puntualiza por cada cuerpo directivo a continuación.

El Consejo de Administración, encargado de definir y dar seguimiento a la estrategia y dirección de las operaciones por parte de la gerencia, este es el órgano que cuenta con la máxima autoridad entre los representantes de la asamblea general de la cooperativa; el cual se encarga, además, de la aprobación de políticas y reglamentos. Por lo anterior, será el más beneficiado de los órganos sociales tras realizar la auditoría administrativa, pues esta le dará referencias del modo en que se ha cumplido o no el proceso administrativo y le brindará recomendaciones para la mejora del giro empresarial.

El Comité de Vigilancia, encargado de fiscalizar procesos y operaciones empresariales financieras, económicas y administrativas. El reporte que se entregue con base en la auditoría operativa reforzará el monitoreo de los controles que efectúe, y las recomendaciones brindadas le pueden competir si los mismos controles requieren reforzarse o evaluarse; dándoles un punto de partida, en caso de que el trabajo detecte anomalías que se estaban pasando por alto.

El Comité de Educación y Bienestar Social, si bien se relaciona de forma menos directa en materia administrativa y de procesos, labora en relación con el departamento de mercadeo en el aspecto de bienestar social y como ante el público, la evaluación de los procesos ejecutados contribuirá a determinar el grado de correlación efectiva entre la unidad

funcional en estudio y el comité mencionado delimitando ambos grupos y sus niveles de responsabilidad.

Gerencia, como líder de la empresa, los resultados de la auditoría le brindarán una guía para encontrar puntos de mejora en las diferentes áreas funcionales, lo cual permitirá mayor eficacia, eficiencia y mejorar la economía en el desempeño de sus funciones y por consiguiente de la empresa, además, reforzará la toma de decisiones mediante el análisis de los riesgos que presentan las diferentes áreas funcionales que serán auditadas.

Colaboradores, son las principales unidades de trabajo para cualquier sociedad, y serán las raíces principales donde se generará el inicio de los cambios en las funciones de las áreas auditadas, es decir, al mejorar los procesos administrativos de la entidad se agilizará el desempeño de las labores de todos los participantes, lo que a su vez mejora el clima y cultura organizacional, para crear un ambiente de trabajo ameno, y enfocarse incluso en otros tipos de funciones dirigidas a la innovación y emprendimiento, resultando que maximizarán las utilidades y mitigación de los riesgos de la empresa.

Asociados, este grupo invierte su capital en los resultados de la cooperativa, por lo que se considera el grupo más importante que, además, es codueño de la empresa, por lo que al mejorar el proceso administrativo e incrementar la efectividad, puede de esta manera aumentar la utilidad y beneficios de los asociados.

1.3.2 Beneficiario Indirecto:

Academia

Se considera que la academia se verá beneficiada, ya que contará con un nuevo estudio realizado en una empresa real, en este caso una cooperativa de servicios múltiples de la zona que aportará nueva evidencia empírica asociada con la auditoría operativa en el ámbito cooperativo, pues según la literatura consultada, tanto en el ámbito nacional como internacional las auditorías realizadas en cooperativas no son un tema que se haya estudiado mucho, al mismo tiempo, servirá como consulta a futuros profesionales para que refuercen su estado del arte, utilizando dicho trabajo como referencia en sus proyectos de graduación.

1.5 Planteamiento de la problemática

1.5.1 Problema de Investigación

Cooperativa Norte R.L. ha sido una entidad con más de 50 años de trayectoria, durante los cuales recientemente ha transformado su principal actividad económica de ahorro y crédito a una enfocada en servicios múltiples; además, como parte de su recorrido se ha consolidado con una estructura organizacional en apariencia efectiva.

No obstante, en estos 53 años solamente se han realizado auditorías financieras, también algunos estudios de clima organizacional, de tecnologías de información, cumplimiento legal y gestión de riesgos, pero nunca una auditoría operativa; según la respuesta dada por la administración de la empresa, es debido a que en primer lugar la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) no lo exige dentro de sus obligaciones, además de que el costo de una auditoría operativa es muy elevado y no tienen muy claro cuáles son los beneficios que esto podría traer a la empresa, lo que impide medir realmente esta estructura constituida por sus políticas, reglamentos, valores y demás componentes del proceso administrativo, por esta razón se decide realizar dicha auditoría para conocer a fondo el funcionamiento de cuatro de las áreas previamente seleccionadas que son parte de la entidad.

Las áreas funcionales por evaluar no constituyen el total de la empresa, si no aquellas que, al momento de efectuarse el estudio, se consideran de mayor interés de acuerdo con el criterio de la gerencia y el cuerpo administrativo de la cooperativa, pues según Chavarría (2014) el alcance de toda auditoría operativa a cómo puede abarcar solo un área funcional, puede incluir más de un departamento o el total de la empresa, los cuales deben delimitarse claramente para determinar la amplitud y profundidad con que se desea aplicar la auditoría.

Por lo anterior, esta auditoría hace su estudio dirigiéndose a cuatro áreas que se consideran de mayor importancia para analizar, las cuales son: *crédito-cobro*, considerada su área de mayor productividad desde sus inicios, por lo que es importante analizar su correcto funcionamiento; el *área contable-financiera*, que trabaja de la mano con todos los departamentos y administra datos significativos para la empresa; el *área de mercadeo* por

medio de la cual se muestra la cara de la cooperativa al público y finalmente *talento humano* que dirige su atención al clima y motivación organizacional, recordando que estas áreas ayudarán a la maximización de la eficacia, eficiencia y economicidad, logrando así obtener resultados positivos en cuanto a la identificación de indicadores que permitirá medir y mitigar los riesgos, por consiguiente, se conseguirá un incremento de las utilidades.

1.5.2 Pregunta de Investigación

A raíz del problema expuesto, la pregunta que se genera para esta auditoría es: ¿Cómo se desarrolla el proceso administrativo, para determinar la eficacia, eficiencia y economicidad en las áreas de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable de la Cooperativa Norte R.L., durante el primer semestre del 2020?

Capítulo II: Revisión de Literatura

2. Presentación

En el siguiente capítulo se presentará la revisión de la literatura, a través de tres secciones. La primera corresponde a la revisión de las teorías asociadas con la temática de la auditoría y modelos, la segunda consiste en la conceptualización y el análisis de la evolución del concepto de la auditoría, asimismo, el tercer apartado se recapitula los alcances de investigaciones similares a esta en el ámbito internacional y nacional.

2.1 Marco Teórico

De acuerdo con la revisión de la literatura hasta ahora realizada, se han podido identificar cinco teorías relacionadas con el tema de la auditoría, se realizará una presentación de los alcances de estas. Adicionalmente, se desarrollarán algunos modelos asociados a las auditorías.

2.1.1 Teoría de la Información

Según De Almeida, B., de Tomar, y de Almeida, J. (2011), “existen 3 principales aspectos que fundamentan la teoría: información financiera fiable, información financiera relevante para el proceso de decisión del inversor y la credibilidad de la información financiera producida y divulgada” (p. 5).

Asimismo, Knechel (como se cita en De Almeida, B., de Tomar y de Almeida, J., 2011) dice que el principio de la teoría se basa en que las empresas necesitan información financiera fiable, con el fin de tomar decisiones y prever el impacto en futuras operaciones.

Por su parte, Franklin (2013) la llama como la teoría de la cuántica de la información, indica que esta visualiza y desarrolla redes de conectividad para transportar, almacenar y procesar la información (p. 109).

Esto quiere decir, que ambos autores concuerdan con la definición de la teoría de la información, que es el elemento principal para la funcionalidad de las empresas, y esto conlleva que, al tener información, datos o documentación necesaria en cada una de ellas,

ayuda a la toma de decisiones, la información debe ser fiable, medible y confiable para que puedan respaldar las actividades o tareas establecidas.

2.1.2 Teoría de Decisiones

Para todas las compañías la toma de decisiones es uno de los puntos más importantes para el crecimiento operativo, administrativo, legal y cualquier índole que se considere necesaria para el funcionamiento de las empresas. Esta es una de las razones por las cuales se desarrolla la teoría de las decisiones. Franklin (2013) la define como la selección del curso de acción cuando existe la información sobre la probabilidad que tienen distintos acontecimientos de ocurrir (p. 113).

Esta teoría y la anterior deben acoplarse de manera conjunta, pues, al tener la información de manera confiable, sustentable y medible, permite que la compañía pueda tomar las decisiones adecuadas para el funcionamiento.

En esta teoría, se debe considerar que la administración o jefaturas pueden tomar decisiones para el mejoramiento de la empresa, por esta razón pueden designar tareas, actividades u objetivos para alcanzar las metas establecidas, esto se puede reflejar con la teoría de la agencia.

2.1.3 Teoría de la Agencia

Es aquella donde se contempla los problemas que surgen en la relación de los negocios, cuando una persona delega en otra la autoridad para toma de decisiones (Franklin, 2013, p. 109).

Al mismo tiempo, De Almeida, B. y de Almeida, J. (2011) mencionan que la teoría de la agencia consiste en la idea de que los individuos, grupos u organización, tiene el derecho de solicitar a otras informaciones sobre las conductas y solicitar explicaciones de los objetivos y acciones asignados para su desarrollo (p. 10).

Cuando se designan las actividades u objetivos para cada empleado, es necesario que estos brinden informes acerca de las tareas alcanzadas en el tiempo definido, por esta razón los superiores o las personas que definieron algunas actividades soliciten dicha información, para respaldar que se está cumpliendo a cabalidad lo designado, de tal modo que ambos autores, concuerdan que se puede delegar funciones a los diferentes colaboradores para poder

lograr tomar decisiones adecuadas, para el mejoramiento o crecimiento de esta, lo cual conlleva a que los colaboradores se sientan motivados en el momento de cumplir con las funciones que les fueron electas.

2.1.4 Teoría de las Expectativas

Las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden realizar una tarea, por la cual recibirá una recompensa, con la cual se justifica el esfuerzo realizado (Franklin, 2013, p. 110).

Esta teoría debe acoplarse con la teoría de la agencia, por tanto las personas realizan las funciones o tareas, y se sienten motivados por la delegación de estas, lo cual hace que los colaboradores busquen alcanzar las tareas o objetivos designados.

Dicha teoría también se aplica en el ámbito de la auditoría, pues este caso los auditores, designan tareas importantes para elaboración de papeles de trabajo, recolección de evidencia suficiente y competente, siendo que sus colaboradores se deben sentir motivados, para lograr el cumplimiento de los objetivos de la auditoría planteada. Esta teoría en el ámbito de auditorías se liga a la teoría del seguro.

2.1.5 Teoría del Seguro

Para Cosserat (como se cita en De Almeida, B. y de Almeida, J., 2011), es donde se transfiere las pérdidas de los inversores a los auditores, esto por ofrecer un servicio deficiente (p. 8). Quiere decir que si los auditores brindan informes deficientes las empresas que les han contratado se verán afectadas, ya que estarían tomando decisiones erróneas, y esto puede provocar pérdidas monetarias, y hasta de personal.

Por la anterior razón, se define que la teoría de las expectativas debe ir de la mano con esta, pues al lograr un equilibrio entre ambas, se podrá cumplir con los objetivos de brindar información con certeza razonable, para que la administración de las compañías que contraten el servicio pueda medir las 3E (**eficacia, eficiencia y economicidad**) sus operaciones y actividades, así poner en funcionamiento mejoras en cada uno de sus departamentos o áreas funcionales definidas, las cuales serán relevantes para la administración y el funcionamiento de las entidades.

Además, existen algunos modelos asociados con la auditoría administrativa basados en Chavarría (2014).

2.1.6 Modelo De William P. Leonard

Este modelo establece que el objetivo de la auditoría administrativa es buscar cuales son las áreas débiles de la empresa o en donde se debe mejorar, y de esta manera se puedan dar recomendaciones para mejorar. Aunque el paradigma es un poco anticuado con base en lo que hoy en día se utiliza si mantiene su naturaleza que es indagar y proponer.

Con base en este modelo, Leonard (como se cita en Chavarría, 2014) establece dos partes que son encontrar las deficiencias y dar seguimiento, además, indica cuatro etapas:

- Examen, alcance y las limitaciones
- La evaluación
- Presentar el informe
- Seguimiento (pp. 18-23)

2.1.7 Modelo De John W. Buckley

Su mayor reconocimiento fue la aplicación de los sistemas de información en la contabilidad, propuso un modelo de auditoría que se ha fundamentado en el análisis de la empresa, las técnicas y evaluar los resultados con la finalidad de obtener resultados.

Buckley (como se cita en Chavarría, 2014) establece que hay dos circunstancias en las que llevan a la empresa a realizar una auditoría:

- *Ad Hoc* (para esto): es cuando se encuentra un problema y se quiere saber porque se dio y se quieren tomar medidas.
- *Ex natura rerum* (naturaleza de las cosas): este es para saber que todo se está haciendo bien sin necesidad de que exista un problema.

Buckley establece seis fases en este modelo:

- Identificación del juicio de la gerencia
- Preparación para la auditoría administrativa
- Estudio de la administración

- Auditoría administrativa a fondo
- Informe
- Revisión posterior. (pp. 23-27)

2.1.8 Modelo De Robert J. Thierauf

El modelo de Thierauf tiene una influencia contable y los resultados que dan con cuantitativos. Este método lo introduce en las áreas funcionales y lo va a cuantificar con las respuestas de los cuestionarios. Thierauf establece cuatro fases:

- Obtención de datos por cuestionarios
- Medición del desempeño del trabajo
- Presentación de recomendaciones
- Preparación del informe

De acuerdo con Thierauf, los cuestionarios que se realizan deben ser medibles y que se puedan cuantificar y se deben realizar en las áreas funcionales más relevantes y subdivisiones para ser más específicos. Aunque el modelo es muy bueno no es del todo confiable, pues solo evalúa aspectos cuantificables no toma en cuenta análisis y la interpretación del auditor.

2.2 Marco Conceptual

En la siguiente sección se abarcará la evolución de los conceptos relacionados con la auditoría. La presentación será de la siguiente forma las definiciones de la auditoría, tipos de auditoría, así como la auditoría operativa, la conceptualización de las cooperativas y los tipos que existen, la metodología que se debe poner en marcha en las auditorías operativas.

Asimismo, se abarcará los elementos esenciales en las auditorías operativas como lo es el proceso administrativo, áreas funcionales, y las 3 E (**eficacia, eficiencia, y economía**) que están incluidos en los objetivos del presente trabajo y, por último, la conceptualización de los riesgos.

2.2.1 Auditoría

En lo que concierne a auditoría Armas (2008), la define como un examen que evalúa de forma objetiva y sistemática, la forma como se está efectuando el uso de los recursos y su control, el cual debe ser económico, eficiente y eficaz, para luego ser entregado a los órganos supervisores y propietarios de las entidades.

Asimismo, Arens, Elder y Beasley (2007) establecen la auditoría como “la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente” (p. 4).

De ambas definiciones se puede deducir que la auditoría es un proceso sistemático en el que se examina objetivamente, basado en evidencia acumulada a través de una recolección de datos, el grado de eficacia, eficiencia y economía de los procesos, según los criterios establecidos.

2.2.2 Tipos de auditoría

Según Franklin (2013), existen dos subdivisiones para auditoría: la financiera y la no financiera que se complementan entre si pese a sus diferencias. Entre las no financieras sobresalen:

- Auditoría operativa
- Auditoría ambiental
- Auditoría al desempeño
- Auditoría de gestión de la calidad
- Auditoría evaluación de programas
- Auditoría de evaluación de proyectos
- Auditoría de innovación
- Auditoría de obra pública e inversiones físicas
- Auditoría de riesgos
- Auditoría especial
- Auditoría forense
- Auditoría Informática

- Auditoría Integral
- Auditoría de legalidad
- Auditoría social
- Auditoría tecnológica

2.2.3 Auditoría Operativa

De acuerdo con Arens et al. (2007), una auditoría operacional o administrativa es la que valora las operaciones de la organización midiendo la eficacia y eficiencia de los procedimientos con el objetivo de encontrar recomendaciones para mejorar.

Además, Franklin (2013) la describe como un medio para mejorar la innovación logrando ventaja competitiva a través de un examen analítico del desempeño de la entidad en su totalidad o de forma parcial.

Por lo cual, en este proyecto se define auditoría administrativa como el estudio total o parcial de los procesos y operaciones de una entidad en sus áreas funcionales, midiendo la eficacia, eficiencia y la economía, para generar los hallazgos que permitan brindar las recomendaciones para mejorar el proceso administrativo, y así aumentar la ventaja competitiva.

De la misma manera, Franklin (2013) la auditoría administrativa sigue una metodología sistemática y programada que agrupa criterios, establece enfoques, además de ordenar los datos obtenidos para llegar a los resultados; esta metodología se presenta en cinco etapas que el autor nombra como: planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento, que a su vez se fundamentan en el proceso administrativo y sus elementos.

Amador (2008) concuerda con Franklin, en cuanto a la metodología y etapas de una auditoría en su obra “Auditoría Administrativa” en la cual también califica esta como un apoyo a la gerencia en el sentido de la revisión de tareas no financieras que igualmente requieren evaluación.

Considerando el aporte de ambos autores, se puede establecer como metodología de trabajo a seguir al desarrollar una auditoría operativa, aquella dividida en las cuatro etapas mencionadas anteriormente, las cuales se consideran como guía para desarrollar de forma objetiva los propósitos de la auditoría.

2.2.4 Cooperativa

Dado que esta auditoría se enfoca en la evaluación de una cooperativa se procede a definir lo que es, así como su clasificación, pues los auditajes se adaptan a cualquier tipo de empresa.

De acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (s.f.), “una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones comunes en materia económica, social y cultural mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática” (párr. 1). Se puede decir que es un grupo de personas que trabajan en conjunto por una misma causa voluntariamente.

INFOCOOP (1968), según la Ley 4179, la define como:

ARTÍCULO 2º.- Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual, y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro. (p. 2)

Ambas, definiciones coinciden en el cooperativismo como un movimiento de unión entre personas con intereses comunes que buscan beneficios a través de su cooperación, estos pueden pertenecer a diferentes grupos sociales conformándose así cooperativas de diferentes tipos.

2.2.5 Tipos de cooperativas

El Capítulo II de la Ley de Asociaciones Cooperativas y de Creación del INFOCOOP (Ley 4179 de 1968), la cual rige actualmente a las cooperativas, clasifica las entidades que se desenvuelven en este sector, resumiéndose estos en el artículo 15 de la ley. Se citan a continuación los principales tipos de cooperativa según esta ley:

- De consumo
- De producción
- De comercialización
- De suministros

- De ahorro y crédito
- De vivienda
- De servicios
- Escolares
- Juveniles
- De transportes
- Múltiples
- De cualquier finalidad lícita y compatible con los principios y el espíritu de cooperación.
- Las cooperativas de producción de bienes y servicios, además, se clasificarán como de cogestión o de autogestión, si cumplen los requisitos que la Ley de Asociaciones Cooperativas establece.

Para efectos de este proyecto, donde se auditará el proceso administrativo de cuatro áreas funcionales de una cooperativa de servicios múltiples, es de mayor interés definir lo que es una cooperativa de este tipo para una mayor comprensión de la información a evaluar, por lo que si bien se han citado los tipos de auditoría existentes dentro del marco regulador de este movimiento, solamente se calará en la definición de auditoría de servicios múltiples, el cual se adjunta a continuación, citando el artículo 26 de la Ley 4179:

2.2.5.1 Cooperativa de Servicios Múltiples

ARTÍCULO 26.- Las cooperativas de servicios múltiples son aquellas que combinan cualesquiera de las formas anteriores. Podrán abarcar objetos y propósitos diversos, a condición de que no sean incompatibles entre sí y que en lo pertinente se cumplan las reglas especiales a que debe ajustarse cada una de las clases de cooperativas (INFOCOOP, 1968, párr. 55).

Además, las cooperativas independientemente de su giro, por ley deben tener órganos sociales establecidos en la asamblea anual, así como las áreas funcionales necesarias para el buen funcionamiento de esta, y que se puedan realizar las gestiones según lo establecido por la ley, dentro de esta estructura están los órganos sociales que de acuerdo con el INFOCOOP (2017) se mencionan a continuación:

2.2.5.1.1 Consejo de administración

Este es elegido por la asamblea general, y dentro de sus funciones principales están, la ejecución de las resoluciones y acuerdos que se establecen en la Asamblea general le da al gerente las instrucciones de lo que debe hacer, así como establecer los acuerdos, estatutos y reglamentos; debe estar integrado por presidente, vicepresidente, secretaria y vocales, no pueden ser menos de cinco y son los que le pueden dar potestad a la gerencia en todas las gestiones que este realice (p. 11).

2.2.5.1.2 Comité de educación y bienestar social

Es el encargado de velar por la educación e información de la cooperativa, además de buscar el bienestar de los asociados y la comunidad, por medio de actividades y proyectos sociales, para realizar estos proyectos cuentan con un porcentaje de un 5 % de los excedentes ganados durante el año en la Cooperativa (p. 13).

2.2.5.1.3 Comité de Vigilancia

Este comité es muy importante para la cooperativa, es elegido en la asamblea y es el encargado de fiscalizar y vigilar que las operaciones y funciones de la Cooperativa se lleven de acuerdo con los reglamentos y políticas establecidas (p. 15).

De igual manera están las áreas funcionales dentro de la cooperativa las cuales son fundamentales para el ejercicio de esta, y se detallan seguidamente:

Gerencia: es el canal de comunicación que existe entre los órganos sociales y la parte operativa de la cooperativa, tiene total potestad y se encarga de velar por el cumplimiento de los estatutos y acuerdos establecidos por el consejo de administración (p. 18).

Área de producción: las Cooperativas ofrecen sus productos y servicios y es por medio del área de producción que estos servicios se ofrecen a los asociados, debe hacerse de manera eficiente y eficaz, vigilando que todo sea de calidad y genere utilidad, la parte de inventarios debe llevarse un control en conjunto con el departamento de contabilidad y finanzas (p. 19).

Área de mercadeo y ventas: este departamento se encarga de analizar a la competencia así, como buscar satisfacer las necesidades de los clientes y de esta manera se

puedan generar utilidades por los servicios y productos que esta ofrece, es importante que se elabore un buen plan estratégico para lograr posicionamiento en el mercado (pp. 20-22).

Área de Contabilidad y Finanzas: Esta área es la encargada de llevar los recursos financieros de la cooperativa, basándose en las Normas Internacionales de contabilidad y finanzas, debe estar en coordinación con las demás áreas, y son los encargados de la elaboración de los estados financieros de la cooperativa donde se refleja la situación económica de esta (pp. 24-25).

Área de Recursos Humanos: este departamento es el encargado del recurso humano como lo dice su nombre, de velar por las capacitaciones, motivación, incentivos, así como analizar los perfiles de las personas que laboran en la cooperativa de acuerdo con el puesto que tengan (pp. 26-27).

Área de Logística: esta se encarga de velar por que los materiales de trabajo estén disponibles para los empleados cuando lo necesiten, así como el canal de relación con los proveedores y buscar un buen precio que los materiales sean de calidad (pp. 28-29).

Con respecto a esta estructura de la cooperativa y en relación con el trabajo en proceso dentro de la auditoría a realizar se analizarán cuatro de las áreas funcionales como lo es producción en la parte de crédito y cobro, mercadeo, recursos humanos y contabilidad y finanzas, de igual manera se analizarán los beneficios que esta auditoría traerá para los cuerpos directivos y como los ayudará a la toma de decisiones dentro de la cooperativa.

Otro aspecto que es importante a tomar en cuenta en las cooperativas es que estas se deben regir de acuerdo con ciertos valores fundamentales para su funcionamiento los cuales según el INFOCOOP (2017) son:

- Ayuda Mutua
- Responsabilidad
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia

- Responsabilidad Social
- Preocupación por los demás. (pp. 20-21)

Al igual que los valores las cooperativas deben cumplir una serie de principios que son esenciales para el desarrollo de sus actividades, los cuales se detallan a continuación según el Infocoop (2017):

Membresía abierta y voluntaria: cualquier persona sin importar su sexo, clase social, etnia, religión o posición política, puede asociarse a la cooperativa sin ningún problema siempre que acepte las responsabilidades establecidas.

Control democrático de los asociados: las cooperativas son democráticas y están fiscalizadas por los asociados, quienes participan en la definición de las políticas.

Participación económica: esto se refiere al capital social que cada asociado debe aportar para el funcionamiento de la cooperativa.

Autonomía e independencia: las cooperativas son entes autónomos y son controladas por sus asociados

Educación, capacitación e información: las cooperativas ofrecen capacitaciones y educación a sus asociados y colaboradores y dan información correcta acerca del cooperativismo.

Cooperación entre cooperativas: trabajan de manera conjunta con otras cooperativas en el ámbito local, nacional e internacionalmente.

Compromiso con la comunidad: no buscan solo su propio beneficio, sino que también el bienestar sostenible para la comunidad (pp. 22-25).

Tanto los valores como los principios son fundamentales para el desarrollo de las cooperativas, pues como se puede ver estos ayudan a que las cooperativas tengan compromiso no solo para ellas, sino también para con sus asociados y la comunidad, buscando que de alguna manera todos salgan beneficiados.

De igual manera, para el buen funcionamiento de los órganos sociales, así como de los departamentos de la cooperativa, es necesario realizar evaluaciones de la parte interna. Por ello, para lograr una evaluación del proceso administrativo se requiere definir las fases

para la elaboración de una auditoría operativa, de acuerdo con el alcance que se requiere determinar para lograr la eficacia, eficiencia y economicidad.

2.2.6 Metodología de Auditoría Operativa

Como parte de la metodología para las auditorías operativas, debe ponerse en marcha la planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento, las cuales se detallarán enseguida.

2.2.6.1 Planeación

Es el primer paso para desarrollar una auditoría operativa, con la que los auditores pueden adquirir información relevante de la compañía.

Franklin (2006) define la planeación como aquellos lineamientos generales para regular la realización de la auditoría administrativa, y así obtener la información principal (p. 76).

Indica también que esta etapa debe considerar los siguientes puntos: objetivos, factores a revisar, fuentes de información, investigación preliminar, preparación del proyecto de auditoría, y el diagnóstico preliminar (pp. 76-79).

Sotomayor (2008) refuerza la importancia de esta etapa refiriéndose a esta como un punto de partida ordenado para toda auditoría, que acelera su ejecución de forma sistemática, la cual está determinada por las actividades de diseñarla, realizar un análisis previo aunado a un diagnóstico, aprobación de lo planteado y su difusión para proceder al desarrollo del trabajo (p. 46).

Asimismo, Franklin (2013) establece que es en esta primera etapa en la que se definen las acciones por realizar para instrumentar el estudio de auditoría en coordinación con el plazo para realizarla y el espacio físico donde se va a efectuar (p. 78).

Es en esta fase que Franklin también establece el proceso administrativo y sus elementos, los cuales se definirán avanzada la lectura, como los dos puntos de partida referenciales para obtener y analizar la información. Al planear, el auditor determina los aspectos sobresalientes de estas dos vertientes de estudio, fundamentando el motivo de realizar cada una de las fases (pp. 78-79).

De los conceptos de ambos autores se puede definir la planeación como el primer paso para desarrollar un estudio de auditoría, en este caso operativo, del cual se van a establecer las principales actividades a desarrollar para su ejecución.

Dichas actividades se enfocan en el proceso administrativo y sus elementos como marco de referencia y consisten en la elaboración de los objetivos del trabajo, un estudio preliminar de la situación de la empresa, un diagnóstico inicial de esta, y el establecimiento de las fuentes de información para obtener datos de los que se deduzcan conclusiones y resultados.

Tanto Franklin (2013) como Chavarría (2014) detallan estas diversas etapas nombradas de la planeación a lo largo de sus obras, las cuales se resumen en los siguientes puntos:

- Establecimiento de los *objetivos* de auditoría, es decir, las acciones a efectuar para instrumentar el trabajo de forma ordenada, en el tiempo establecido para su realización y facilitando el trabajo en el lugar donde se trabajará.
- Selección de los *puntos claves de análisis* para comprender las condiciones de la empresa, con base en las vertientes fundamentales como marco referencial, ya mencionadas anteriormente, el proceso administrativo (sus etapas) y los elementos que complementan las funciones de este.
- Determinación de las *fuentes de información* a emplear para recolectar los datos que se utilizarán en los papeles de trabajo para el análisis. Estas fuentes pueden ser a su vez: Internas (cuyo origen proviene de la misma empresa, desde sus áreas funcionales hasta sus políticas y estrategias) y Externas (de origen externo a la empresa, por ejemplo, leyes, miembros de grupos de interés externos como proveedores, socios estratégicos entre otros)
- Realización de la *Investigación Preliminar* en la que se hace un reconocimiento inicial y presumible de la situación administrativa actual en la que se encuentra la entidad en estudio, a partir de documentación técnica, histórica y útil acerca de la empresa, sus resultados pueden ocasionar un replanteo de los objetivos de la auditoría, así como de las acciones a ejecutar, incluyendo los tiempos de realización.

- *Preparación del proyecto de auditoría*, tras la realización del análisis preliminar se preparan los datos necesarios para realizar la instrumentalización de la auditoría, dividida en dos apartados: propuesta técnica y programa de trabajo.

La propuesta técnica, por su parte, es un resumen técnico del trabajo a realizar, el cual incluye la *naturales* o tipo de auditoría a efectuar; el *alcance* o área de atención a revisar (por ubicación geográfica, u orgánica), la justificación por la que el trabajo aportará beneficios a la empresa; *los antecedentes* del proyecto, siendo estudios del mismo tipo o similar al cual se está efectuando, anteriores a este.

Seguido de los antecedentes se establecen los logros que se buscan obtener a partir de la auditoría, es decir, sus *objetivos*, a partir de los que se monta una *estrategia* o trayecto a seguir para determinar los cursos de acción, así como la asignación de los medios de trabajo o recursos necesarios para el logro de metas, para se establecen *acciones* a realizar para lograr los objetivos, a modo de actividades o iniciativas.

Lo mencionado en los dos anteriores párrafos, debe contar con medios (*recursos*), ya sea humanos, tecnológicos y materiales, para hacer efectiva su implementación, lo que a su vez supone un *costo* el cual debe estimarse de forma tanto global como detallada dentro de la propuesta y, a su vez, debe motivar la ejecución al establecer los *resultados*, las ventajas esperadas por aplicar la evaluación en pro de mejorar el funcionamiento de la empresa y sus diversas partes e integrantes. La propuesta técnica puede incluir *información complementaria* que pueda servir como elemento de apoyo para el trabajo (otros informes, por ejemplo).

La segunda parte de la preparación del proyecto de auditoría consiste en el diseño del programa de trabajo para el cual se incluye su *identificación* (el nombre de esta) el responsable o *responsables* de ponerla en marcha, ya sea un individuo o equipo; *el área o áreas* a estudiar, dónde se pondrá en funcionamiento la auditoría.

Tras establecer estos tres primeros factores de identificación se establece una *clave* que consiste en “un número progresivo de elementos unidades administrativas, funciones, programas o proyectos” (p. 83).

A continuación, se especifican las *actividades* o sendas detalladas a seguir para recolectar información, estas se ordenan en forma secuencial en forma de fases, cuyo inicio y finalización, estipuladas en un *calendario* detallado por fechas.

El programa de trabajo puede demostrarse a través de una *representación gráfica*, por medio de imágenes y cuadros, asimismo, se presenta a través de un *formato* e incluye *Reportes de avance*, en cual se establece un seguimiento de las acciones, así como los tiempos para realizar los informes de estos avances (*Periodicidad*).

- Concluido el programa de auditoría, y habiendo establecido en este los responsables de su ejecución, también contando con las fuentes de información y la reseña del negocio, se procede a efectuar un *diagnóstico preliminar* a partir de los datos recabados, pero principalmente de la experiencia y visión propias del auditor, pues en este punto del trabajo, este todavía no ha profundizado suficientemente en el estudio y solo tiene una idea general a partir de la investigación preliminar.
- Con base en el conocimiento preliminar, se establece un marco de referencia que cimiente de forma objetiva los motivos de auditar, y considera los factores que a continuación se describen:
- *Génesis de la organización*, una reseña histórica de la empresa desde su creación, desde el punto de vista de su naturaleza jurídica y cambios o modificaciones sufridas a través de su historia, detalladas por fechas y eventos, analizando sus estrategias, propósitos, manejo de recursos, para el logro de resultados e incluyendo una observación del liderazgo y su ejecución.
- *Infraestructura*, profundización en los cambios y modificaciones a la estructura organizacional, incluyendo variaciones en las relaciones formales de subordinación y operación para poner en marcha sus tácticas, también revisa el desarrollo tecnológico. En resumen, se refiere a los elementos que afectan la estructura de la empresa en términos de sus líneas de acción.
- *Forma de Gestión*, se refiere al modelo de administración y control. La forma como se ponen en funcionamiento y controlan las acciones, procesos, funciones, así como la revisión del desempeño y los logros en términos de costo-beneficio.
- *Posición competitiva*, establece el sector o giro de operación de la entidad y su nivel de competitividad, tanto desde la perspectiva del mercado al cual se dirige como de las otras empresas a las que enfrenta que se dirigen a su mismo mercado u ofrecen sus mismos productos. Analiza sus capacidades y habilidades de actuación para

dirigirse a sus principales grupos de interés (clientes, proveedores, competidores y socios).

Este marco justifica las acciones de la auditoría, y, analizando sus factores de análisis sigue el proceso administrativo (marco referencial de las auditorías administrativas como se ha mencionado) lo que solidifica su establecimiento como base en la búsqueda de fundamentos que respaldan el estudio (Franklin, 2013, p. 78-85 y Chavarría, 2014, pp. 30-34).

Se observa, por tanto, que los autores enfocados a la auditoría administrativa, Sotomayor, Franklin y Chavarría, consideran la planeación como una preparación clave antes de elaborar los instrumentos necesarios para desarrollar el trabajo de campo y ejecutarlo. Además, dicha etapa está dividida en pasos ordenados y sistemáticos que de ser bien efectuada conducen al éxito de la auditoría.

No obstante, esta es solo la primera parte de la auditoría, con el conocimiento preliminar sobre la empresa, el estudio debe profundizar a través de su instrumentación, que es el siguiente punto para realizar antes de pasar a las labores de análisis.

2.2.6.2 Instrumentación

Sotomayor (2008) continúa el proceso de auditoría en la etapa que denomina de Desarrollo, la que a su vez segmenta en tres partes: uso de técnicas de obtención de información, estudio, análisis y validación de los datos, formulación de hallazgos y recolección de evidencias (p. 47).

Sotomayor (2008), se refiere a la obtención de información (oportuna) como un proceso necesario y clave que sirve como marca de partida en el desarrollo del resto del trabajo, pues, bien recolectada, la información alimenta todo el proceso de ejecución (p. 88).

Por su parte, Franklin (2013) amplía el concepto de instrumentalización definiéndola como la fase que prosigue a la planeación en la que se seleccionan y utilizan las técnicas más apropiadas a juicio de los auditores para recolectar información, tomando en cuenta y citando al autor: “de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la determinación de los indicadores que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo (informes, hallazgos y

evidencias), así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva” (p. 85).

Franklin (2013) también incluye la recopilación de información como una parte de la instrumentación, aludiendo a esta como la detección de evidencias y hallazgos que sirvan en el examen evitando sesgos en la lectura y análisis de los datos (p. 85).

Chavarría (2014) concuerda con que la obtención de información es un medio que sigue a la planeación, como parte de su instrumentación, y que esta se define como “obtener información que nos ayude a sustentar nuestras observaciones o propuestas, recuerda que sin evidencia la opinión del auditor puede carecer de validez o parecer poco objetiva” (p. 34).

Por tanto, la instrumentación es conocida como la segunda etapa de una auditoría administrativa, de la que se resalta la recolección de información como el primer paso para realizarla, cuyo objetivo es sustentar la investigación con evidencia objetiva validando los hallazgos a los que se llegue. Para profundizar en este punto de la inspección, se ha considerado observar algunos aspectos en que se detienen los auditores citados para sustentar esta etapa.

De esta manera, Sotomayor (2008) divide la recolección de la información en varias etapas, que inician con la recaudación misma, indicando la importancia de tener diplomacia y astucia al solicitar documentos, entrevistas y otros tipos de fuentes para lograr resultados efectivos. De ahí en adelante, el autor cita los siguientes pasos:

- Registro: documentar de forma escrita o auditiva lo primordial de los tópicos en estudio, pues serán utilizados en el análisis.
- Revisión inicial: la primera documentación adquirida por el auditor quien evalúa cuál es útil para sustentar el tema en indagación.
- Adiciones y aclaración: a partir de la información inicial, el auditor puede determinar la necesidad de obtener otros datos que complementen o amplíen uno o más temas del estudio, para lo cual debe proceder a la solicitud de estos. Es recomendable que la solicitud se haga en el momento que surja la duda o requerimiento, sin postergarlo. (Este aspecto puede repetirse en el examen de los datos).
- Depuración: Con base en el buen juicio, experiencia y sentido común del auditor, debe separarse la información más relevante a la menos relevante para el auditaje, dejando de lado la que no sirva de nada (pp. 88-89).

Sotomayor (2008) señala otros tres aspectos que este considera parte del desarrollo de la auditoría en el manejo de la información, pero competen a la etapa de examen. Se han mencionado en este punto aquellos aspectos que deben considerarse al instrumentar y recolectar la información de forma selectiva y útil.

Por su parte, Chavarría (2014) refuerza el tema refiriéndose a las fuentes de información como origen de donde pueden venir las evidencias de la investigación. Estas fuentes pueden ser, según la autora, de dos tipos:

- Internas: su origen viene de la misma entidad, por ejemplo, empleados, socios o accionistas.
- Externas: su origen viene de afuera de la entidad, por ejemplo, competidores o proveedores. (pp. 34-35)

De esta forma, así como el aporte de Sotomayor facilita aspectos a considerar para recabar y separar los datos, Chavarría brinda conocimiento sobre las fuentes de las que se puede adquirir estos datos, es decir, el origen del conocimiento y a dónde debe dirigirse el auditor para conseguir sus evidencias.

No obstante, es Franklin (2006) quien luego se extiende a sí mismo (Franklin 2013) quien más se refiere a las etapas de la auditoría y, por tanto, a la instrumentación, dividiéndola en distintos tramos que también comienzan con la recopilación de información y que profundizan en técnicas, medición, papeles de trabajo y supervisión del trabajo, los cuales de detallan seguidamente.

2.2.6.3 Técnicas de Recolección

Acerca de las técnicas, Franklin, como Sotomayor, Chavarría y aquellos cuyas investigaciones se utilizan en el estudio de la cuestión, coinciden en que algunos de los principales métodos utilizados para instrumentar este tipo de auditoría son los que se listan a continuación y se describen de la siguiente manera, citando a Franklin (2013):

- Documentación, agrupación de archivos escritos acerca de la empresa o temas relacionados con la auditoría. La documentación, en resumen, puede ser normativa, administrativa, de mercado, de la ubicación geográfica, estudios financieros, acerca

de la situación económica, sobre el comportamiento del consumidor o cualquier otra que el auditor considere útil para su estudio.

- Observación directa, proceso presencial en que se visita la zona de trabajo y se estudia personalmente la forma como se están efectuando los procedimientos.
- Entrevistas, conjunto de preguntas, a partir de una guía escrita preestablecida, realizadas de forma personal, por medio de reunión, a los altos mandos o personal crítico de la empresa auditada.

El éxito de la entrevista depende de varios puntos a considerar, en los que primeramente se debe establecer el propósito del instrumento (qué es lo que se pretende lograr al hacer la entrevista, aquí puede utilizar una guía estructurada que no debe leerse al receptor, solo sirve como apoyo). A continuación, se establece previamente cómo se distribuye la tarea (asignar los responsables de las entrevistas, y cuáles áreas se indagarán con este método).

Debe solicitarse también de antemano la cita para realizar la entrevista, así como los permisos necesarios para realizarla a los superiores de los seleccionados, si los hubiera (de esta manera el empleado puede prepararse, tanto mentalmente como en tiempo), estableciendo el lugar donde se efectuará.

Se debe acudir a la cita de forma responsable y puntual, reflejando compromiso, seguridad, utilizando la guía mentalmente (puede apoyarse en esta más no leerla), dar apertura a que el empleado conteste lo que el auditor espera responder de forma objetiva y honesta, permitiendo al entrevistado hablar sin mucha intervención propia.

Se debe tratar de anotar o grabar las respuestas para registrarla luego en una bitácora.

- Cuestionarios, serie de preguntas escritas y homogéneas que se hacen llegar a los colaboradores críticos para el estudio, se presentan de forma escrita, ya sea en papel o de manera digital.
- Acceso a redes de información: permite alcanzar la información a través de redes internas o externas, facilitando la obtención de datos y el intercambio de comunicación usando medios electrónicos para intercambiar información, como el uso del correo electrónico, por ejemplo.

- Cédulas: su uso es de captación de datos para la auditoría. Se unifican por formularios cuyo diseño consta de casillas, divididas por bloques y separados en columnas como medios para agrupar y separar su contenido, y luego su análisis. abren la posibilidad de ampliar el rango de análisis, las cédulas permiten segmentar la información y agilizan la comparación de datos y resultados. (pp. 85-88)

Por tanto, al instrumentar se va a tomar en cuenta las mejores formas para obtener los datos que se consideren pertinentes para detectar hallazgos y establecer recomendaciones, y se van a construir de acuerdo con los criterios más importantes que rodean a la empresa y por tanto al estudio. Al seleccionar el instrumento de trabajo, se debe considerar el nivel de profundidad que brindará a la evidencia que se genere a partir del instrumento y que la haga sustentable.

Asimismo, Franklin (2013) extiende la etapa de instrumentación añadiendo cuatro elementos al término:

- Medición: el análisis de los datos a partir de dos perspectivas, una de forma y otra de fondo. La medición de forma se hace a través de escalas de medición y utiliza los componentes del proceso administrativo.

Las escalas de medición son utilizadas como útiles para afianzar la instrumentación, aseguran una unidad de medición que brinda la confianza al evaluar las acciones; garantizando la validez y confiabilidad de los datos. Para ello enfocan los criterios, de modo que se valore en forma objetiva los datos originados de conceptos, valores numéricos y matrices, al fijar rangos de observación que descartan la ambivalencia, logrando mayor exactitud en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe final.

Con respecto a la segunda perspectiva de medición, la de fondo que utiliza los componentes del proceso administrativo, se considera preferible citar textualmente a Franklin (2013) para dejar más claro el tema: Componentes del proceso administrativo y elementos específicos:

Seleccionar los componentes del proceso administrativo y los elementos específicos debe considerar las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una

organización, tomando en cuenta su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico. No obstante, el grado de profundidad con el que se analice cada variable o juego de variables depende del proceso de auditoría y de la estrategia para realizarlo. Para ese efecto, se puede asignar un valor a cada etapa del proceso como parte de la totalidad (100 % o 1000 puntos) y porcentajes o puntos específicos por componente en función del peso asignado a cada etapa. De igual manera, la suma del porcentaje o puntos establecidos para cada elemento específicos, de acuerdo con el número de elementos escogidos debe totalizar 100 % o 1000 puntos. (p. 89)

Por tanto, la medición de fondo provee de valores numéricos a los componentes del proceso administrativo para su análisis.

- Indicadores, instrumentos de medición para determinar, hacia atrás o hacia adelante, el avance los objetivos de investigación, estableciendo si estos se van logrando en las fechas determinadas o no, eliminando la incertidumbre de las acciones, brindando criterios al análisis y midiendo los elementos en estudio, constituyéndose los indicadores en una guía de actuación para los participantes de la auditoría.
- Papeles de Trabajo, principal instrumento para sintetizar y recolectar los datos recabados, facilitando la comparación y análisis para establecer hallazgos junto con recomendaciones. (p. 89)

En los papeles de trabajo se describen las técnicas empleadas, así como los métodos y procedimientos utilizados, también se resumen los datos recabados, las pruebas ejecutadas para finalizar con las conclusiones a las que se llegue. Se convierten en la principal evidencia de la auditoría, pues en ellos se presenta la síntesis de la información y pruebas realizadas.

Para elaborar los papeles de trabajo de forma que sean completos y competentes, debe incluirse la siguiente información: identificación (nombre de la auditoría); proceso de auditoría; índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado; señalar las observaciones recibidas durante la aplicación del auditaje por medio de marcas de auditoría (que son símbolos utilizados a la par de los datos con distinto significados como verificado o calculado por ejemplo, y el auditor las asigna a juicio propio).

También, se incluyen comentarios sobre el desarrollo de la faena; notas acerca de la información que se considere primordial; ajustes realizados durante la elaboración; lineamientos entregados por cada área o en distintas fases del estudio y el reporte de irregularidades probables.

Franklin (2013) dice que “estos instrumentos deben ser claros, concisos y objetivos, sin extenderse demasiado en términos operativos, de modo que se unifique la información y su análisis. Son de carácter confidencial y pertenecen al auditor, salvo orden judicial por lo que deben conservarse prudencialmente en un lugar seguro” (p. 90).

- Evidencia, es el fundamento de los juicios en que se basa el auditor para hacer válidos sus hallazgos y conclusiones y constituye el conjunto de datos reunidos por el equipo de trabajo a lo largo del trabajo, ya sea en forma oral, escrita, visual u otra, a través de los instrumentos utilizados, a la vez que puede recopilarse, para una mejor interpretación en los papeles de trabajo.

La reunión de evidencia debe considerar los niveles de riesgos, conflicto e incertidumbre que pudieran derivarse de esta; así como los grados de confiabilidad, utilidad y calidad de los datos que brinda a la auditoría. Debe ser suficiente, competente, relevante y pertinente.

Este grupo de datos que conforman la evidencia pueden ser de cuatro tipos: físicos (en forma narrativa, de fotografías, gráficos, mapas, u otros similares); documental (documentos, registros, cartas, usualmente de nivel contable o administrativos); testimonial (testimonios de personas entrevistadas o sometidas a cuestionarios) y analítica (cálculos, depuraciones, razonamiento y otros tipos de análisis comparativos o descriptivos; tiende a ser el principal tipo de evidencia en auditorías administrativas).

Finalmente, al registrar la evidencia debe tenerse en cuenta, y reportarlo al líder del equipo, los problemas y límites superados para obtenerla, las anomalías en el curso de acción, los problemas de acceso a sistemas de información, incongruencias entre registros y evidencias, así como el condicionamiento dado por las áreas de las que se recaudó estos datos. (pp. 90-91)

- Supervisión del Trabajo, el último aspecto de la instrumentación señalado por Franklin B (2013). Consiste en la supervisión del trabajo, para lo cual se delega la

responsabilidad al miembro con la mayor experiencia, conocimiento y capacidad; de modo que pueda haber mayor confiabilidad y seguridad en el proceso realizado. El encargado dará revisión y seguimiento de los aspectos fundamentales y detallados de la auditoría. (p. 92)

Por tanto, al leer a los distintos citados autores, se puede observar que la instrumentación no se basa solamente en construir instrumentos para recolectar evidencia, sino también en la logística y estrategia que conlleva recolectarla, resumirla, medirla y supervisarla, para que sea competente, suficiente, relevante y pertinente a la hora de efectuar el examen, que es la etapa que continúa a esta.

2.2.6.4 Examen

En lo que respecta al examen de la información, Sotomayor (2008) señala como siguiente paso de la recolección de evidencias, el análisis de los datos para lo cual estos deben depurarse (utilizando el juicio y sentido común, se separa la información más sustancial y útil de la menos relevante para el trabajo).

Se continúa con el análisis como tal de los datos (habiendo separado y registrado la información, esta debe descomponerse por partes que se interrelacionan al mismo tiempo según los temas a evaluar); seguidamente se hace uso de los datos preparados para aplicarlos a los hallazgos y resultados de la auditoría para finalizar con la elaboración de las conclusiones que resulten del proceso de análisis, o examen para el caso (p. 89).

Sotomayor también indica que la información que ha sido analizada, con sus hallazgos, observaciones y resultados, es la que se utilizará para la elaboración del informe de auditoría, tanto el preliminar como el final (p. 101).

Similarmente, Chavarría (2014) hace referencia al análisis de la información como lo que sigue a la recopilación de información, haciendo un planteamiento acerca del origen, naturaleza y características de esta, así como las relaciones entre todas las partes. Para ello, Chavarría igualmente señala la separación de los datos para luego unificarlos por temas en común y así poder llegar a comparaciones y conclusiones (p.48).

Franklin (2013) es quien se refiere a esta etapa contigua a la recolección de información como Examen; al ser el principal autor en que se está basando esta sección, se

tomará el nombre que este le ha asignado a la etapa de análisis. Por sus definiciones, se observa que los otros escritores del tema coinciden con la definición este.

Franklin (2013), por tanto, define el proceso de examen como se cita a continuación:

El examen consiste en dividir o separar los elementos que componen los factores en revisión, para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de estos con el contexto. (p. 93)

Este concepto coincide con los aplicados por Sotomayor y Chavarría, reforzando el hecho de que la información recabada mediante los instrumentos debe ser separada minuciosamente para así poder analizarla de forma individual y al mismo tiempo entrelazada con los demás elementos en estudio, de forma que se crean interpretaciones, comparaciones, observaciones y resultados.

Asimismo, Franklin (2013) aclara que, si bien al instrumentar se han tomado en cuenta los diseños de los papeles de trabajo y la forma como se registran las evidencias, es en la etapa de examen cuando se hace la verdadera preparación de estos haciendo uso de los datos recabados, además que es donde se aplica la supervisión rigurosa del trabajo (p. 93). Por tanto, al hacer el examen, se utilizaron los instrumentos de recolección y los de análisis que fueron contruidos en la fase anterior.

Hay que tomar en consideración que para hacer el examen de los datos se pueden seguir técnicas de análisis. Los distintos autores realizan diversas propuestas, todas enfocadas en la comprensión pura y detallada de los datos. Se incluyen las principales técnicas propuestas por los tres autores que se han venido siguiendo en esta sección.

Sotomayor (2014) emplea, al igual que Franklin (2013), los papeles de trabajo y cédulas, diseñadas en la instrumentación, para dar orden y dirección al proceso de examen, en estos se sintetizan los resultados de la obtención de información y brindan el refuerzo para el método de análisis logístico (p. 99).

Este análisis logístico, de acuerdo con Sotomayor, es el que se utilizará en esta etapa para obtener los resultados que se emplearán en el posterior informe, y se basa en dos técnicas:

- **Análisis Deductivo:** basado en un conocimiento de tipo descendente (información que fluye hacia abajo, partiendo de experiencias y expectativas) que parte de un

punto de vista general a particular, hacia aspectos concretos observando el todo para lograr resultados individuales.

- **Análisis Inductivo:** (información fluye de abajo hacia arriba), partiendo de una perspectiva individual a una global, es decir, la observación de un elemento particular hasta abarcar el total de lo estudiado, lo general llegando así a una conclusión universal. (p. 100)

Por tanto, utilizando el análisis inductivo se toman los datos particulares y se engloban para relacionarlos con el resto de la información. El método deductivo toma los aspectos globales, descomponiéndolos para revisar los aspectos individuales del contenido, funciona para la descompresión e integración de la información que lleva a observaciones y resultados finales.

Chavarría (2008) describe dos principales formas de evaluar y analizar la información recogida:

- **Técnicas Cualitativas:** de análisis basado en cualidades de los datos en estudio (análisis FODA, diagramas de causa, e-business, entre otros).
- **Técnicas Cuantitativas:** basados en estándares numéricos como programación lineal o muestreo.

A partir de estas técnicas, se elabora un diagnóstico donde se concretan los hechos y circunstancias brindándoles una interpretación lógica y objetiva, así como comprensible para ser evaluados. Los datos deben ser relacionados de modo que permitan relacionarlos para medir su origen, impacto, consecuencias y resultados.

En otros términos, se aplica observación tanto cualitativa como cuantitativa de las evidencias para descomprimirla y diagnosticarla de forma que se hagan observaciones lógicas que permitan traducirlas en conclusiones y recomendaciones. Puede utilizarse para ello cuadros comparativos, gráficas, tabulaciones, u otros tipos de herramientas para el criterio tanto cualitativo como cuantitativo (pp. 48-51).

Por último, se observa la propuesta de trabajo de Franklin (2013) en lo que respecta al examen de la información, este autor profundiza más al respecto, comenzando con el propósito de esta etapa, el cual consiste en aplicación de los métodos de análisis para lograr

los objetivos propuestos y profundizar ampliamente en la población sujeta al estudio y guiando la óptima toma de decisiones (p. 93).

Seguidamente, Franklin ofrece una guía de procedimiento que se sintetiza a continuación:

- Entender el suceso en análisis.
- Describir dicho suceso.
- Descomponer el hecho (suceso) para conocer sus vertientes y características particulares.
- Hacer una revisión crítica con el fin de comprender cada uno de los elementos.
- Ordenar los elementos según los criterios de clasificación establecidos, realizando comparaciones.
- Establecer relaciones entre los elementos en estudio, tanto de forma global como individual.
- Comprender el comportamiento de cada parte, llegando al entendimiento de su origen y determinando la mejor forma de tratarlo. (p. 93)

Se observa en el método de Franklin como se aplica la propuesta de inducción y deducción de Sotomayor al visualizar tanto los aspectos globales y particulares de los elementos como un todo. También se percibe la necesidad de interpretar lógica y objetivamente la información para su comprensión y estudio, propuesta por Chavarría. Los autores coinciden en la necesidad de examinar minuciosa y globalmente los datos, para llegar a los resultados.

Franklin (2013) continúa el procedimiento ofreciendo un enfoque de actitud interrogativa para integrar el examen. Este consiste en formular siete preguntas de manera sistemática, las cuales se citan seguidamente:

- ¿Qué trabajo se hace? Se describe la naturaleza o tipo de labores que se realizan.
- ¿Para qué se hace? Los propósitos que se pretenden alcanzar.
- ¿Quién lo hace? El personal que interviene.
- ¿Cómo se hace? Los métodos y técnicas aplicados.
- ¿Con qué se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan.

- ¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.
- ¿Por qué se hace? La lógica o razón que se sigue (p. 93)

Luego de haber logrado responder, de forma clara y objetiva, estas cuestiones, debe someterse el tema a otra sesión de preguntas ahora planteándose por qué hasta cinco veces, según señala Franklin, generando, el primero, una aclaración superficial que va profundizando con cada siguiente por qué, siendo el objetivo final de esta serie de interrogantes es lograr una mejor manera de visualizar los hechos y elementos en estudio y atenderlos de forma más beneficiosa para esta (p. 93)

Este análisis abre portillos para que el auditor analice la información tomada en relación con supuestos subyacentes (otros datos a tomar en cuenta que nacen de la información general) y que, aunque no esté dado por escrito, forman parte de las reglas del juego, tales como:

- Incentivos y motivadores, lo que hace que la gente perciba como atractivo (ejemplo, remuneración o desarrollo profesional).
- Facilitadores, lo que es útil o necesario para las personas (ejemplo, organigrama, manual de puestos)
- Indicadores, cómo se evalúa a las personas o cómo consiguen lo que les es valioso (ejemplo, medición de desempeño)

Luego de estas reglas no escritas, el auditor debe percibir la posible existencia de detonantes negativos que activen el cambio poco asimilable (ejemplo, intolerancia, estrés) y los efectos que estos puedan traer al comportamiento colectivo o clima organizacional (ejemplo, anarquía, cinismo, impotencia).

Comprender en el examen estos otros elementos que puedan cruzarse o derivarse de la información en estudio, ayuda a realizar un análisis más profundo de los hechos y crea una auditoría más completa, logrando incluso traducir las causas en efectos (p. 94). Por tanto, la información recabada no es lo único que se plantea en el examen, deben tomarse en cuenta otros factores que se encuentran entre medio de todos los demás elementos y analizarlos también, logrando abarcar todos los aspectos que puedan afectar el sujeto de estudio.

Franklin (2013) ofrece también enfoques o técnicas más detalladas para el análisis administrativo, las cuales el auditor usa como apoyo y complemento de sus observaciones y posibilitándole, citando:

- Comprobar cómo se ejecutan las etapas del proceso administrativo.
- Dar soporte a la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos.
- Fortalecer el examen de los resultados que alcanza la organización.
- Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados.
- Tener un perfil más claro de los niveles de efectividad.
- Asociar el uso de recursos con las técnicas de trabajo.
- Determinar la medida de consistencia en procesos específicos. (p. 94)

Es decir, el uso de técnicas fundamenta los resultados al sustentar y fundamentar el proceso de análisis ya no solo en un juicio personal, sino en herramientas y enfoques de trabajo profundos y validados.

Los enfoques, según Franklin, pueden ser de distintas clases:

- Organizacionales, modelos y acciones adoptadas para tomas de decisiones, estructura y mediciones; por ejemplo: acción cooperativa, administración estratégica, análisis marginal, análisis factorial, árbol de decisiones, FODA, biogestión, cadena de valor, entre otros. (pp. 94 - 112)
- Cuantitativas, modelos basados en datos numéricos de resultados de operaciones y períodos o de estadísticas; por ejemplo, cadena de eventos, correlación, muestreo o modelos de inventario. (pp. 113-112)

Pueden relacionarse estos enfoques con las técnicas de análisis propuestas por Chavarría. No obstante, Franklin, además de la perspectiva individual-global de los elementos, de la consideración de aspectos adicionales y de los enfoques de trabajo, propone un análisis multinivel que consiste en el fundamento de la auditoría administrativa en más de un marco de referencia y en más de un nivel de análisis.

Siendo el primer nivel la percepción de la realidad y contexto en que se desenvuelve la entidad (diagnóstico preliminar) y el examen de la información para obtener resultados basados en indicadores de gestión en línea con los valores asignados a los hechos en pro de comprimir y descomprimir los factores para llegar a los resultados siguiendo los enfoques cualitativos o cuantitativos, el siguiente nivel.

El asociar las variables de por sí fijadas a los supuestos, con las reglas no escritas del juego e integrarlas al resto del estudio establece el tercer nivel y el cuarto nace de las interdependencias y relaciones que permiten comprender las causas y efectos. Y así sucesivamente, cada revisión que brinde una nueva respuesta y cambio a los resultados basados en los mismos criterios va constituyéndose en un nuevo nivel (pp. 112-113).

Por eso se llama análisis multinivel, al comprender más de un marco de referencia (el proceso administrativo y sus elementos, por tanto, los diversos manuales de puestos, organigramas, entre otros) se hacen distintos niveles de análisis, profundizando cada vez más en todos los elementos que afecten el resultado final.

Esta definición queda más clara con las líneas finales que brinda Franklin (2013) al concepto:

Queda claro, entonces, que una auditoría administrativa permite precisar el comportamiento histórico de una organización, pero es también un elemento de decisión que representa un mecanismo de cambio. Es allí donde reside su capacidad sustantiva de perfilar oportunidades de mejora para eslabonar una red de valor y convertirla en una ventaja competitiva sustentable. (p. 114)

Para concluir la etapa de Examen, Franklin (2013) propone la Formulación del Diagnóstico Administrativo, en el que se toman los elementos antes analizados (incluidos los otros dos autores) y se ordenan para crear un proceso de análisis sistemático:

- *Base Conceptual*

El diagnóstico administración es la traducción y transformación de los hechos y circunstancias encontrados durante la auditoría, transformados en información concreta, la cual posee atributos de cuantificación y calificación.

También es el medio para crearse un marco global para la sistematización y análisis de los datos. Por medio de este análisis se crea una herramienta de estudio administrativo,

que abre portillos para la interpretación, conceptualización, comprensión de hechos y experiencias, transformándolos en conocimientos administrativos que luego se utiliza en obtención de resultados (p. 114).

- *Marco de Referencia*

En este caso, como se ha mencionado, la información se obtiene con base en la reseña histórica de la empresa, su estructura organizacional y administrativa, su giro de gestión y su competencia, es decir, el proceso administrativo y sus elementos actúan como base que permita establecer de forma acertada las variables y estrategias a emplearse.

- *Contenido*

Los elementos de decisión que surjan a partir del diagnóstico administrativo se consideran sustanciales al estudio, cuando incluyen los siguientes elementos:

Contexto: que es la forma como actúa y trabaja la entidad, tanto interno como externamente, incluyendo su fisonomía que a su vez envuelve el trayecto histórico y situación actual; estrategia.

El contexto también considera la alineación de esta con la estructura para lograr ventaja competitiva y estructura orgánica firme; enfoque transversal, logro de objetivos puestos en marcha por medio de una estrategia de enfoque que incluye políticas, programas y similares; administración de tecnologías e innovación en pro de gestionar los recursos y generación de nuevos, y asean procesos, servicios, productos u otros.

Desempeño: el segundo elemento del contenido sustancial en el diagnóstico es la valuación de forma imparcial de la gestión, es decir, su evaluación, la cual se realiza bajo esquema de verificación de niveles de las metas y de los objetivos logrados o no, basados en indicadores para conocer el impacto de la entidad, tanto en los contextos sociales como económicos.

Este debe ser medible y considera también matrices de indicadores y modelos de toma de decisiones; así como las relaciones e interacciones con otras empresas que influyan en su giro.

- *Estrategia Competitiva*

El diagnóstico considera una serie de factores que afectan e influyen en su estrategia competitiva, tales como el proceso de administración estratégica siendo este la medida de la

efectividad con que se utilicen los medios disponibles para trabajar, su uso objetivo, para el cumplimiento de esta competitividad.

También considera la estabilidad de las tácticas utilizadas para competir en los mercados (selección estratégica), así como las empleadas para captar público, resistir coacción de la competencia y lograr posicionamiento en el mercado (alternativa estratégica) y realizar una separación de la posición estratégica actual de la empresa con respecto de la que se pretende tener (análisis de la brecha estratégica).

- *Perspectivas*

Finalmente, el diagnóstico considera una mirada hacia el horizonte de la empresa, considerando sus oportunidades de progresión aprovechando iniciativas y acciones encaminadas a empujar tales propósitos. También busca trazar el camino para la promoción de la cultura organizacional y el liderazgo; asimismo de la visión aceptando una educación organización del cambio donde se acepten los cambios favorables a la cultura, y aplicarlos permanentemente. Y concluye con un criterio hacia el buen trato hacia los miembros, creando un sentido de pertenencia, denominado, calidad de vida empresarial.

A través del proceso descrito por Franklin, en el marco de análisis de la información, se puede interrelacionar su criterio con los autores Sotomayor y Chavarría, llegándose a la determinación de que el análisis descompone los datos para analizarlos de forma individual, así como de forma integrada.

También que se utilizan una serie de instrumentos que facilitan este examen, ya sea de forma cualitativa o cuantitativa. Por tanto, el examen es el uso de los datos recabados para poder obtener hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Y es con estos resultados originados del análisis que se procede con la siguiente etapa de la auditoría, la cual es confeccionar el informe según lo que se desarrolla a continuación.

2.2.6.5 Informe de Auditoría

Tanto Sotomayor (2008), Franklin (2013) y Chavarría (2014) concuerdan en que, tras haber instrumentado, recolectado y analizada la información, se entregan los resultados a la empresa mediante un informe, medio formal y directo de comunicación del reporte del trabajo realizado.

Al respecto, Sotomayor (2008) aclara que antes de entregar el informe final, se deben realizar entregas parciales de informes preliminares durante el transcurso de la actividad, que muestran consistencia en el trabajo efectuado. También señala que estos informes han de integrarse para formar el final que será entregado al concluir el auditaje, el cual incluye (p. 128):

- Título de la auditoría
- Período de avance
- Nombre de la empresa
- Área de estudio
- Departamento o departamentos de estudio
- Número (en caso de los parciales el número de reporte, el final incluye el último de la secuencia)
- Etapa de la auditoría. Será la final en el último reporte.
- Responsable o responsables.
- El porcentaje del avance (para el final se indica que se ha concluido)
- Las fechas, planeadas y efectivas, de realización
- Observaciones

El informe de auditoría debe considerar varios aspectos para su debida redacción o presentación, entre los cuales Sotomayor (2014) resalta:

- La comunicación efectiva: el contenido del informe debe ser claro para su comprensión, directa (se dirige a los directivos y demás interesados responsables de la auditoría), frontal (haciendo frente al receptor de la información) y convincente (es precisa y confiable).
- Debe proveer un intercambio de experiencias y criterios: tanto los informes preliminares como el final, se realizan tras haber dialogado claramente con los responsables de la entidad, aclarando puntos y dudas en ambas direcciones de forma objetiva y razonable.
- Comunicación de anomalías intrascendentes y su solución: incluir las desviaciones imprevistas durante la ejecución y la forma como fueron tratadas para ganar mayor representatividad y confianza en los resultados

- Observaciones: notas sobre los hallazgos y observaciones, generadas a partir de los papeles de trabajo. (pp. 128-137)
- Debe ser efectuado de manera oportuna, sin que exista un lapso extenso entre el término de la actividad y el reporte. (p. 138)

Además de los mencionados aspectos de contenido al elaborar el informe, Sotomayor (2008) también señala otros factores importantes a considerar en su confección:

- A quién se dirige el informe: por lo general se dirige al consejo de administración, a la administración general o algún área específica, dependiendo de las circunstancias, no debe haber duda en este aspecto, pues se ha definido desde la planeación del trabajo.
- El contenido estructural que se compone de introducción y antecedentes, finalidad, metodología, alcance, apreciación de hechos relevantes (situaciones positivas o negativas detectadas en la marcha), observaciones (resultados de la evaluación), salvedades (hechos o situaciones que el auditor considere no pueden ser evaluadas por su persona) limitaciones (contratiempos en el trabajo), recomendaciones y anexos.
- Otro aspecto es la amplitud del informe, su extensión, para la cual no hay ninguna establecida, se establece según juicio del auditor. (pp. 138 - 145)

Una vez preparado el informe, se procede a su entrega, la cual puede ser escrita (por lo general) y a través de una presentación, para la cual el auditor convoca a los miembros interesados en la organización. La exposición del mensaje debe ser concisa y directa, sin dar cabida a dudas o cabos sueltos.

Si bien se ha empleado en esta sección al autor Chavarría (2008) para sintetizar el contenido y presentación del informe, se ha utilizado también los puntos de vista de Franklin (2013) páginas 116 a 120 y a la autora Chavarría (2014) páginas 48 a 51; cuyo contenido coincide con el de Sotomayor.

En resumen, el informe es el medio formal, escrito, por exposición o ambas, a través del cual el auditor da a conocer los resultados del trabajo a su cliente, incluyendo observaciones de hallazgos y resultados, conclusiones y recomendaciones.

El informe debe ser claro, conciso, preciso, entregado en plazo razonable y debe ser elaborado con el cuidado de que atraiga la atención de los interesados, lo que implica cuidado en su redacción, así como diplomacia y respeto, sin perder el criterio para dar a conocer fortalezas y oportunidades de mejora.

Habiendo atravesado por todo el proceso de auditoría hasta la entrega del informe, solo resta realizar el seguimiento del trabajo.

2.2.6.6 Seguimiento

Con respecto esta etapa, Franklin (2013) indica que tras presentarse el informe de auditoría debe hacerse un seguimiento de las recomendaciones y observaciones realizadas (p. 120), es decir, que efectivamente se corrijan o ejecuten las acciones a seguir que fueron transmitidas por el auditor mediante su informe.

Para ello Franklin (2013), sugiere una serie de lineamientos y acciones a establecer para mantener la medición del cumplimiento de estas recomendaciones, y así facilitar el seguimiento, entre los cuales están (p. 191):

Lineamientos:

- Definición de áreas a realizar el seguimiento a partir del informe de auditoría.
- Consideración de inclusión de especialistas en el seguimiento, si se hace pertinente.
- Obtención de evidencias con respecto al cumplimiento de las recomendaciones a las que se les da seguimiento.
- Establecimiento de mecanismos de control con respecto al seguimiento realizado.
- Apoyo a las áreas involucradas para que puedan adecuar apropiadamente las recomendaciones.
- Establecer fechas de ejecución de los cambios recomendados.
- Comunicación con responsables de área.

Acciones específicas:

Actos determinados para medir el grado de avance en el cumplimiento de las recomendaciones, por ejemplo:

- Implementación de recomendaciones según el programa.

- Implementación de recomendaciones fuera del programa

Además, la organización debe reportar el seguimiento e impacto de los cambios realizados de forma periódica.

Chavarría (2014) conviene con Franklin en la necesidad de dar seguimiento al trabajo realizado para asegurar la valía de auditoría, citando el concepto de seguimiento:

Consiste en dar continuidad a las recomendaciones presentadas en la auditoría y este puede darse o no con la participación del auditor. Para dar seguimiento a una auditoría administrativa y asegurar que se cumpla, es preciso que lo que proponga sea un programa apegado a la realidad de la empresa, para que de esta manera sea viable su aplicación. El programa de seguimiento debe incluir las actividades a realizar, su secuencia, duración, recursos requeridos y mencionar a los responsables. Para analizar el grado de avance se deben establecer con anticipación los mecanismos necesarios para controlar el avance en el cumplimiento de las recomendaciones. Asimismo, evaluar los resultados y logros alcanzados de manera parcial para asegurar, al final, un buen resultado. (p. 51)

Como se observa, ambos autores acuden a lineamientos y mecanismos para la implementación de esta etapa, de la cual, el principal punto radica en que el trabajo de la auditoría no se detiene con el informe, sino que debe continuarse, con o sin el auditor, para asegurar que las recomendaciones dadas se cumplan, o determinar que estas no aplican para la empresa. Pero para que el trabajo valga la pena, debe pasar a la acción y no quedarse en el papel.

Habiendo determinado y aplicado la metodología de la auditoría, se hace mención del marco de referencia establecido desde la planeación, es decir, el Proceso Administrativo.

2.2.7 Proceso Administrativo

Con referencia al proceso administrativo, Franklin (2013) establece 4 etapas: *planeación* como el establecimiento de la estrategia de parte de la empresa sobre su diseño, estructura, dirección y control a seguir; *organización* como la división y organización del trabajo por funciones segmentadas por áreas funcionales, conectadas por jefaturas, a través de la comunicación; *dirección* como la guía y apoyo en el logro de las metas de la empresa

y por último el *control*, para regular las acciones de las personas de acuerdo con los planes y procesos y normas de procesos de desempeño establecidos.

Por su parte, Hurtado (2008) amplía el concepto definiéndola como herramienta utilizada para el logro de los objetivos organizacionales por medio del cual se puede medir el rendimiento de los administradores en el logro de las metas. Asimismo, Blandez (2014) coincide con estos autores al percibir dicho proceso como herramienta fundamental a utilizar por los gerentes o empresarios, definiendo como los puntos tácticos de este también la planeación, organización, dirección y control.

Con base en estas definiciones, se puede decir del proceso administrativo que es el marco de referencia en una auditoría administrativa/operativa, pues como se ha establecido en párrafos anteriores, es el proceso sistemático para medir el rendimiento (eficacia, eficiencia y economía) de los procedimientos de la empresa, procedimientos que se establecen y miden a través del proceso administrativo.

2.2.8 Áreas Funcionales

Estas se refieren a las principales fuentes de trabajo de cada compañía, para el logro de los objetivos y metas que se establecen administrativamente.

Fayol y Taylor (1987) se refieren a las áreas funcionales como el fundamento para diseñar la estructura de la entidad, además, Fayol señala que estas se dividen en seis grupos, citando:

- Técnicas: Producción
- Comerciales: Compras y ventas
- Financieras: Administración de capitales
- Seguridad: Protección de bienes
- Contables: Inventarios, balances, entre otros.
- Administrativas: dirección, coordinación, entre otras. (p. 1)

Otra perspectiva la brinda López (2012) quien las define como el conjunto de actividades para lograr los objetivos de la empresa simplificados y unificados en divisiones de trabajo especializadas que se agrupan, como áreas funcionales (p. 19).

Por su parte, González (s.f.) considera las áreas funcionales como medios que facilitan el funcionamiento de la empresa de forma idónea y conjunta para el logro de objetivos diseñados por la administración (p. 1).

De estas tres definiciones se concluye que las áreas funcionales son agrupaciones de tareas designadas de naturaleza similar, todas enfocadas al logro de objetivos empresariales y cumplimiento de metas, las cuales pueden ser de tipo, comercial, financiero, administrativo, contable, de seguridad entre otras.

Robbins y DeCenzo (2009) establecen la departamentalización como una forma de agrupar las actividades de la empresa, la cual la gerencia divide a partir de la especialización de sus colaboradores ya sea en áreas como contabilidad, ingeniería, recursos humanos, adquisiciones o sistemas de información, lo que amplía las divisiones ya establecidas por Fayol (pp. 163-164).

Finalmente, Boland, Stancatti y Banchieri (2007) extienden el concepto indicando que la departamentalización o áreas funcionales pueden utilizarse independientemente del tipo de organización siempre teniendo en cuenta sus objetivos y metas (p. 66).

En las áreas funcionales es necesario que cuando se realiza una auditoría operativa se busque y se tenga como objetivo buscar la eficacia, eficiencia y economicidad en ellas.

2.2.9 Eficacia

El objeto de la auditoría operativa es medir el grado de eficacia, eficiencia y la economicidad de la empresa, por lo que es importante conocer estos conceptos para tener claro que es lo que se busca.

En lo referente a la eficacia Bouza (2000) la establece como el poder hacer, es decir, el logro de los objetivos, por medio de la utilización de los recursos sin reparos (p. 4). Mokate (2001) comparte este concepto al establecer, que la eficacia busca el cumplimiento de los objetivos no importando el costo que esto tenga o los recursos que se tenga que utilizar, siempre que ese objetivo se cumpla (p. 8).

De aquí se podría determinar que la eficacia es la búsqueda de cumplir los objetivos sin tomar en cuenta el costo que esto conlleva o los recursos que se tengan que utilizar, siempre y cuando el objetivo que tiene previsto se cumpla.

2.2.10 Eficiencia

De acuerdo con Bouza (2000), la eficiencia es la relación que existe entre los recursos que se tienen y los resultados que se esperan en una situación existente (p. 5). Asimismo, para Mokate (2001) “La eficiencia obliga a establecer un estándar para la minimización de costos: cumplir el objetivo, a mínimo costo o generar el mayor logro, para un determinado costo” (p. 11).

Con base en estos dos conceptos se puede decir que la eficiencia es la utilización de recursos al menor costo para la obtención de los objetivos o un mejor resultado.

2.2.11 Economía

Para la Real Academia Española (2001), es “Administración eficaz y razonable de los bienes” (párr. 1). Por su parte, Olivera (2015) define la economía como la ciencia de la insuficiencia, los recursos con los que el hombre cuenta son escasos para cumplir sus necesidades, por lo que se requiere de la economía para la administración de los recursos y lograr la optimización del uso de estos (p. 3).

De los dos conceptos se puede establecer, que la economía es una ciencia que busca que se administren los bienes de una manera razonable, utilizando los recursos al menor costo y aun así lograr los objetivos que se tienen.

De acuerdo con estos tres conceptos básicos, que busca evaluar la auditoría operativa se puede decir que es importante que el auditor analice bien, que se estén ejecutando de la mejor manera y así poder determinar qué tan efectivo y eficaz es el proceso administrativo y la economicidad que busca la empresa en emplear los recursos de la mejor manera.

Para lograr medirlas, es necesario considerar dentro de la auditoría la medición del riesgo, pues teniendo en cuenta los riesgos el auditor tendrá más seguridad para determinar su examen de auditoría; por lo que es importante tener claro qué es el riesgo, así como los tipos de riesgo existentes.

2.2.12 Riesgos de Auditoría

Uno de los principales elementos a considerar en las auditorías son los riesgos, pues estos pueden intervenir de manera indirecta o directa, es por esa razón que Beck (2002) define

el riesgo como un enfoque que ayuda a prevenir y controlar las repercusiones que pueda tener el ser humano de las operaciones realizadas (p. 1).

Sin embargo, para Estupiñan (2006) “el riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas” (p. 21). Por su parte, De Lara (2005) relaciona el riesgo con peligro o daño, pero considera que forma parte en los procesos y la toma de decisiones, que es ineludible que se dé el riesgo (p. 13).

De esta manera, se podría decir que el riesgo es una condición implícita, que puede de alguna manera afectar los objetivos que se tienen y va a depender de muchos factores como la tecnología, ambiente, el recurso humano entre otros, lo cual hace vulnerable de alguna manera las decisiones o procesos.

2.2.12.1 Tipos de riesgos

Existen tres tipos de riesgos en la auditoría, y estos riesgos van a depender de las circunstancias de cada organización. A continuación, se mencionan:

2.2.12.1.1 Riesgo Inherente

Según Crespo (2009) este riesgo “representa el riesgo de que ocurran errores importantes en un rubro específico, sin considerar el efecto de los procedimientos de control interno” (p. 5). Con este concepto Auditoool (2018) concuerda al decir que el riesgo inherente “está relacionado de manera directa con la actividad económica de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno” (párr. 9).

2.2.12.1.2 Riesgo de control

De acuerdo con Crespo (2009), significa que los errores significativos que existan en alguna cuenta específica puedan ser manifestados de manera efectiva por medio de los sistemas de control interno que tenga la empresa (p. 6). De la misma manera, Auditoool (2018) confirma lo establecido por Luna al indicar que en el riesgo de control “influyen los sistemas de control interno puestos en marcha en la empresa, los cuales podrían resultar insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades” (párr. 9).

2.2.12.1.3 Riesgo de detección

Para Crespo (2009) es el riesgo de que en el trabajo realizado por el auditor no se encuentren los posibles errores sustanciales, que tampoco fueron detectados por los sistemas de control interno (p. 6). Reforzando lo que Crespo apunta, Auditoool (2018) coincide en que el riesgo de detección es que está directamente relacionado con las operaciones del auditor al realizar su labor, la auditoría externa se fundamenta en evaluar los riesgos de la empresa y de esta manera observan en qué ámbitos la entidad tiene mayor exposición al error.

En síntesis, el saber en dónde se centran los mayores riesgos va a facilitar el trabajo del auditor y enfocarse en las áreas donde se pueda incrementar el valor y de esta manera se puedan mejorar las operaciones de la entidad, y por lo tanto dar un informe más acertado en lo referente a las funciones que se están ejecutando en la empresa.

Asimismo, existen riesgos que son afectables para las entidades, por lo que es importante recalcar y definir el riesgo de las actividades, así como las categorías que podrían detectarse en una auditoría o estudios que se realicen en las compañías.

2.2.13 Riesgos en actividades empresariales

Según Flores y Rivas (2012), el riesgo empresarial “es la posibilidad de que un incidente o condición afecte negativamente los planes y objetivos de la empresa” (p. 8). A su vez, el riesgo empresarial se puede clasificar en diferentes áreas de acuerdo con la empresa donde se realice el estudio, por ello, para este proyecto se determinan las siguientes categorías:

2.2.13.1.1 Riesgo de accidentes laborales

Para Gómez (2016), consiste en la “posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo, el daño puede ser enfermedad o lesiones” (p. 9).

2.2.13.1.2 Riesgo económico

Según Cuervo y Rivero (1986), se puede considerar desde el punto de vista del proceso administrativo, que el riesgo económico es aquel en cual se expone la empresa por factores internos o externos, siendo el primero el elemento principal de afectación, el cual influye en el activo de la empresa, pues se define desde su estructura económica y de costos.

También pueden afectar los estados financieros haciendo referencia a la capacidad de la compañía para responder a los elementos externos.

2.2.13.1.3 Riesgo de error

La Real Academia Española (2021) define el error como un juicio o concepto equivocado, a su vez, como una equivocación de buena fe. Conociendo la definición de riesgo empresarial, se puede entender que el riesgo de error es la probabilidad de ocurrencia de un proceso equivocado de buena fe.

2.2.13.1.4 Riesgo de fraude

De acuerdo con Lascan (2018), todas las empresas y organizaciones se encuentran ante la posibilidad de la existencia del riesgo del fraude, además, que el fraude es un fenómeno complejo donde existen diferentes análisis, tanto organizacional como académico, sin embargo, es un riesgo inherente, pues siempre está presente y pocas veces se puede detectar.

2.2.13.1.5 Riesgo de inversión

Asimismo, como existe el riesgo económico se puede determinar que este junto con el riesgo de inversión conlleva a incertidumbres a la hora de la toma de decisiones, produciendo un rendimiento desfavorable o favorable, por su parte, también podría afectar la adquisición de nuevos activos o inversión en nuevas líneas de productos o servicios. Fernández (2000).

2.2.13.1.6 Riesgo de no cumplimiento

Para Flores y Rivas (2012), las actividades y los procesos están vinculadas a la posibilidad de errores o inconsistencias en el momento de la ejecución, además, que se debe buscar el control para mitigar este tipo de riesgo, de modo que se pueda cumplir.

2.2.14 Matriz de riesgo

De acuerdo con Asanza (2013), dice que una matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión, donde se permite evaluar la efectividad de la gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la

organización (p. 9). Es decir, la matriz de riesgo es una herramienta que permitirá observar y analizar los diferentes riesgos que presentan las áreas auditadas, así como la actividad a desarrollar, de acuerdo con el nivel de impacto y de frecuencia que estos presenten.

2.3 Estado de la cuestión

En el presente apartado se mostrará los antecedentes de la auditoría operativa aplicados en su mayoría en cooperativas, que se reforzará mediante trabajos de investigación tales como tesis, proyectos de graduación, maestrías y documentos referentes a la historia y evolución de esta, los cuales se dividirán en el ámbito nacional e internacional.

2.3.1 Internacional

Internacionalmente, algunos investigadores en grado universitario han desarrollado estudios debido a las auditorías operativas. Por lo anterior, se exponen algunos de los proyectos realizados, como lo es el caso de Maldonado y Montaña (2011), quienes realizaron una Auditoría de Gestión y Plan de mejoramiento de los procesos de Control en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC-CREA de la Ciudad de Cuenca, para el año 2009.

El problema presentado para el desarrollo de la auditoría, determinada por el autor, fue que la cooperativa no contaba con auditoría interna por, lo que no estaba al tanto de la evaluación de los procesos, además de existir ineficiencias en el ambiente de control, información y comunicación, asimismo, la tesis se desarrolló con la metodología bajo los métodos científicos, inductivo, deductivo, analítico, matemático, sintético y descriptivo, en estas metodologías se revisaron temas como las leyes, políticas, reglamentos y debido a la revisión de esos elementos se prepararon las cédulas para los hallazgos, y parte de ello, la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

Maldonado y Montaña (2011) definieron el alcance de la auditoría, como cubrir las operaciones administrativas y de gestión de las diferentes unidades administrativas, además, el enfoque no lo definieron, sin embargo, el diseño utilizado fue bibliográfico, pues se obtuvo información mediante literatura y documentos de la cooperativa, la temporalidad definida comprendía el periodo 01 de enero al 31 de diciembre del año 2009. Adicionalmente, la instrumentalización que se utilizó en la auditoría operativa de esta cooperativa fue por medio de entrevistas, observaciones y revisión de literatura científica.

Los autores concluyeron, en que la cooperativa no tenía reglamentación interna, ni contaba con manuales de procedimientos, no tenían planificación estratégica, nunca se habían realizado auditorías operativas o de gestión, y no contaban, con una auditoría interna.

Lemache (2015) realizó una auditoría operativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga. El problema presentado para realizar el proyecto fue que la Cooperativa no aplicaba los procesos establecidos, por lo que no se lograra medir la eficacia, eficiencia y la economía de la empresa, de modo que impedía medir la situación real de esta, además, no se contaba con manuales de procedimientos y si los había estos eran deficientes, provocando una mala gestión en los procesos que se realizaban, así se originó la siguiente pregunta: ¿De qué manera una auditoría Operacional incide en la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía?

Asimismo, estableció como alcance proponer soluciones que ayuden a mejorar las 3E, en las funciones de las áreas evaluadas, en cuanto a la metodología la autora definió que este proyecto tendría un enfoque mixto, y de la misma forma estableció que la investigación sería exploratoria, analítica y sintética, el diseño utilizado fue interpretativo y su temporalidad fue transversal, pues el periodo seleccionado por la autora abarcaba 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

De la misma manera, en la instrumentalización empleada prevaleció la observación, así como los cuestionarios, encuestas y entrevistas, las cuales se realizaron a los colaboradores y gerente, de modo que pudieron establecer las variables en su investigación, la variable independiente definió la auditoría operativa, y dependiente estableció las 3E.

En cuanto a los resultados y conclusiones, Lemache (2015) dice que la cooperativa contaba con un reglamento desactualizado, no realizaba capacitaciones, no analizaba ni evaluaba los riesgos tanto internos como externos, carecía de manuales de procedimientos y no realizaba evaluaciones de desempeño.

Otro estudio es el de Neves y Braga (2015), realizaron una auditoría operativa que la definieron como Eficiencia financiera y operativa en cooperativas que participan en el Programa de Capitalización de Cooperativas Agrícolas (Procap-Agro).

La definición del problema expuesto, fue el cambio en el paradigma empresarial brasileño (de producción a financiamiento) a partir de la década de los 90 y del cual las cooperativas no se habían visto excluidas, sufriendo esos cambios en su entorno operativo,

junto con cambios en la situación económica y fiscal nacional, lo que significó un cambio desfavorable en su producción y su capacidad de financiamiento, lo que les dificultaba seguir operando por la nueva realidad en que se encontraban, por lo que el estudio pretendía medir cómo el programa PROCAP-AGRO podía ayudar a mejorar su gestión, estructura financiera e inversión a través de la eficiencia, de modo que el gobierno no derrochara fondos públicos, por lo que al final el problema consistía en analizar la eficiencia de una muestra de organizaciones que participaban en el programa de Capitalización de Cooperativas Agropecuarias (pp. 1-2).

Además, se estableció un enfoque cuantitativo y deductivo, la metodología puesta en marcha fue descriptiva, el diseño no experimental, pues no se podían controlar las variables, y poseía una temporalidad transversal.

Igualmente, el alcance fue correlacional, por tanto, pretendía conocer la relación entre la variable de eficiencia y la eficiencia técnica con los resultados de varias cooperativas brasileñas. Y descriptivo basado en una muestra representativa de cooperativas contempladas con recursos de PROCAPAGRO, en el año de cosecha 2009/2010 (p. 292). Este trabajo se definió en 36 cooperativas. La instrumentalización establecida fueron algunos modelos como por ejemplo modelo econométrico de muestras censuradas (Tobit), modelo orientación del producto (BCC), y entrevistas.

Las variables definidas en la investigación se detallaron como dependiente la eficiencia, y como independientes la eficiencia técnica de las organizaciones que participaron en las Cooperativas Agrícolas Programa de Capitalización (PROCAP-AGRO) y sus resultados.

En cuanto a los resultados, concluyeron que se debían hacer ajustes al Programa con el objetivo de dar un mejor uso a los recursos obtenidos, y que el estudio pudiera servir de base para otros investigadores que puedan profundizar en el tema.

Otro caso más es la auditoría operativa realizada por Castañeda (2019), en la empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, en la cual el problema expuesto fue que las compras no se regían bajo un plan de producción o un plan de inventario, lo que con llevaba al sobre-stock de existencias, convirtiendo muchos de los materiales en obsoletos parciales y obsoletos totales generando grandes pérdidas económicas al ser desvalorizados. En

cuanto a la metodología desarrollada, determinaron que era descriptivo y correlacional y el diseño no experimental.

Igualmente, el alcance de la auditoría determinada fueron los individuos que laboraban en el área de compras de la empresa, con más de 3 años de experiencia en la gestión de compras en instituciones públicas, la instrumentalización puesta en marcha fueron los cuestionarios, encuestas y análisis documentales.

Las variables presentes en la auditoría se determinaron como independiente la auditoría operativa, y como dependiente la rentabilidad-proceso de compras.

Adicionalmente, el autor concluyó con que las medidas a ponerse en marcha para una correcta administración como control del proceso operativo de compras de la Empresa Distribuidora de Energía Eléctrica, correspondía a conceder capacitaciones periódicas a los colaboradores del área de abastecimiento, inspeccionar el cumplimiento de periodos de entrega de órdenes que permitía priorizarlos destinando un presupuesto razonable para su adquisición, optando por proveedores que otorgaran un producto de calidad a precios módicos en los periodos exigidos, asimismo, incorporar tácticas para efectuar un apropiado seguimiento de los pedidos realizados a un proveedor determinado.

Finalmente, Estévez, Barona, Espinosa y Arcos (2019) realizaron una publicación en la Revista Dilemas, la auditoría de gestión y la efectividad en la Cooperativa de transporte de carga en camionetas “Darío Guevara”.

El problema abordado en dicha auditoría fue la falta para evaluar sigilosamente los factores operativos, en seguimiento de objetivos institucionales y la participación de los funcionarios en la cooperativa de transporte “Darío Guevara”. Y la institución de crearía un modelo de gestión que colaboraba como una herramienta en la optimización de la gestión empresarial y la efectividad en el servicio al cliente.

Además, el enfoque empleado fue cuantitativo, y la metodología descriptiva y deductivo, asimismo, el diseño de la auditoría fue no experimental, la temporalidad abarcada fue del 01 de enero al 30 de abril del 2019. Se definieron como variable independiente la auditoría operativa y como dependiente los factores operativos, objetivos institucionales y funcionarios.

Como parte de la instrumentalización utilizada se basaron en las frecuencias absolutas y los porcentajes; al tratarse del estudio de las variables antes descritas, así como la aplicación

de las entrevistas, los resultados obtenidos en la investigación fueron el elevado índice de ignorancia de la aplicación de una auditoría operativa, necesidad de mejora en la gestión, y por último no ejecutaron evaluación de la calidad del servicio.

Todos estos autores coinciden, sobre la relevancia a la aplicación y elaboración de la auditoría operativa, así como en la implementación de esta en cualquier tipo de empresa independientemente de su giro o actividad económica.

A continuación, se presentan otros proyectos similares desarrollados, en tablas la cual contiene el detalle de la información obtenida, y se estructuran de la siguiente forma:

Primera tabla:

- Autor
- Tipo de auditoría
- Problema y pregunta de investigación

Segunda tabla:

- Autor
- Metodología
- Enfoque
- Diseño de la investigación

Tercera tabla:

- Autor
- Alcance
- Instrumentalización
- Variables utilizadas
- Resultados

Tabla 1

Estado de la cuestión internacional según su problema y pregunta de investigación

Referencias	Tipo de Auditoría	Problema	Pregunta
Atupaña Ayol, B. V., Conguia, E., y Gabriel, E. (2013).	Operativa	La empresa ejecuta sus actividades sin contar con un soporte documentado de manuales, políticas y planificación, nunca se ha efectuado ningún tipo de control.	¿Cómo influye la aplicación de una auditoría operativa en el desarrollo de las operaciones de la empresa Textil "GC CORP"?
Llanos Pérez, S. E. (2014)	Operativa	El problema que existe en la Cámara de Comercio y Producción la Libertad (CCPLL) es que no existe un adecuado Sistema de Archivamiento de Documentos, desorden en el manejo de comprobantes porque no se encuentran debidamente ordenados de acuerdo con lo que representa, al igual que en ingresos y gastos como facturas, boletas, vouchers la mayoría de estos presentan borrones, enmendaduras, algunos de estos son escritos a mano con letra ilegible	¿De qué manera la Auditoría Operativa mejora el desempeño de la recaudación de ingresos y ejecución de gastos en la Cámara de Comercio y Producción La Libertad?
Masaquiza Jiménez, E. V. (2017).	Operativa	El problema encontrado en la cooperativa es que en el área de crédito y cobro hay una deficiencia debido a que no hay procesos administrativos ni financieros provocando inexactitudes en el control interno y aplicación de normativas y reglamentos internos de la institución, y no han buscado una solución rápida por esto es necesario hacer un análisis de la situación, al no aplicar normativa técnica y legal en la empresa no deja que se cumpla con la normativa de la cooperativa. Dentro de los problemas que más sobresalen están: no se ha verificado el manual de consentimiento de créditos, además, no está actualizado cosa que provoca que no se cumpla con los objetivos, el personal no está capacitado y por lo tanto no cumplen con los procedimientos de crédito, la morosidad está al 9 % más de lo esperado y no tienen una segmentación definida.	¿Cómo la Auditoria Operativa a la Cooperativa Ahorro y Crédito Rhumy Wara, ubicado en la provincia de Tungurahua, cantón Pelileo, correspondientes al periodo 2015, se podrá determinar el cumplimiento de la normativa de la organización?

Mayorga Tayo, F. E. (2014).	Gestión	Costos elevados para la recuperación de la cartera vencida (falta de capacitación a los encargados de crédito)	¿Cómo la realización de una auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida puede determinar cómo se ve afectada la rentabilidad de la Cooperativa de ahorro y crédito Cámara de Comercio de Ambato? ¿Cuáles son los resultados de realizar una auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato?
Morán Marmolejo, F. M. (2018).	Operativa	La cooperativa presenta deficiencias en la aplicación de indicadores financieros operativos para controlar las operaciones diarias, además, esta no aplicación de indicadores operativos no permite que se cumplan los objetivos de la empresa, y no tienen las cuentas Responsabilidad social.	¿Cómo la auditoría operativa incide en la responsabilidad financiera social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Futuro Lamanense del cantón La Maná? ¿Cómo la utilización de indicadores operativos influye en el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa de ahorro y crédito Futuro Lamanense? ¿Cuál es la influencia de las cuentas de Responsabilidad Social Corporativa en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria de la Cooperativa de ahorro y crédito Futuro Lamanense? ¿De qué manera el balance social cooperativo afecta la responsabilidad social de la Cooperativa de ahorro y crédito Futuro Lamanense?

Punina Telenchana, J. C. (2016).	Operativa	Falta de procesos y controles para la operación empresarial en los niveles de recursos humanos, objetivos, control interno y cumplimiento de las normas estatutarias y reglamentos establecidos por la Asamblea General de Socios	¿De qué manera la aplicada de una auditoría operacional a la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO INDÍGENA SAC PELILEO LTDA., contribuirá a mejorar la eficacia, la eficiencia de la economía de la operación realizada por la cooperativa?
Sánchez Gualpa, C. O. (2015).	Operativa	El principal problema que tiene la Cooperativa es la falta de evaluación en sus procesos como lo son el servicio, créditos, cobranzas, y captación esto debido a que no existe un manual de procedimientos para hacer dicha evaluación, no se han actualizado los manuales que existen y eso ha provocado duplicidad de funciones lo cual hace ineficiente el tiempo de trabajo, adicional a eso no existe un plan de capacitación ni evaluación continua del personal, y no existen informes anteriores de auditorías de estos problemas.	¿De qué manera la Auditoría Operativa incidirá en el mejoramiento del desempeño institucional y en la correcta toma de decisiones de la cooperativa de ahorro y crédito —lucha campesina Ltda., del Cantón Cumandá Provincia de Chimborazo, periodo 2013?
Vaca Barros, N. T. (2019).	Operativa	Parte del problema es el bajo nivel de eficacia, eficiencia y economía de los colaboradores, el control es transitorio que no permite tomar decisiones administrativas, la estructura del manual de procesos es errónea y el organigrama esta desactualizado, falta de capacitación al personal, no se aplican las políticas financieras ni administrativas y hace mucho tiempo no se realiza ningún examen a la cooperativa	¿De qué manera la Auditoría Operacional aplicada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana, periodo 2017, permitirá medir el grado de eficacia, eficiencia y economía de las operaciones en la organización?

Vega Montero, A. C. (2019).	Operativa	El problema radica en 6 puntos claves: Inobservancia de manual de crédito y normativa interna, Bajo nivel de liderazgo, Falta de capacitación al personal, Falta de seguimiento a los procesos de otorgación de créditos, Existencia de personal multitarea, Descoordinación entre el presupuesto aprobado por la institución y los objetivos de colocación mensual	¿De qué manera la realización de una Auditoría Operativa a la Cooperativa de ahorro y crédito "Juan Pío de Mora Ltda.", Agencia Caluma, del Cantón Caluma, provincia de Bolívar, período 2017; influye en el mejoramiento del desempeño en los procesos administrativos y financieros?
Villarroel Villarroel, A. A. (2015)	Operativa	La Auditoría Operativa surgió por la escasez que tenía de alta dirección o gestión de quedar de acuerdo con la adecuación y validez de dichos informes operativos como ciertos informes de finanzas, en el Grupo de Fuerzas Especiales N° 26 CENEPA, haciendo necesario el cumplimiento de una Auditoría Operativa al área de Talento Humano de esta institución.	¿Por qué no se ha ejecutado una Auditoría Operativa para determinar el nivel confianza, eficacia y eficiencia de esta?

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2

Estado de la cuestión internacional según su metodología, enfoque y diseño de la investigación

Referencias	Metodología	Enfoque	Diseño
Atupaña Ayol, B. V., Conguia, E., y Gabriel, E. (2013).	Descriptiva, Histórica, Documental, Bibliográfica	Cualitativa, Cuantitativa	No Experimental
Llanos Pérez, S. E. (2014)	Experimental	N/A	Cuasi Experimental
Masaquiza Jiménez, E. V. (2017).	Descriptiva	Cualitativo, cuantitativa	No experimental
Mayorga Tayo, F. E. (2014).	Descriptiva, Exploratoria y Analítica	Interpretativo o naturalista	No experimental, Investigación de Campo, Documental y bibliográfica
Morán Marmolejo, F. M. (2018).	Estadístico, Deductivo, Analítico, Explicativa, Descriptiva	Mixto	Interpretativo
Punina Telenchana, J. C. (2016).	Inductivo, Exploratorio y descriptivo.	Cuantitativo y cualitativo	Exploratorio, descriptivo, No experimental. Temporalidad transversal
Sánchez Gualpa, C. O. (2015).	Explicativa, interpretativa, Descriptiva, Campo y Bibliográfico. Inductivo y Deductivo.	Cualitativo y cuantitativo	Bibliográfico y Cuasi experimental. Temporalidad Transversal
Vaca Barros, N. T. (2019).	Descriptiva, Bibliográfica, Campo. Inductivo y Deductivo. Analítico y Sintético	Cualitativo- cuantitativo	Temporalidad transversal. No experimental
Vega Montero, A. C. (2019).	Explicativo y Descriptivo	Cualitativo y Cuantitativo	No experimental

Villarroel Villarroel, A. A. (2015)	Deductivo e inductivo. Lógico y sintético	N/A	Temporalidad transversal
--	---	-----	--------------------------

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3

Estado de la cuestión internacional según su alcance, instrumentalización, variables y resultados

Referencias	Alcance	Instrumentalización	Variables Utilizadas	Resultados
Atupaña Ayol, B. V., Conguía, E., y Gabriel, E. (2013).	Analizará las operaciones en la empresa Textil "GC CORP" durante el periodo 2012	Observación directa, cuestionarios, encuestas, entrevistas y análisis	<i>Variable Independiente:</i> Auditoría Operativa. <i>Variable Dependiente:</i> Eficacia, eficiencia y economía de las operaciones	Diagnóstico de la situación actual de la empresa. El personal desconoce de la existencia de la misión y la visión establecidas. No cuenta con un sistema de control interno que permita dar seguimiento a las operaciones. Se aplicaron indicadores de gestión que permitieron determinar la eficiencia en la utilización de los recursos, y la eficacia en los objetivos planteados.
Llanos Pérez, S. E. (2014)	La mejora en el desempeño de la recaudación de ingresos y ejecución de gastos en La cámara de comercio y producción.	Papeles de trabajo	<i>Variable independiente:</i> Auditoría Operativa. <i>Variable dependiente:</i> Ingresos Y Gastos.	No definido las funciones, procedimientos, reglamentos. El sistema de control interno no es el más adecuado. Hay deficiencia en algunas operaciones como lo es la ausencia de

				normas de la función de compras y almacén.
Masaquiza Jiménez, E. V. (2017).	Se centrará en la evaluación de los procesos de otorgamiento, recuperación y captación de recursos financieros durante el periodo 2016	Encuesta y entrevista	<i>Variable independiente:</i> Auditoría operativa. <i>Variable dependiente:</i> Cumplimiento de los procesos	El alto porcentaje de la cartera vencida en la Cooperativa se debe a que esta no cuenta con una normativa desde su creación, que hubiera ayudado a la regulación de los procesos. El personal no ha sido capacitado en las áreas principales de la cooperativa como lo es crédito, cobro e inversiones, además, no hay requisitos que respalden estos procesos. La cooperativa no tiene código de ética, no hace evaluaciones de personal y no cuentan con un plan para mitigar los riesgos.
Mayorga Tayo, F. E. (2014).	Determinar la incidencia en la rentabilidad con respecto al proceso de cartera vencida, en la Cooperativa de Ahorro y crédito Cámara de Comercio de Ambato.	Encuesta, observación, cuestionarios y revisión documental.	<i>Variable Independiente:</i> Cartera Vencida. <i>Variable dependiente:</i> Rentabilidad	No se ha logrado la interiorización del cumplimiento de los procesos de recuperación de cartera, el manual de crédito de la cooperativa no facilita los procesos de recuperación. La realización de los procesos de la recuperación de cartera afecta la rentabilidad. No cuenta con políticas establecidas para

					determinar funciones a cada empleado y que se cumpla con estas.
Morán Marmolejo, F. M. (2018).	Una descripción exacta de todas las situaciones de la empresa, además, explicativa porque evalúa las causas y efectos del problema, busca evaluar los indicadores operativos	Observación, matriz de control interno, entrevista, lista de chequeo y papeles de trabajo.	<i>Variable Independiente:</i> Auditoría operativa. <i>Variable Dependiente:</i> Analizar la aplicación de indicadores operativos		Se debe mejorar la aplicación de controles internos para cumplir las metas y objetivos Las cuentas del presupuesto no cumplen ya solo se ha designado cuenta Gastos de Educación que no es la cuenta que requiere la cooperativa y la cuenta Gastos de Balance Social, esta no existe.
Punina Telenchana, J. C. (2016).	Describir situaciones y eventos que se dieron en el área administrativa y operacional de la institución financiera	Entrevista, encuesta, observación y análisis. técnicas, cuestionarios de control interno y su evaluación con el sistema COSO I	<i>Variable Independiente:</i> auditoría operativa. <i>Variable Dependiente:</i> procesos de la cooperativa, control interno, funcionarios y normas		Falta de procedimientos y de seguimiento de estos está afectando la operación. Se recomienda realizar un manual de funciones y un manual de procesos. con el fin de brindar claridad en las responsabilidades del personal y los pasos a seguir.
Sánchez Gualpa, C. O. (2015).	Evaluación de los procesos en diversas áreas de la Cooperativa de ahorro y crédito "Lucha Campesina Ltda.". como servicios, crédito- cobro, capacitación, para la	Encuestas, observación, comparación, cálculo comprobación, inspección y conocimiento de la documentación de la empresa	<i>Variable independiente:</i> Auditoría Operativa. <i>Variable dependiente:</i> Mejoramiento de los procesos operativos y del desempeño institucional y correcto toma de decisiones.		El personal no está siendo capacitado. No se realizan evaluación del personal. No se ha actualizado el manual de funciones. No existe un plan de acción para identificar los posibles riesgos que existan, ni se realizan indicadores de

	evaluación de la eficacia, eficiencia y economía.			gestión. No hay un manual de procesos.
Vaca Barros, N. T. (2019).	Propósito de identificar la eficacia, eficiencia y economía de los procesos y principalmente de las operaciones dentro de la Institución al 31 de diciembre del 2017.	Observación directa, encuesta, entrevista, <i>checklist</i> , guía de entrevista, instrumentos tecnológicos.	N / A	Deficiencias que afecta las áreas funcionales directamente. La cooperativa no cuenta con métodos para la evaluación de riesgos ni un plan de mitigación de estos.
Vega Montero, A. C. (2019).	Realizar una auditoría operativa durante el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017, mediante la revisión de la normativa interna.	Entrevistas, encuestas y observación.	<i>Variable independiente:</i> Auditoría Operativa. <i>Variable dependiente:</i> Mejoramiento del desempeño en los procesos administrativos y financieros.	La información teórica conceptual se basó en tesis, libros, leyes, reglamentos para sustentar el desarrollo del trabajo, y se brindó un informe donde se incluyeron los hallazgos para el mejoramiento de la toma de decisiones en los procesos administrativos y financieros.

Villarroel Villarroel, A. A. (2015)	Área de talento humano y su relación con la optimización de los servicios del grupo de fuerzas especiales N° 26 Cenepa	Observación, entrevista y encuesta.	<i>Variables independientes:</i> Plan estratégico, política, normas y demás disposiciones legales, Control Interno, Indicadores de evaluación. <i>Variables dependientes:</i> Determinación del plan estratégico, políticas, normas y demás disposiciones legales. Evaluación del nivel de confianza por medio de la evaluación de Control Interno al área de Talento Humano.	El departamento de RR. HH. realiza su planificación según sus políticas, normativas, legales vigentes. Se determinó el nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y normativas vigentes, presentando un nivel del riesgo de control de 7 % el cual es bajo, con un nivel de confianza alto de 93 % y el riesgo de auditoría 0,11 % debido a deficientes controles operativos en la contratación de seguros contra desastres naturales, participación en propuesta de los objetivos y consecución e insuficientes indicadores de evaluación. Los indicadores de evaluación de procesos aplicados el 75 % indicaron que se ejecuta el nivel de capacitación durante el año por falta de coordinación de los superiores, el 80 % aplican de las actividades planeadas por deficiencia de la operación de los superiores y el 87,50 % aplican los planes elaborados.
--	--	-------------------------------------	---	--

2.3.2 Nacionales

En el país, no se han encontrado suficientes publicaciones de auditorías operativas desarrolladas en cooperativas, independientemente del giro de estas, debido a que la mayoría de las instituciones y jerarcas prefieren resguardar este tipo de información por motivo que la consideran sensible o delicada para su funcionamiento, pues se revelaría las estrategias, políticas y detalles importantes de la compañía, entre otros.

El Instituto Nacional de Fomento Cooperativo en Costa Rica, por su abreviatura INFOCOOP, menciona en su publicación “Historia y Filosofía del Cooperativismo” los valores del cooperativismo, específicamente el valor de transparencia del cual refiere:

En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre asociados y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño. (p. 21)

Asimismo, el Consejo Nacional de Cooperativas, por sus siglas, CONACOP se refiere a los valores cooperativos y su importancia, mencionando también entre estos la transparencia: La actividad de las cooperativas está regida y signada por un conjunto de valores que la misma Declaración de Identidad Cooperativa de Alianza Cooperativa Internacional (ACI) describe así:

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de las cooperativas creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. (párr. 1)

Con base en estas definiciones, se espera de las cooperativas la publicación de sus resultados y operaciones, de modo que sea accesible la información a sus asociados, sin ocultamiento ni tergiversación de la realidad institucional, por lo que el no encontrar resultados en la búsqueda de auditorías operativas en sus páginas web, medio actual más popular para su publicación, es un hecho a considerar aunque tampoco determinante, pues las cooperativas pueden optar por otros medios de comunicación.

Como se mencionaba, en el ámbito nacional no se encuentran suficientes auditorías operativas ni proyectos de graduación cuyo propósito se enfocará en el desarrollo de este tipo de auditoría, habiéndose visitado las páginas web de algunas de las cooperativas de más renombre del país y algunas más pequeñas como lo son: COOCIQUE, COOPEANDE 1, COOPEMEP, COOPESERVIDORES, COOPENAE, COPROLE R.L., COOPEALIANZA, COOPEANDE 5, COOPEANDE 7, entre otras. Asimismo, se buscaron proyectos de graduación publicados en la Universidad de Costa Rica (UCR) o el Tecnológico de Costa Rica (TEC), y la Universidad Técnica Nacional (UTN) en los repositorios del SIBDI-SR y del TEC, sin resultados ya sea porque al tratarse de temas estratégicos prefieren reservarse la información o estas no se han realizado a la fecha.

Se encuentran publicadas auditorías financieras y algunas de control interno, estas últimas pueden confundirse, pero no son lo mismo que una auditoría operativa. Se dice que una auditoría de control interno fundamenta su estudio principalmente en COSO como marco de referencia (Mantilla, 2013, párr. 42), el cual a su vez define control interno como un proceso realizado por miembros administrativos internos de una empresa con ayuda de otro personal en búsqueda de seguridad razonable para el logro de objetivos.

Siendo distinta la auditoría operativa la que Franz (2007) refiere como:

El examen crítico, sistemático e imparcial de la administración de una entidad, para determinar la eficacia con que logra los objetivos pre-establecidos y la eficiencia y economía con que se utiliza y obtiene los recursos, con el objeto de sugerir las recomendaciones que mejoraran la gestión en el futuro (cita textual del libro de Nudman-Puyol “Manual de Auditoría Operativa) (p. 7).

A la vez, Franklin (2013) se refiere al proceso administrativo y sus elementos como el marco de referencia idóneo para esta *evaluación XXIII*, proceso que se compone de 4 etapas principales: planeación, organización, dirección y control (pp. 155-176), siendo el control interno una de las etapas a evaluar por áreas funcionales y no el fin mismo de estas auditorías. Por lo anterior, se establece que en el ámbito nacional falta un énfasis en auditorías administrativas en el sector cooperativo.

De las que se encontraron en el país, una es la evaluación de la gestión operativa de un área funcional, y otra es una auditoría operativa entre más de una cooperativa.

Molina (2017), auditor asignado al estudio interno de gestión del Departamento de Promoción del INFOCOOP, señala como justificante de su trabajo la sustentabilidad del área en estudio para el instituto, delimitando el período en estudio en 4 años hacia atrás del presente: 2013, 2014, 2015 y 2016 y definiendo el objetivo de “Evaluar la gestión operativa del Departamento de Promoción del INFOCOOP en los períodos señalados” (p.1).

Este informe refiere como antecedentes a organismos y regulaciones nacionales que respaldan la importancia del proyecto evaluado por el estudio de gestión y la del instituto mismo.

En el alcance se refiere al período que abarca la Auditoría y el área de estudio investigativo, pues más que un estudio es un trabajo de campo directo que busca evaluar lo que se ha venido haciendo.

En el estudio de gestión del INFOCOOP se brindaron como principales observaciones la eficiencia del marco operativo, si existen autoridades involucradas, la competencia de los recursos humanos implicados, metodologías, aspectos legales e informes empleadas relacionadas al sector cooperativo. Las observaciones son basadas en una serie de hallazgos y, a su vez, fundamentan las conclusiones y recomendaciones. La estructura en general es la de una auditoría operativa, como las que se observan a lo largo de obras como las de Franklin (2013) o el de Armas y Malagón (2010).

El informe del estudio de gestión no menciona la metodología empleada directamente, solamente presenta los hallazgos, observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Asimismo, el Informe de la Auditoría Operativa Coordinada sobre energías renovables en el sector eléctrico, publicada por COOPELESCA en 2019 se presenta en forma de resumen ejecutivo. Barrantes (2019), auditora encargada de la firma CGR, expresa en este el objetivo de su auditoría:

Objetivo determinar la eficacia del Estado para diseñar e implementar mecanismos que promuevan la optimización de las energías renovables en el sector eléctrico, de conformidad con los compromisos adquiridos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo de París. (p. 3)

Se observa que el objetivo es dirigido al Estado, aun cuando integra la evaluación de varias cooperativas, por lo que reduce su relación con este proyecto y se resalta la falta de

auditorías operativas en este sector, siendo esta una de las pocas encontradas realizada en coordinación de varias cooperativas de electrificación por intereses nacionales. No obstante, se observa su metodología como referencia general para el trabajo.

Esta auditoría se enfoca en la fase de planificación del proceso administrativo, nacionalmente, comprendiendo un período delimitado entre septiembre del 2015 y diciembre 2018.

La metodología empleada se fundamentó en las Normas Generales de Auditoría para el Sector Público, el Manual General de Fiscalización Integral de la Contraloría General de la República, y el Procedimiento de Auditoría Operativa establecido por la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa (p. 6).

Además, se utilizó el método SMART, que detalla un conjunto de atributos para cada variable que conforma el acrónimo, a saber: específico, medible, alcanzable, relevante y oportuno. Estas variables permiten definir de manera efectiva las políticas públicas. Asimismo, se consultó documentación generada por el Consejo Mundial de Energía y la Agencia Internacional de Energías Renovables. (p. 7)

La anterior cita más que a cooperativas es para análisis del sector público, por lo que también se descarta como método recomendable en esta auditoría. Empero se recalca como parte de la metodología el uso del Procedimiento de Auditoría Operativa, el cual como se ha citado con Franklin (2006) incluye el proceso administrativo y sus etapas. Además, como parte de la metodología, se diseñan indicadores de eficacia relacionadas con las políticas del sector público enfocadas en el sector eléctrico.

Para la instrumentalización, refiere la aplicación de entrevistas a instituciones que los auditores consideraron relacionados con su trabajo, por ejemplo, el MINAE Y el ICE. También se utilizó un formulario en línea a empresas de servicios públicos municipales y a las cooperativas de electrificación rural (Coopealfaroruz R.L., Coopeguanacaste R.L., Coopelesca R.L., Coopesantos R.L., Coneléctricas R.L., Empresa de Servicios Públicos de Heredia, S.A. y Junta Administrativa del Servicio Eléctrico de Cartago) (p. 7).

Esta auditoría entre sus resultados enfatiza oportunidades de mejora en los instrumentos de planificación y marco jurídico del sector eléctrico nacional y la necesidad de parámetros en ciertos indicadores operativos relativos a la proporción de la energía renovable en el consumo final total de energía disminuyendo la eficiencia de este a la fecha del reporte.

En general, los resultados engloban el análisis de políticas, normas, procedimientos y métodos que se han venido empleando en la gestión pública con respecto al sector eléctrico, tanto los puntos fuertes como los que requieren mejoras.

El documento es el informe final de la auditoría, por lo que no hace mucho énfasis en puntos como el tipo de investigación o el desarrollo del problema, pero señala los aspectos principales del método e instrumentos que emplearon en su trabajo. Nuevamente, si bien incluyó las cooperativas de electrificación nacionales, no es una auditoría a una cooperativa como tal.

A través de esta exploración, se concluye la falta de publicación de auditorías administrativas nacionales para ser empleadas como antecedentes, a diferencia de las financieras o de control interno cuyas búsquedas resultan más exitosas entre las mismas cooperativas nombradas en párrafos anteriores, y se resalta la importancia de este tipo de análisis para la estructura administrativa de las cooperativas.

La realización de una auditoría operativa a una cooperativa puede concebirse como un valor agregado de esta para con sus asociados, pues la falta de antecedentes nacionales la colocarán en una posición de referencia para futuros estudios como una entidad donde sí se ha analizado el proceso administrativo.

En la siguiente tabla se presenta una propuesta que existe en el país, en la Cooperativa de Servicios en el área de Crédito y Cobro, durante el periodo 2017.

Tabla 4

Estado de la cuestión nacional según su problema y pregunta de investigación.

Referencias	Tipo de Auditoría	Problema	Pregunta de Investigación
Mora Vásquez, A. (2015)	Operativa	La empresa carece de procesos funcionales establecidos que le brinden uniformidad en sus actividades, que permitan mantener el buen funcionamiento.	¿De qué manera afecta a Súper Cuero el desconocimiento de sus procesos actuales y la carencia de procedimientos definidos de sus áreas funcionales más importantes dentro de las actividades diarias del Supermercado y cómo solucionarlo?

Núñez Cordero, E. (2014)	Operativa	Desempeño de los funcionarios de servicio al cliente, y procedimientos críticos que intervienen en el funcionamiento.	¿Cuenta la empresa, con óptimas políticas y procedimientos establecidos, que proporcionen los mayores beneficios al hotel, utilizando al máximo los recursos humanos y herramientas disponibles, y a la vez brindando un servicio de calidad al cliente?
Torres González, V. (2018).	Operativa	Presentación de riesgos que requieren seguimiento, investigación y acciones oportunas de mejora, a pesar de la creación de normativa y la implementación de estas.	¿Cómo la aplicación de un proceso de auditoría Operativa puede fortalecer el sistema de control interno del Área de Crédito y Cobro de la organización Cooperativa de Servicios?
Valverde Alfaro, L. y Rodríguez Sánchez, J (2017)	Operativa	Ausencia o incumplimiento de objetivos, manuales, políticas, normas, ejecución y controles, provoca ineficiencia en el proceso administrativo de la empresa.	N/A

Fuente: elaboración propia

Tabla 5

Estado de la cuestión nacional según su metodología, enfoque, diseño y alcance de la investigación

Referencias	Metodología	Enfoque	Diseño	Alcance
Mora Vásquez, A. (2015)	N/A	Cualitativo	No Experimental	La ejecución de la Auditoría Operativa para la Elaboración de los Manuales de Procedimientos para los procesos de Finanzas, compras y ventas de Súper Cuero.

Núñez Cordero, E. (2014)	Descriptivo, deductivo y correlacional	Cualitativo y funcional	y No Experimental	Realizar una auditoría operativa en un lapso de 6 meses, evaluar la efectiva operación de las áreas que brindan servicios al cliente, y aquellas de las cuales depende para brindarlo.
Torres González, V. (2018).	Utilizó 3 tipos de Investigación: Descriptivo: Presentar detalladamente el fenómeno que está ocurriendo. Exploratorio: Aportar información nueva, sobre todo tipo descriptivo. Correlacional: Presenta relación entre dos o más categorías, conceptos o variables.	Enfoque Mixto, debido que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio.	Transversal, pues el propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.	Exponer las fortalezas y oportunidades de mejora existentes en el control interno del proceso de cobros y planillas, permitiendo tomar decisiones y mitigar los riesgos y respaldar los procedimientos
Valverde Alfaro, L. y Rodríguez Sánchez, J (2017)	Análítica e interpretativa	Mixto	No Experimental	Realización de una auditoría en el proceso administrativo a la Región 9 Zona Norte de la Asociación Cruz Roja Costarricense

Fuente: elaboración propia

Tabla 6

Estado de la cuestión nacional según su instrumentalización, variables y resultados de la investigación

Referencias	Instrumentalización	Variables Utilizadas	Resultados
Mora Vázquez, A. (2015)	Entrevistas y Observación	<i>Variable Independiente:</i> Auditoría Operativa, <i>Variable Dependiente:</i> Áreas Funcionales (Finanzas, Compras y Ventas)	Falta de procesos de inducción y capacitación del personal. Carencia de políticas, procedimientos y manuales de puestos. Dificultad para realizar la gestión administrativa, controlar las actividades. No se ha definido las actividades de control para el manejo de los activos que mantienen información relevante.
Núñez Cordero, E. (2014)	Cuestionarios y Entrevista	<i>Variable Independiente:</i> Auditoría Operativa, <i>Variable Dependiente:</i> Áreas Funcionales (Ventas y Finanzas)	No tienen claramente definida la planeación. La poca información que los colaboradores reciben genera confusiones y afecta la productividad. No se realiza un estudio eficiente y formal de mercado. No mantienen una seguridad física aceptable para la mercadería almacenada. La otorgación de créditos a clientes no está regulada por la administración. No poseen establecidos controles eficientes en cuanto al mantenimiento y recuperación de cuentas por cobrar.

Torres González, V. (2018).	Observación y Cuestionarios	<i>Variable independiente:</i> Control Interno_ Auditoría Operativa. <i>Variable dependiente:</i> Sistema de control Interno (Todas las políticas y procedimientos)	La organización mantiene una estructura sólida en cuanto al componente de ambiente de control. El desconocimiento del Sistema de Control Interno establecido y el contenido propio de sus procedimientos, debido a la documentación, es extenso. Las actividades de control, en cuanto al apartado tecnológico y otros controles básicos en las actividades operativas no se encuentran documentados. La Cooperativa mantiene una estructura completa de información digital que incluye todas las políticas, reglamentos, procedimientos y manuales formales publicados.
Valverde Alfaro, L. y Rodríguez Sánchez, J (2017)	Cuestionario, Entrevistas, Observación	<i>Variable Independiente:</i> Auditoría Operativa, <i>Variable Dependiente:</i> Proceso administrativo	El comité auxiliar de Aguas Zarcas no cuenta con las instalaciones adecuadas. No se cuentan con evaluaciones de carga laboral en la Región 9 Zona Norte. No se cuenta con mecanismos de selección de personal voluntario y así poder colocarlos en el área adecuada según sus capacidades. La mayoría de las secciones de los comités no cuentan con manuales de puestos de trabajo. No cuenta con normas de seguridad mínimas dentro de cada comité. Se han utilizado los mismos indicadores y métodos para el cálculo de sus proyecciones durante los últimos años. Las líneas de mando están bien establecidas de acuerdo con el organigrama. El personal permanente y voluntario no lee la información que tienen a disposición.

Fuente: elaboración propia

Capítulo III: Diseño Metodológico

3. Presentación

El siguiente capítulo se analizará la metodología con la que se estructurará la investigación.

3.1 Metodología de la investigación

3.1.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque de este trabajo será cualitativo, y se plantea en los proyectos de investigación de Atupaña, Conguia, y Gabriel (2013), Núñez (2014), Lemache (2015), Mora (2015), Sánchez (2015), Punina (2016), Masaquiza (2017), Valverde y Rodríguez (2017), Torres (2018), Vaca (2019), Vega (2019).

La adopción de un enfoque cualitativo para este trabajo es concordante con lo que dice Hernández, Fernández y Baptista (2014), que es la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de investigación (p.7).

Es decir, la auditoría operativa tendrá su respaldo en los análisis y recolección de datos como objetivos, metas, misión, visión y algunos procedimientos de la empresa para el estudio del proceso administrativo con el fin de determinar la eficacia, eficiencia y economicidad de la compañía, así como las correspondientes a las áreas funcionales a auditar.

3.2 Diseño de la investigación

3.2.1 Alcance de la Investigación

El alcance que se pondrá en marcha será descriptivo, porque se detallarán los procedimientos a seguir en una auditoría operativa, con el fin de determinar el funcionamiento y comportamiento que tienen las áreas funcionales de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero contable mediante su proceso administrativo.

Adoptar un alcance descriptivo, es concordante con lo que define Hernández, Fernández y Baptista (2014) es la “búsqueda de especificar las características de un fenómeno que se analiza” (p. 92). Además, pretende recoger la información de diferentes formas tanto independiente como en conjuntos.

Asimismo, los diferentes autores como Maldonado y Montaña (2011), Atupuña et al. (2013), Masaquiza (2017), Mayorga (2014), Núñez (2014), Sánchez (2015), Morán (2018), Torres (2018), Vaca (2019) y Vega (2019), utilizaron en sus investigaciones un alcance descriptivo.

Otro alcance que se define en esta investigación será el explicativo, pues se necesita conocer los fundamentos teóricos que componen una investigación de esta índole para que se pueda interpretar los diferentes tipos de auditorías, así como la importancia de cada significado de las intervenciones indispensables de cada una de las fases, así se ve reflejado en las investigaciones de Sánchez (2015), Morán (2018) y Vega (2019). Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que el alcance explicativo “pretende establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian” (p. 95).

Ahora bien, Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas (2017) mencionan que los estudios descriptivos conllevan a realizar estudios explicativos, debido a la obtención de los resultados de la primera (p. 74). Por ello estos alcances se consideran importantes, pues se busca explicar los hallazgos y brindar recomendaciones para el mejoramiento en cada una de las áreas a auditar.

3.2.2 Temporalidad

Adicional al alcance, se establece que la temporalidad será transversal, debido a que se realizará durante el primer semestre del año 2020, Hernández, Fernández y Baptista (2014), establecen que la temporalidad transversal aplica para investigaciones que se ejecutan en un momento determinado (p. 154). Asimismo, se considera no experimental, porque las variables no se pueden controlar, esto se puede respaldar también con los proyectos realizados por Atupuña et al. (2013), Mayorga (2014), Núñez (2014), Mora (2015), Masaquiza (2017), Valverde y Rodríguez (2017), Torres (2018), Castañeda (2019) y Vega (2019).

A raíz, de todo lo expuesto en este apartado se resume de la siguiente forma:

Tabla 7

Resumen de la Metodología

Metodología de la Investigación	
Enfoque	Cualitativo
Alcance	Descriptivo – Explicativo
Temporalidad	Transversal
Diseño	No Experimental

Fuente: elaboración propia

3.3 Unidad de análisis

Serán las áreas funcionales de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable de la Cooperativa Norte R.L.

3.4 Población y muestra

La población determinada para esta investigación serán los colaboradores de las diferentes áreas a auditar.

Debido a la cantidad de personal de las diferentes áreas a auditar, se considera que la muestra será igual a la población, lo que significa que se tomarán en cuenta la totalidad de los sujetos informantes.

Hernández, Méndez, Mendoza y Cuevas (2017) mencionan que la *población* o el *universo* se define desde la elaboración del problema, y concreta la *muestra* como un subgrupo de la población de interés (pp. 128-129).

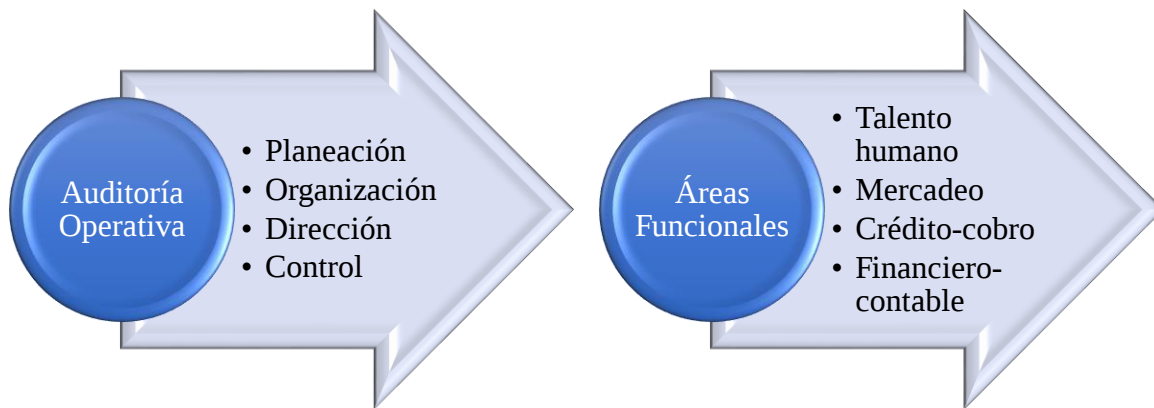
3.5 Variables de la investigación

En este trabajo se presentará la variable independiente que es la Auditoría Operativa y la variable dependiente se basará en las áreas funcionales, todo esto se puede observar en las diferentes investigaciones estudiadas, como lo mencionan Atupaña et al. (2013), Mayorga

(2014), Neves y Braga (2015), Lemache (2015), Sánchez (2015), Punina (2016), Masaquiza (2017), Morán (2018), Torres (2018), Estévez et al. (2019) y Vega (2019).

Figura 1

Representación de Variables Independiente y Dependiente.



Fuente: elaboración propia

3.6 Instrumentos de la Investigación

De acuerdo con la revisión del estado del arte, se define que la instrumentalización a utilizarse será la observación, entrevistas y cuestionarios todo esto basado en los diferentes trabajos presentados, como lo indican Maldonado y Montaña (2011), Atupaña et al. (2013), Mayorga (2014), Estévez et al. (2019), Lemache (2015), Neves y Braga (2015), Sánchez (2015), Punina (2016), Masaquiza (2017), Morán (2018), Torres (2018), Vaca (2019) y Vega (2019), estos instrumentos determinarán la eficacia, eficiencia y la economicidad del proceso administrativo en las áreas funcionales de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable, para realizar un informe a la compañía.

Adicional a ello, se considera que los papeles de trabajo, indicadores y documentación formarán parte de la instrumentalización en la auditoría operativa, estos se reflejan en los trabajos de Mayorga (2014), Sánchez (2015), Morán (2018) y Vaca (2019).

3.7 Estrategia de análisis de datos

Para el análisis de los datos recabados, se fundamenta en los autores Schettini, y Cortazzo, y Carrera (2015) para determinar los pasos a ejecutar:

- Codificación de los datos: Se hace un análisis sigiloso de los datos en estudio, de lo que se obtiene una primera interpretación, de los que se extraen conceptos fundamentales para realizar comparaciones.
- Tabulación: Se elaboran tablas o matrices en Excel para dividir los datos por sus codificaciones, de modo que facilite la comparación de la información.
- Comparación de datos: Para concluir se analiza los datos con respecto a la información teórica alcanzada, en relación con los resultados de trabajo de campo, para lograr definir conclusiones y recomendaciones, conexos con la auditoría.

3.8 Validez y confiabilidad de los datos

Para la validez y confiabilidad de los datos se considerará como referencia los proyectos ya mencionados anteriormente según Maldonado y Montaña (2011), Atupaña et al. (2013), Mayorga (2014), Estévez et al. (2019), Lemache (2015), Neves y Braga (2015), Sánchez (2015), Punina (2016), Masaquiza (2017), Morán (2018), Torres (2018), Vaca (2019) y Vega (2019), basado en la instrumentalización empleada en los estudios como lo son entrevistas, cuestionarios, observación, documentación, indicadores y papeles de trabajo.

Adicionalmente, la validez de la instrumentalización se realizará con la aplicación al personal de la cooperativa, con el fin de analizar si es interpretada de manera sencilla para ellos, con esto, se logrará que si el personal comprende los objetivos establecidos se podrá aplicar en la organización en las áreas funcionales correspondientes. Asimismo, se utilizarán herramientas electrónicas como lo son las hojas de Excel, para tabular las respuestas de los cuestionarios, y algunas herramientas como Google Forms, para la adaptación de los cuestionarios aplicables de los diferentes autores.

Habiéndose definido estas bases, se procede a describir, de forma más detallada, cada uno de los instrumentos a emplear.

Investigación Documental

Es aquella que se basa en documentaciones propias de la entidad en estudio, para realizar la indagación y exploración de los asuntos concernientes a esta en relación con la auditoría (Sotomayor, 2008, p. 92).

Utilizando como base el proceso establecido por Sotomayor (2008), este instrumento se llevará a cabo considerando los siguientes pasos y aspectos a seguir:

- La documentación requerida será solicitada a través de correo electrónico, el cual quedará como evidencia de la demanda.
- Los datos recabados deben ser recientes y confiables (es decir, el origen debe venir de miembros autorizados de la entidad y validada por la misma).
- Cuando sea necesario, se solicitará el origen y forma de aplicar estos datos en la empresa.
- La información por obtener puede tener dos tipos de orígenes: legal o administrativo.
- Los estatutos de la entidad, así como su marco jurídico y reglamentario se clasificarán como información legal.
- Los distintos manuales (puestos, procesos, funciones) y la información operativa documentada (estados financieros, inventarios, informes de auditorías) se considerarán administrativos.
- Se solicitarán los documentos, tras un análisis cuidadoso de la información requerida, que será de verdadera utilidad a la auditoría, considerando las áreas y procesos en estudio.
- La información relevante será archivada mediante copias y sintetizada en hojas de trabajo.
- Tras haberse utilizado la información, se devolverán los documentos físicos a los encargados en la entidad.

- Se elaborará un historial o bitácora de los documentos solicitados, que incluye la fecha de solicitud por parte del auditor, la de entrega de parte de la empresa y la de devolución de parte del auditor como medio de control. (Sotomayor, 2008, pp. 92-93)

Observación

En lo que respecta la observación, Sotomayor (2008) la relaciona con la habilidad para percibir los acontecimientos empresariales relacionados a los temas de auditoría, para lo cual el encargado debe prestar suma atención y anotar, o grabar, los hechos relevantes tras haberse presentado en forma física al lugar de los hechos (p. 91-92).

Franklin (2013) la describe de forma similar como un medio de revisión de los espacios físicos en los que se desempeñan las funciones empresariales logrando así evidenciar el ambiente y clima laboral. Los resultados deben ser discutidos por el encargado de realizarla y el resto del equipo, de modo que se realizase un consenso de estos (p. 87).

De ambas definiciones se enfatiza la necesidad de visitar los espacios de trabajo en estudio y hacer un registro y aceptación grupal de estos, por lo que al observar se determinan los siguientes pasos:

- Se determinan al menos dos visitas a cada área funcional en estudio, la primera de forma general y la segunda a algún proceso crítico tras la lectura de manuales. Al ser cuatro áreas de estudio se establece un total de ocho visitas para observación directa.
- Antes de realizar las visitas para observación se debe solicitar autorización a la gerencia por medio de correo electrónico, con copia a los encargados de área.
- Se establecen las fechas de visitas, de modo que se puedan aprovechar para la implementación de otros instrumentos como entrevistas o entrega de documentación física.
- Se establece un encargado de observación por cada área de estudio.
- Al momento de la observación de anotan los hechos relevantes en bitácora con fecha de realización.

- Si se considera necesario, se puede disminuir o aumentar el número de visitas para observación directa, según los otros datos que se vayan recabando.
- Se establece dos mesas de discusión entre los auditores acerca de las observaciones realizadas, fechada la primera tras la primera ronda de observaciones generales y la segunda tras la ronda de observaciones de procesos específicos.
- La información se ordena y detalla posteriormente por medio de papeles de trabajo.

Entrevista

La entrevista es explicada por Sotomayor (2008) como una conversación guiada que tiene como meta recabar testimonios sobre cómo se realiza una actividad o cómo funciona un proceso (p. 91).

La entrevista requiere de una preparación previa, Santillana (2013) enfatiza la importancia de esta disposición que consiste en conocer qué es lo que se pretende saber a partir de esta y así diseñar preguntas clave y concretas (p. 160).

Ampliando el concepto, Franklin (2013) indica que requiere de una reunión con una o más personas para hacerles un cuestionamiento estructurado en búsqueda de la información de más utilidad para el estudio.

Por tanto, la entrevista se hace a través de una reunión entre el auditor y, al menos uno de los miembros de trabajo, que mantienen una conversación guiada por medio de la cual el auditor pretende responder hechos claves para el estudio.

Con base en el material de los tres autores citados, Sotomayor (2008), Santillana (2013) y Franklin (2013), se establecen los pasos y aspectos a seguir para la reunión de entrevista:

- Se define el propósito y sentido de la entrevista, se contesta qué se quiere lograr con la misma.
- Con base en el conocimiento que se tiene hasta el momento, se confecciona una guía de entrevista.

- Se elabora un esquema de trabajo que incluye las áreas funcionales y procesos a evaluar, así como las fechas de entrevista: para lo mismo se concierta un encargado para cada área en estudio en línea con el proceso de observación y coincidiendo las fechas, de modo que se ahorren recursos.
- Se busca concertar las entrevistas con el personal más apropiado, este es preferiblemente directivo (gerencial), superior y, de ser necesario, operativo.
- Se programa inicialmente cuatro entrevistas de reconocimiento y cuatro de ampliación por cada área funcional. Estas pueden incrementarse o disminuirse según el avance del trabajo.
- Se debe concretar las citas para cada entrevista, detallando la fecha y lugar de realización, solicitar la autorización a gerencia mediante correo electrónico con copia a encargados de área.
- Atender al compromiso puntualmente y con responsabilidad.
- Al hacer la entrevista hay que considerar que la guía de entrevista es para uso del auditor, el cual no debe leerla al momento de la entrevista ni entregarla el sujeto de estudio, esta funge precisamente como guía para que el auditor lidere la conversación con el entrevistado, el auditor la lleva mentalmente.
- Por lo anterior, la guía de entrevista no contiene una estructura estrictamente predefinida, se elabora considerando las preguntas claves que se pretenden esclarecer sobre cada área o proceso en estudio y puede variar, a juicio del auditor, conforme avance la misma.
- La variación en la guía queda a juicio del auditor quien puede omitir o incluir una o más preguntas a medida que se contesten las demás preguntas.
- Una vez concluida la entrevista, la información será registrada en bitácora.
- Luego la información será clasificada mediante tabulaciones de hoja electrónica en papeles de trabajo. (Sotomayor, 2008, p. 91, Franklin; 2013, pp. 87-88, Santillana, 2013, pp. 160-161)

Cuestionario

Este instrumento consiste en el uso de un formulario escrito, realizado de forma previa o al momento de necesitarlo, para obtener datos de forma amplia con respecto al tema o temas de estudio (Sotomayor, 2008, p. 92).

La información recolectada a través de cuestionarios es homogénea, clara y fácil de usar. La estructura de esta herramienta constituye una serie de interrogantes elaboradas en forma escrita, secuencial, preelaboradas y segmentadas por temas específicos, que buscan conectar e interrelacionar de forma razonable, las distintas áreas de estudio que al unificarse revelan el perfil de la empresa (Franklin, 2013, p. 88).

Basado en lo anterior, y en la población pequeña que se estudia en esta auditoría, se realizará un cuestionario para cada miembro de las áreas funcionales en estudio, según la necesidad de ampliación de información con respecto al proceso administrativo.

La estructura de los cuestionarios se elaborará siguiendo las recomendaciones de Franklin (2013):

- Se diseña tomando en cuenta bases conceptuales ligadas a la rigidez de la auditoría administrativa, es decir, la necesidad de información exacta y puntual; como con los aspectos prácticos basados en el conocimiento del auditor, integrándolos para obtener una base integrada de respuesta.
- Comprendiendo esto, se realiza el esbozo de los cuestionarios.
- Se recuenta la documentación existente contextualizando el análisis para diseñar las preguntas.
- Por medio de la observación directa se puede validar el orden y la secuencia a seguir de las preguntas.
- Las propuestas de cuestionarios son sometidas a pruebas previas, es decir, una validación de la comprensión del cuestionario hecha a terceros. En este caso, cada cuestionario será sometido a pruebas previas con tres personas, dado el número de la población y las áreas funcionales en estudio.
- Con respecto a la estructura de los cuestionarios, se construirán asignando espacios de distribución uniforme, los cuales se dividen de la siguiente manera:

- Datos de registro de la entrevista: ubicación de los cuestionados, datos del área, persona encargada de aplicar el cuestionario, fecha y duración.
- Las instrucciones para la aplicación, al ser de lectura por parte del cuestionario, deben ser claras y concisas.
- Las preguntas del cuestionario.
- El espacio para la respuesta.
- Espacios para observaciones generales.
- Las preguntas, respuestas y observaciones constituyen un segmento dividido a su vez por columnas.
- Las preguntas pueden constituirse de distinta manera, siendo clasificadas en preguntas cerradas simples, pregunta cerrada con repuestas múltiples, preguntas abiertas y preguntas de código múltiple
- Las preguntas cerradas simples son aquellas que brindan alternativa de respuesta limitada a un cierto número de posibilidades no muy elevadas (dos o tres, por ejemplo, SÍ o NO).
- Las preguntas cerradas con respuestas múltiples amplían el número de posibles respuestas, dando como resultado un rango de datos más específicos.
- Las preguntas abiertas brindan un número ilimitado de posibles respuestas, al no brindar ninguna opción de respuesta y dejando la misma a criterio del cuestionado.
- Preguntas de código múltiple: incluye una pregunta cerrada que luego amplía la posibilidad de respuesta al dar espacio a que el cuestionado extienda su criterio.
- Los cuestionarios en este estudio utilizarán mayoritariamente preguntas cerradas simples o múltiples, de modo que se facilite la tabulación. No se cierra la posibilidad de abarcar preguntas abiertas o de código múltiple para expandir algunas necesidades de información. El cuestionario se estructura empezando por las preguntas cerradas simples hasta las de código múltiple. (Franklin, 2013, pp. 194-197)

De la Aplicación:

La información documental, la observación, las entrevistas y los cuestionarios serán aplicados por áreas de estudio, siguiendo las distintas etapas del proceso administrativo para su estructuración por segmentos: planeación, organización, dirección y control. De modo que se englobe la información necesaria para conocer el manejo del proceso administrativo y su influencia en la administración eficiente, efectiva, económica de cada área funcional. (Franklin, 2013, p. 198).

Papeles de Trabajo

La información recolectada será sintetizada y analizada mediante el uso de papeles de trabajo, cuya estructura se compone, siguiendo el trabajo de Franklin (2013, pp. 199-200):

- Tipo y nombre (de la cédula)
- Datos de la empresa y papel (espacio superior): logo, razón social, título de la cédula, fecha de la evaluación, número, etapa bajo estudio (área, proceso o variable).
- La cédula se divide facilitando el orden y unificación de los datos.
- La información se clasificará de la más relevante a la de menos importancia.
- Los datos operacionales se interrelacionan con los de examen.
- Diseño que reserve los espacios suficientes para la extensión del contenido, su secuencia y su llenado.
- Espacio en el inferior para observaciones y datos del responsable de la aplicación, quien revisa y de quien autoriza.
- Se usan marcas de auditoría de diseño propio para relacionar los papeles con otros documentos o para indicar el estado o avance de los papeles.
- La cédula se utiliza de acuerdo con la ejemplifica por Franklin 2013, página 201 como modelo.

Valorización de Riesgos

Se medirán los riesgos que pueda tener la empresa en las áreas funcionales estudiadas, por ello, cabe recalcar la metodología a utilizar para la medición de estos para que el lector

pueda comprender la relevancia que tendrán en el desarrollo de la auditoría. Es decir, esta valorización es la referencia para analizar los diferentes hallazgos que presentan riesgos, los cuales se desarrollarán más adelante.

1. Impacto:

Se relaciona con el nivel bajo, medio y alto, donde su calificación se distribuye de la siguiente manera 1, 2 y 3 respectivamente.

2. Frecuencia:

Es el nivel de probabilidad de ocurrencia del riesgo, midiéndose por su calificación de 1, 2 y 3, representado por bajo, medio y alto respectivamente.

3. Resultado (nivel de riesgo):

El nivel del riesgo se obtiene de la frecuencia por el impacto, dando como resultado un puntaje o valor que determina el grado del riesgo.

Asimismo, la clasificación por color se referencia de acuerdo con el semáforo, donde:

Verde: Nivel bajo, aceptable

Amarillo: Nivel medio, precaución

Rojo: Nivel alto, zona de riesgo

Imagen 1

Valorización de Riesgos

Tabla de Valorización de Riesgos					
NIVEL			FRECUCENCIA		
PUNTAJE			1	2	3
BAJO			Bajo	Medio	Alto
MEDIO					
ALTO					
IMPACTO	3	Alto	3	6	9
	2	Medio	2	4	6
	1	Bajo	1	2	3

Fuente: elaboración propia

A su vez, Delgado (2011) mencionado por Flores y Rivas (2012), dice que:

El grado de riesgo, en un nivel amplio, que la organización o la entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de sus objetivos, y la tolerancia al riesgo se define como el nivel aceptable de la variación alrededor del logro de un objetivo de negocio específico. (p. 8)

3.9 Alcances y Limitaciones

En este proyecto se logró el objetivo de realizar la auditoría operativa de cuatro áreas funcionales (recursos humanos, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable), en una empresa cooperativa, teniendo como alcance brindar recomendaciones y conclusiones de los principales aspectos a considerar para la mejora de las funciones de estas.

Se realizó un diagnóstico preliminar en la compañía, que funcionó como base para el desarrollo de la propuesta técnica y programa de auditoría, con el fin de elaborar el diseño de la instrumentalización para medir la eficacia, eficiencia y economicidad que presentan las áreas funcionales en estudio.

Seguidamente, teniendo la instrumentalización lista y elaborada, se procedió a recolectar los datos necesarios, mediante cuestionarios a los subalternos de cada área, así como entrevistas a las jefaturas. Asimismo, se realizó observaciones en cada área funcional, además de revisión de documentación otorgada por la empresa.

Una vez finalizado dicho proceso se realizó la elaboración de papeles de trabajo, que permiten el desarrollo e identificación de hallazgos, siendo estos los más importantes en las etapas de la auditoría pues permite brindar recomendaciones y mejoras para las áreas en estudio, así como el cumplimiento de la visión, misión, objetivos y demás establecidos por la compañía.

Asimismo, durante la elaboración del proyecto, se encuentra como limitante que el área de talento humano fue disuelta, por ello, la información obtenida se dio por medio de los colaboradores que realizan las funciones que tenía dicha área.

Finalmente, parte de las limitaciones presentadas durante este trabajo fue la virtualidad producida por la crisis mundial vivida, pues obligó a suspender la aplicación de la instrumentalización presencial, así como la unificación en recolección y análisis de datos, entre otros.

Capítulo IV: Análisis de datos

4. Presentación

En el siguiente capítulo se presentará los aspectos positivos y de mejora de la auditoría realizada a la empresa Cooperativa Norte R.L., para las 4 áreas funcionales de recursos humanos, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable, en el cual se resumen los hallazgos encontrados a nivel general y por unidad funcional, así como la matriz de riesgos.

4.1 Análisis de datos

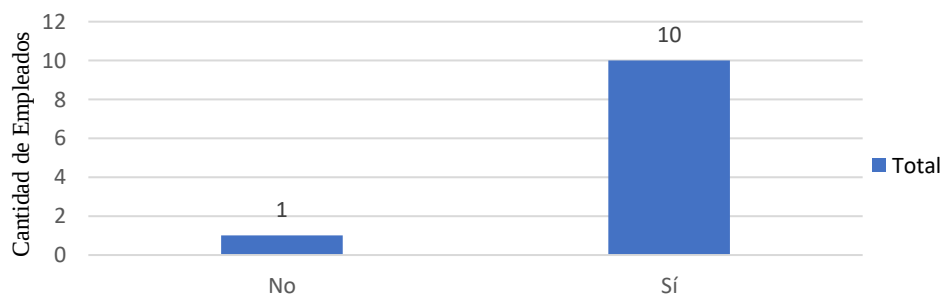
En el siguiente apartado se analizarán los datos recabados por medio de los cuestionarios, entrevistas y observaciones realizados en las áreas funcionales de recursos humanos, mercado, crédito-cobro y financiero-contable; los cuales se detallarán primero de forma general, para luego estudiarlos por área.

Cabe recalcar que en este trabajo no se consideran relevantes los diagramas de flujo, debido a que no se están evaluando los procesos de las diferentes áreas estudiadas.

Generales

- Visión, Misión, Objetivos

De acuerdo con la información recabada en los cuestionarios, se determina el conocimiento empresarial con respecto a las áreas funcionales, por medio de diferentes preguntas a los colaboradores de estas.

Figura 2*Conocimiento de la visión*

Nota: respuestas de los colaboradores acerca de la visión empresarial.

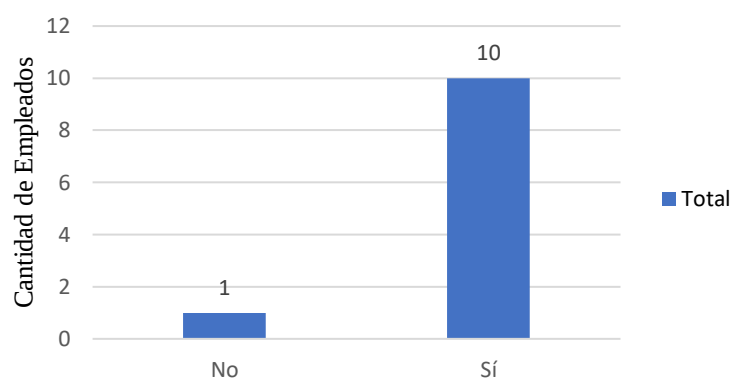
Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

El resultado obtenido conforme lo consultado en los cuestionarios a los colaboradores de los departamentos auditados, es que 10 de ellos tienen conocimiento de la visión de la empresa. Siendo así que solamente, un funcionario da una respuesta negativa.

En cuanto a la misión, se refleja el mismo resultado que en el anterior, es decir, que de los 11 cuestionados, 10 indicaron conocer la misión, mientras que uno no.

Figura 3

Conocimiento de la misión



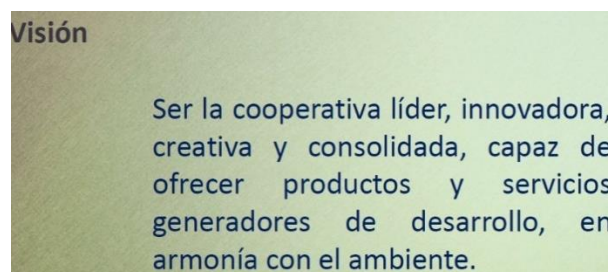
Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de la misión empresarial.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

En la documentación revisada y aportada por la empresa se observa que si tienen establecida visión y misión.

Imagen 2

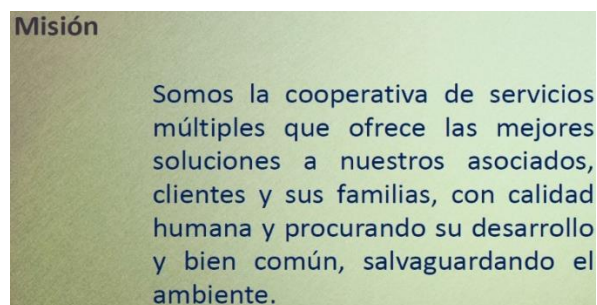
Visión empresarial



Fuente: Plan Estratégico para Cooperativa Norte R.L. 2020-2022

Imagen 3

Misión empresarial

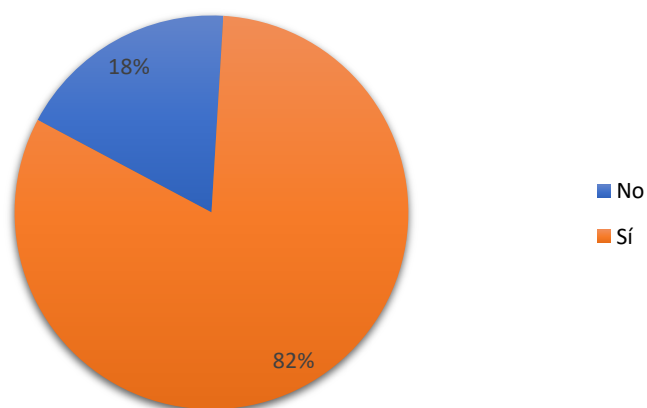


Fuente: Plan Estratégico para Cooperativa Norte R.L. 2020-2022

De la misma manera, en la documentación revisada y aportada por la empresa se observa que sí tienen objetivos empresariales, sin embargo, no para cada área funcional auditada. Por ello se consulta en los cuestionarios acerca del conocimiento de los objetivos, y las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Figura 4

Conocimiento de los objetivos



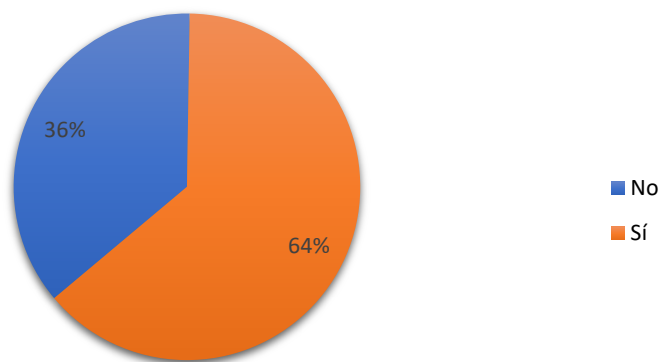
Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de los objetivos empresariales.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

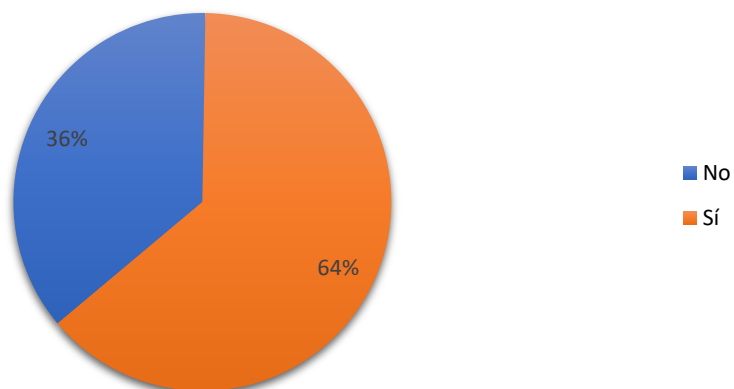
Conforme a la gráfica anterior, se observa que el 18 % no conoce los objetivos empresariales, mientras que el 82 % sí conocen. A raíz de dichas respuestas se consulta si los objetivos departamentales se encuentran alineados con los empresariales, a través de preguntas en los cuestionarios y por medio de las entrevistas a las jefaturas de cada área en estudio.

Figura 5

Conocimiento de los objetivos del área



Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de los objetivos por área funcional.
Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

Figura 6*Alineación de los objetivos*

Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de la alineación de los objetivos con el área.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

Paralelamente a las respuestas anteriores del conocimiento de los objetivos empresariales, los resultados por área departamental fueron considerados que un 64 % conoce de estos. Además, el mismo porcentaje es igual para la consideración de la alineación de estos con los empresariales. Sin embargo, un 36 % considera que los objetivos no se encuentran establecidos por área, por ende, no se encuentran alineados.

Por su parte, las respuestas obtenidas con respecto a las jefaturas en las entrevistas indican lo siguiente:

Mercadeo:

- Deberían estar alineados, pero cumplirlos no es tan fácil, por falta de presupuesto y herramientas.
- Para mejorar la reinvención de servicios y analizar que dejar que quitar, apostar inversión arriesgada producto nuevo o alguno fuerte. Ejemplo: El lego.
- Acomodar, a quien vende. Enfoque de mercado, buscarlo, pues existe mucha traba, y nos enfrentamos a un buen mercado, el cual debemos buscar cómo llegar. El mercado

por el que apuesta consume mucho recurso, todo pasa por el consejo, existe lentitud de trabajo.

- El Consejo interviene en el proceso operativo, lo cual hace perder tiempo, recurso y dinero.
- Si la cabeza no funciona el resto del cuerpo no funciona. Se ocupa gente que sepa de negocios.
- Toma decisiones estratégicas, no se puede volver atrás. (Ver requisitos para consejo).

Recursos Humanos:

- Considera que no, debido a que existe un plan estratégico que operativamente contempla lo básico nada más, todo a corto plazo y no busca un objetivo a largo plazo, ¿qué se busca lograr con las actividades a largo plazo? Para lograr objetivos, tanto el personal como directivos. Ejemplo: se hizo evaluación de clima organizacional, cubriendo aspectos y tratando de cubrirlos, pero no todo se puede resolver ni incluidos en plan al plazo del plan. Solo una línea pequeña en el plan. Y no se piensa en herramienta para poner en marcha objetivos como asesoría y seguimiento. En el pasado se contrataba encargado de RR. HH. no para su función primordial, si para aplicar planillas.

Crédito y Cobro:

- Sí deberían estar alineados, sin embargo, el departamento no tiene. El área funcional trabaja con el plan operativo de la empresa.

Contabilidad y Finanzas:

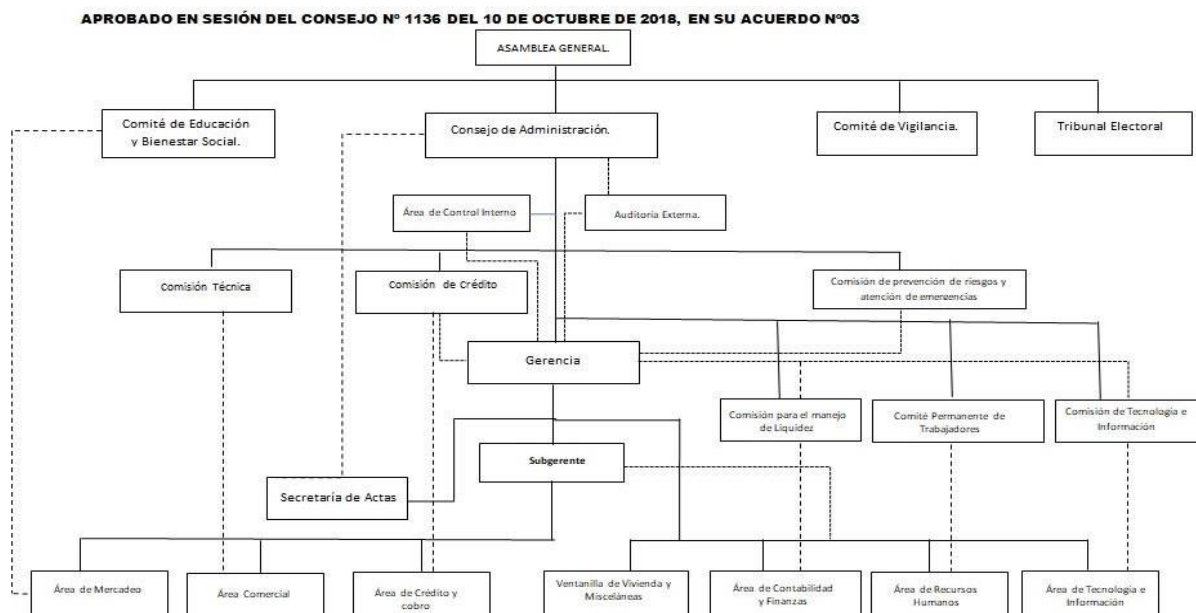
- Sí, todo debe estar ligado, porque el Departamento Contable es uno de los más importantes. para que todo el plan de la organización se cumpla.

• Organigrama - Objetivos-Planes

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa donde se puede observar que las áreas funcionales en estudio se encuentran establecidas de manera organizacional.

Imagen 4

Organigrama empresarial

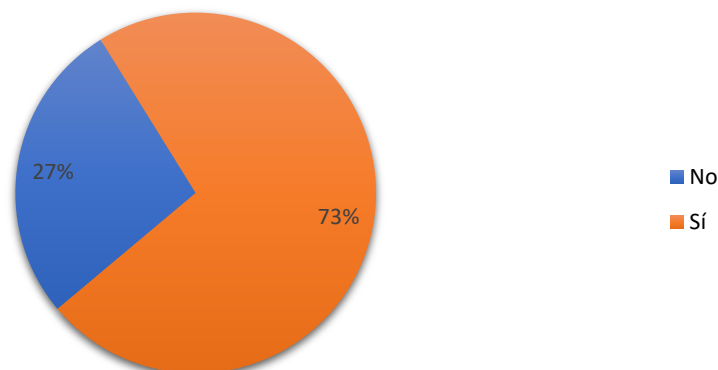


Fuente: Organigrama Cooperativa Norte R.L.

Al mismo tiempo, se les consulta a los colaboradores si sus puestos de trabajo están definidos en el organigrama y en el manual de puestos. De acuerdo con los cuestionarios se obtuvo las siguientes respuestas:

Figura 7

Alineación de los puestos de trabajo



Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de la alineación de los puestos acorde al organigrama y manual de puestos.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

De acuerdo con el gráfico anterior, se determina que el 73 % de los encuestados consideran que los departamentos se encuentran definidos en el organigrama, así como su puesto laboral. Además, el 27 % considera que no está definido con respecto a los puestos laborales, asimismo, dentro de ese rango una de las respuestas indica que el área funcional no existe, pero con respecto al organigrama sí.

Las personas encuestadas tienen los siguientes puestos:

- Auxiliar contable
- Cajeros
- Ejecutivos de servicios
- Oficial de cobro
- Asistente de mercadeo
- Encargada de control interno

Paralelamente, a la ubicación del área funcional es importante analizar sobre que desarrollan los colaboradores sus actividades, en esta ocasión se hacen las siguientes preguntas:

- ¿En qué documentos escritos se basan para desarrollar las labores en su área?

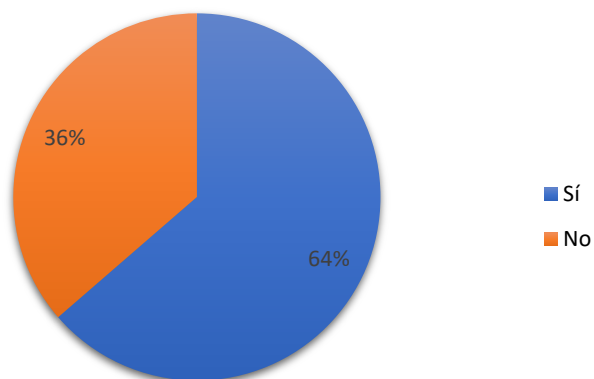
Las áreas en estudio concuerdan que se basan en los reglamentos, políticas, manual de puestos y procedimientos para desarrollar sus labores.

- ¿Los procedimientos establecidos por escrito para su puesto, contribuyen con el logro de los objetivos?

La respuesta que brindaron los colaboradores es un 64 % consideran que sí contribuyen con los objetivos, y el restante no lo considera de esa manera.

Figura 8

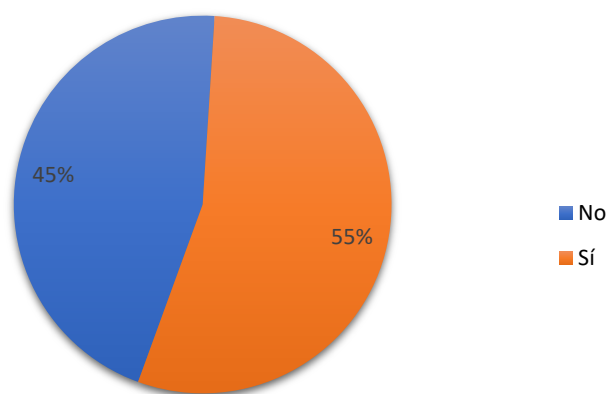
Procedimientos establecidos



Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de la contribución de los objetivos por medio de los procedimientos establecidos.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

Al considerar que los funcionarios conocen los objetivos y los procedimientos para cumplirlos, es importante recalcar la necesidad de tener definidas las estrategias organizacionales y departamentales, por tal razón, se hizo la consulta acerca de la contribución de estas para el logro de los objetivos.

Figura 9*Desarrollo de estrategias*

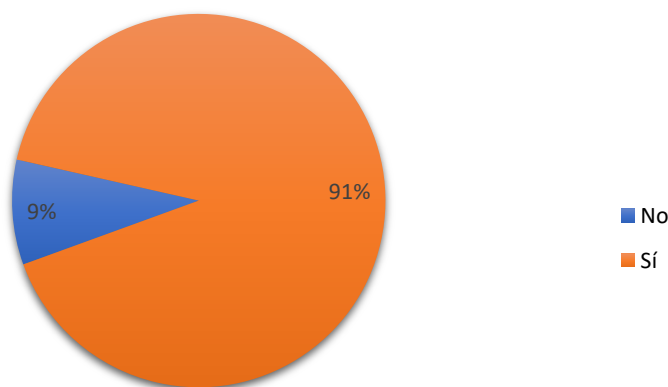
Nota: Respuestas de los colaboradores acerca del desarrollo de estrategias para el logro de los objetivos del área. Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

Según la gráfica anterior, el 55 % considera que las estrategias establecidas si permiten lograr los objetivos, mientras tanto el 45 % no lo considera así.

En el caso de las políticas organizacionales, los colaboradores concuerdan en que las conocen, según la pregunta número 5 de los cuestionarios en el área de planeación de cada departamento.

Adicionalmente, se preguntó acerca de si estas se encuentran escritas de manera clara y si contribuyen con las estrategias empresariales, la respuesta obtenida es que sí están claras, solo un colaborador de una de las áreas funcionales considera que no.

Finalmente, revisando documentación para el respaldo de las ejecuciones laborales se puede observar los planes estratégicos y operativos generales (organizacionales), por ello, en una de las preguntas acerca del establecimiento del plan de trabajo, la respuesta obtenida:

Figura 10*Plan de Trabajo*

Nota: Respuestas de los colaboradores acerca del plan de trabajo establecido para el área.

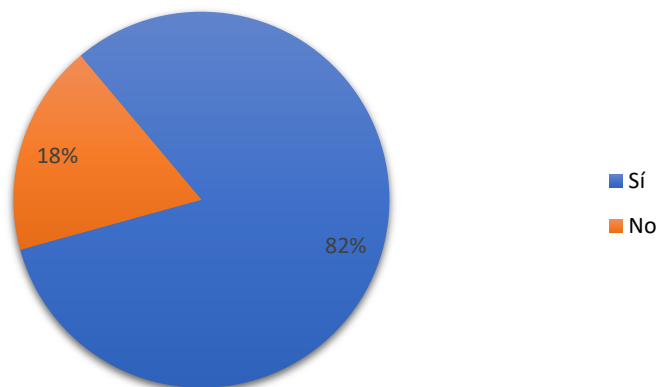
Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

Según el gráfico anterior, el 91 % indica que sí se encuentra establecido, no obstante, la documentación revisada, por tanto solo abarca un porcentaje mínimo en cuanto a estrategias y planeación de cada área, esto se puede aplicar también para las políticas y objetivos, en su mayoría todos estos temas se tratan como reglamentos.

- Estructura Organizacional y Funciones

De acuerdo con las entrevistas y lo analizado con los colaboradores, se determina que el departamento de Recursos Humanos no existe, y mediante la observación se comprueba que los colaboradores tienen la razón de este hecho. Sin embargo, en el organigrama sigue estando presente este departamento, mientras que en el manual de puestos ya fue actualizado.

Asimismo, las funciones que debería desempeñar el departamento se distribuyeron a diferentes colaboradores de áreas diversas, esto según la pregunta realizada en los cuestionarios donde responden lo siguiente:

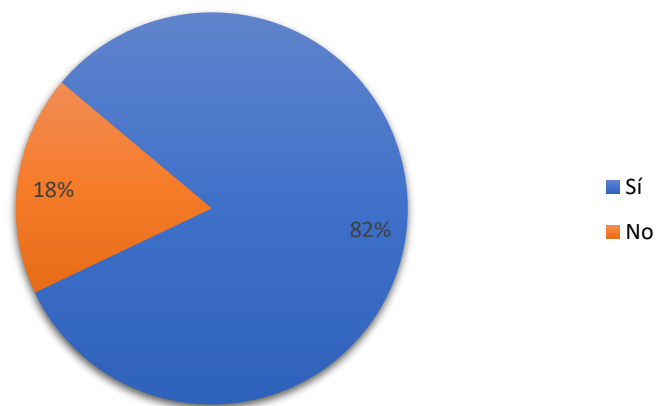
Figura 11*Variación de estructura de área*

Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de la existencia de la variación de estructura de las áreas.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

Según el gráfico anterior, el 82 % de los colaboradores reconoce que su departamento ha tenido variaciones, mientras el restante considera que no. Las principales variaciones se han realizado por la emergencia nacional e internacional, procedente del periodo 2020, según los cuestionarios y entrevistas.

Ahora bien, para conocer mejor la estructuración de las áreas en cuestión es importante verificar si tienen manuales de procedimientos para realizar las funciones correspondientes, las respuestas obtenidas en los cuestionarios fueron que un 82 % de los funcionarios consideran que sí existe dicho manual, el otro 18 % dicen que no. Se solicitó también a las jefaturas de áreas los manuales de procedimientos, los cuales indican que se encuentran en actualización.

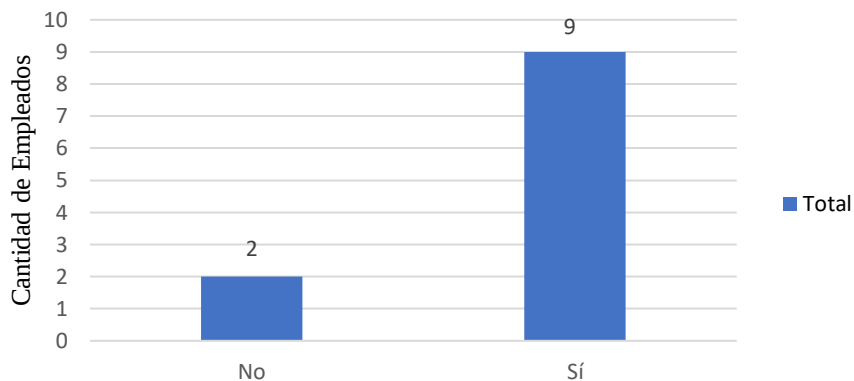
Figura 12*Manual de Procedimientos*

Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de la existencia del manual de procedimientos.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

Una vez analizada las áreas en estudio con respecto a la estructura organizacional y sus procedimientos, se consulta acerca de las inducciones recibidas por los colaboradores, esto mediante los cuestionarios aplicados, donde se obtienen las siguientes respuestas: el 82 % de los funcionarios concuerdan que no recibieron inducción al inicio de su contratación, y el 18 % de los funcionarios dicen sí haberla recibido. Por esta razón, es fundamental conocer las funciones de cada funcionario en sus respectivos departamentos, así como sus variaciones y consideraciones de cargas laborales.

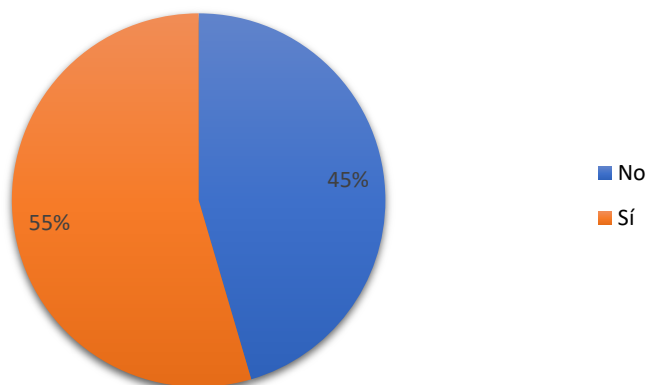
En los cuestionarios, se preguntó si se había variado las funciones que desempeña cada uno, la respuesta obtenida es que 9 de ellos indican que sí les han variado, y solo 2 no, y se refleja en el siguiente gráfico:

Figura 13*Variación de funciones*

Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de la variación de las funciones en las áreas.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

Igualmente, se considera importante indagar la distribución de funciones de los colaboradores; mediante los cuestionarios respondieron:

Figura 14*Carga de funciones*

Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de la carga de funciones en las áreas.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

De acuerdo con la gráfica anterior, el 45 % de los encuestados consideran que no tienen una carga adicional, sin embargo, el 55 % dice que sí tiene cargas adicionales a sus labores diarias.

Paralelamente, se entrevista a los jefes de las áreas auditadas acerca de la consideración del seguimiento y cumplimiento de las funciones de sus colaboradores, así como la disposición de estos para ejecutarlas mediante las políticas, procedimientos, manuales y reglamentos, las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

- De manera general, todos consideran que los funcionarios tienen la disposición para realizar sus funciones y cumplir con todos esos elementos de la mejor manera.
- Por otro lado, se considera que se puede reforzar la documentación escrita al respecto, igualmente, sin embargo, opinan que algunas funciones no se están cumpliendo por el sobrecargo de actividades en algunos colaboradores.

- Ambiente y Entorno Laboral

Una de las etapas para considerar en esta auditoría es conocer acerca del manejo y trabajo de cada una de las áreas funcionales, por ello, se decidió realizar la comprobación de la perspectiva laboral por parte de los colaboradores y las jefaturas de estas.

De acuerdo, con la consulta realizada en los cuestionarios acerca de si disfrutaban el ambiente y cultura de su respectiva área, la respuesta obtenida fue que todos coinciden estar satisfechos, sin embargo, dicha pregunta se realizó de manera semiabierta, para saber el grado de satisfacción o recomendaciones organizacionales, y se recibieron las siguientes respuestas:

- Bueno, aunque existen adversidades
- Falta comunicación
- Bueno, pero no excelente, consideran que necesita mejoras
- Necesitan ser más proactivos para la mejora del negocio
- Existe un buen ambiente entre compañeros, sin embargo, se sienten algunos favoritismos.

Por tal motivo, se considera necesario ver qué piensan las jefaturas con respecto al clima organizacional, pues no existen los antecedentes en auditorías administrativas, las respuestas recibidas fueron las siguientes:

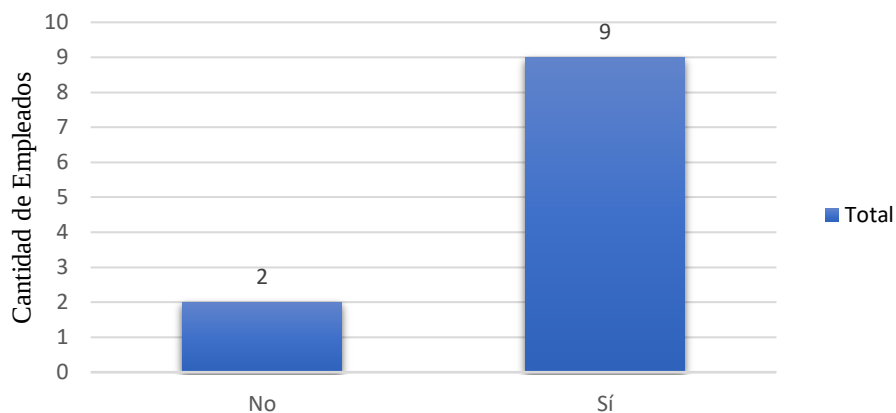
- En cuanto al trabajo en equipo si se está trabajando bien, pero existe debilidad en cuanto a motivación, ergonomía, forma de liderar inconsistente, existe cierto favoritismo.
- El ambiente es bueno entre compañeros, aunque existe falta de comunicación, principalmente entre sucursales.
- Por la sobrecarga de funciones y hay fallos en el logro de objetivos, lo cual genera estrés en las jefaturas, trasladando esto a los colaboradores.
- Físicamente consideran que no se tienen las mejores condiciones, lo cual afecta el clima organizacional y por ende el rendimiento.

Asimismo, en la observación se corrobora que las condiciones físicas de la organización se pueden mejorar, para evitar posibles accidentes físicos y emocionales.

- Liderazgo y toma de decisiones

El pilar de un departamento es su líder quien es la guía y sostén para sus subalternos, pues los guiará a cumplir los objetivos y metas establecidas organizacional y departamentalmente.

Al preguntar en los cuestionarios si tienen claro de quién es su líder, la respuesta aportada fue la siguiente:

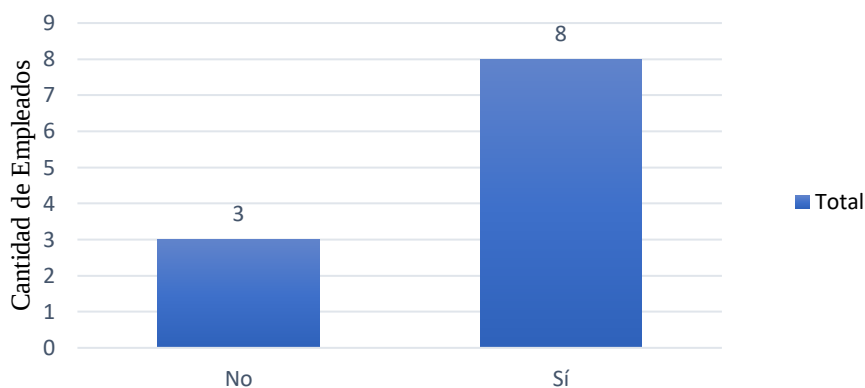
Figura 15*Líder definido*

Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de la definición del líder de cada área.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

Según la gráfica anterior, 9 colaboradores concuerdan que sí tienen un líder departamental definido, y otros 2 indican no tenerlo. En entrevista adicional, uno de los que respondió negativamente, recalcó que dicha respuesta se basa en que no existe el departamento como tal, para tener un líder definido.

Asimismo, considerando el conocimiento de los cuestionados, es importante saber si ellos creen que las jefaturas son aptas para su puesto y si son líderes, la respuesta obtenida fue:

Figura 16*Aptitud del líder*

Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de que si el líder es apto para el puesto.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

La gráfica anterior da como resultado que 8 de ellos consideran que su líder es apto para el cargo, y 3 de ellos consideran que no. Adicionalmente, los colaboradores justificaron su respuesta anterior con las siguientes características y definiciones:

- Es una excelente persona, con carisma, pero le falta experiencia y tiene limitantes con las jefaturas de mayor rango.
- Es la que sabe más.
- En este momento no tenemos definido quién tiene el mando.
- Falta conocimiento estratégico.
- Inexistencia del departamento.
- Es apta porque motiva, ayuda, se preocupa, conoce su carrera, pero sí le falta autoridad (en ambas direcciones) y algo de disciplina.
- Es un buen líder.

Asimismo, para conocer la perspectiva de las jefaturas en la entrevista se les consultó acerca de que sí se consideran líderes, y las respuestas que se obtuvieron fueron las siguientes:

- En 2 departamentos las jefaturas se consideran líderes.

Y en otros 2 departamentos se obtuvo;

- Me considero líder, pero no al 100 %, posee la intuición, pero le falta modelo y dirección, claridad en lo que se debe hacer para organizarse y definir su norte.
- Y la otra no considera líder, pues no es su departamento.

Igualmente, para saber por qué se consideran líderes se preguntó acerca de cómo definen a un líder.

- Es la persona que atrae a su personal, hace que su personal se encuentre motivado, contento, atento, el personal siempre le dice Sí a su jefe. No es alguien que obliga a sus colaboradores.
- Se trabaja en equipo, hace que su grupo trabaje en equipo. Hace que el equipo trabaje por igual.
- Se gana el aprecio y cariño y respeto.
- Persona que conozca, empática con quienes dirige y tenga conocimiento sobre el área en que trabaja, para toma de decisiones que motive y sea abierto, realista, objetivo, señala lo bueno y lo malo de forma realista y equilibrada.
- Colabora para lograr objetivos, haciendo que todos estén cómodos.
- Delega.
- Abierto y flexible, para que el personal pueda aportar y mejorar la gestión, incluidas políticas con los límites del mando.
- Persona capaz de llevar adelante todo, trabajando en equipo y dando siempre el ejemplo.
- Es la persona que hace frente primero a su gente, guía el norte hacia donde deben caminar y tiene don para que los siga, y quiera sacrificarse por él, tiene claro su norte.

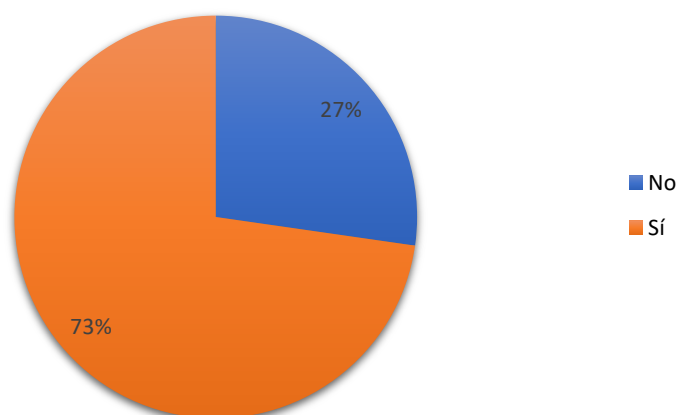
- Arriesga y está dispuesto a seguir lo que cree correcto basado en intuición (experiencia y malicia) y modelos de trabajo probados.
- Comunicación y Motivación

En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos en las diferentes áreas funcionales, en cuanto a la comunicación y motivación entre compañeros, jefaturas y viceversa.

De acuerdo con los cuestionarios, se consultó acerca de si la comunicación es puntual y clara obteniendo la siguiente respuesta,

Figura 17

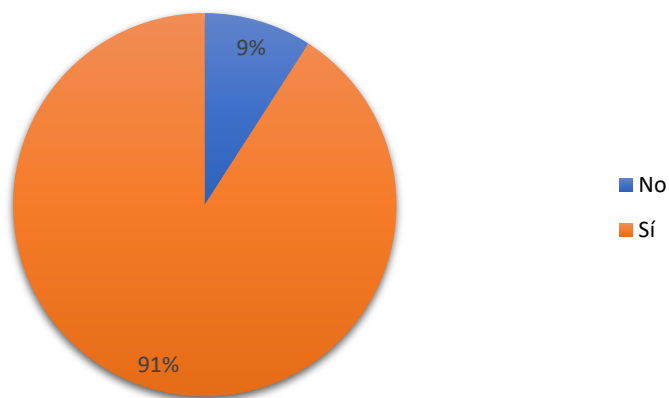
Claridad y puntualidad de la comunicación



Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de la claridad y puntualidad de la comunicación en el área.
Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

Según la gráfica anterior, el 73 % concuerda que la comunicación departamental es clara y puntual, el restante considera que no es así.

A raíz del resultado sobre la claridad de la comunicación se consulta, en los cuestionarios, acerca de la existencia de canales de comunicación en las diversas áreas funcionales en estudio. De lo cual se obtiene la siguiente respuesta.

Figura 18*Canales de comunicación*

Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de los canales de comunicación existentes.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

El gráfico anterior, arroja que el 91 % de los encuestados indican que el departamento cuenta con canales de comunicación, mientras el 9 % no, la razón es por la inexistencia del área. Adicionalmente, se consultó cuáles son los principales medios de comunicación determinando lo siguiente:

Tabla 8*Canales definidos*

Canales definidos
Correo Electrónico
Intranet
Redes Sociales
Teams
Teléfono

WhatsApp

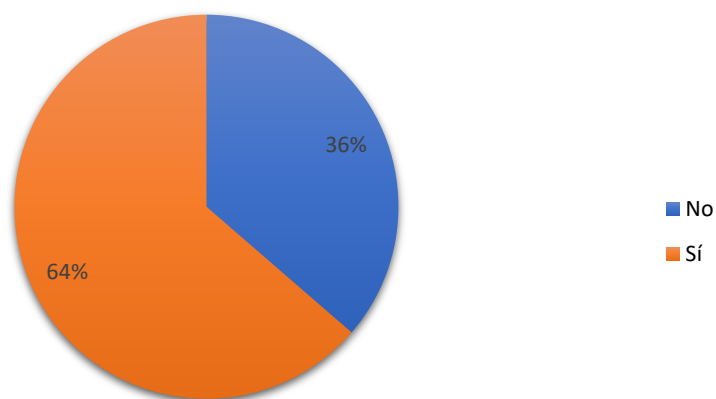
Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados

Mediante la observación se ratifica la existencia de dichos canales, así como en las entrevistas.

Esto lleva a realizar la interrogante acerca de que sí la empresa y el departamento comunican debidamente las estrategias, obteniendo las siguientes respuestas;

Figura 19

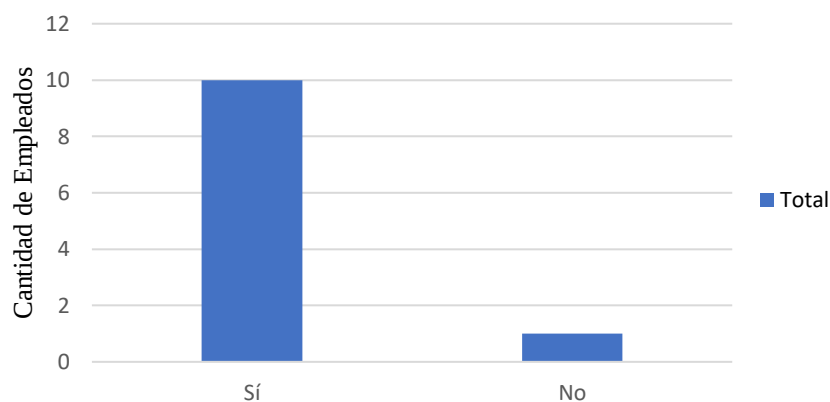
Comunicación de Estrategias



Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de la comunicación de las estrategias empresariales y de área.
Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

La representación anterior indica que el 36 % considera que no existe una comunicación de estrategias empresariales ni departamentales, a su vez, el 64 % opina que sí existe.

Estos elementos de comunicación se enlazan con la motivación de los funcionarios de cada departamento, esto se refleja en los cuestionarios, entrevistas y las observaciones.

Figura 20*Importancia de la motivación*

Nota: Respuestas de los colaboradores acerca la importancia de la motivación.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

El gráfico anterior representa la opinión de los colaboradores acerca de la importancia de la motivación departamental que se percibe, siendo que 10 consideran que sí es importante, y 1 indica que no, por la inexistencia del departamento.

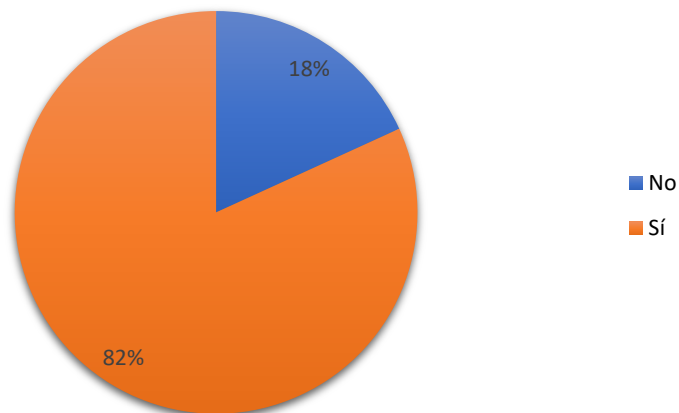
Asimismo, con respecto a entrevistas de las jefaturas consideran lo siguiente:

- Sí es importante, pues es lo que atrapa a la gente fiel a su empresa y puede ver otros beneficios.
- Intercambio equivalente, dar a cómo recibe.
- Verdadero recurso para lograr el objetivo.
- Aumenta las posibilidades, menos intuitivo y más aterrizado. No el escarabajo. Ni análisis ni revisa, ni corrige.

Para conocer la perspectiva organizacional, se les realiza la misma consulta a los colaboradores obteniendo la siguiente respuesta:

Figura 21

Importancia de la motivación empresarial

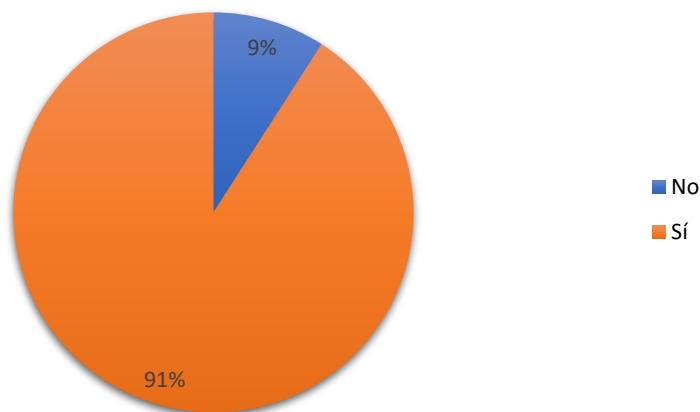


Nota: Respuestas de los colaboradores acerca la importancia de la motivación empresarial.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

La importancia de la motivación organizacional tiende a tener una diferencia con respecto a la departamental, pues el 82 % de ellos consideran que sí es importante, y el 18 % de ellos que no.

Para respaldar las respuestas obtenidas anteriormente se procede a consultar que sí el líder tiene la capacidad de fomentar en ellos la motivación; obteniendo la siguiente respuesta:

Figura 22*Motivación fomentada*

Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de la fomentación de la motivación.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

La respuesta obtenida es que el 91 % consideran que su líder sí fomenta la motivación en su departamento, solo el 9 % dice que no, por la misma razón de la no existencia del área funcional.

La perspectiva de las jefaturas de cómo perciben la motivación de su departamento, arrojó las siguientes respuestas según las entrevistas realizadas:

- La irregularidad en la toma de decisiones de los altos mandos provoca retrasos en los procesos y desmotivación.
- No lo puede decir con claridad porque no está al 100 % con los 4 involucrados.
- Organizacionalmente, la motivación ha mejorado, ha disminuido un sentir negativo que había hace tiempo atrás, en lo emocional; en ver frutos falta ruta que motivó a hacer el trabajo y se sienta identificada y que aporta.
- Falta de claridad en los papeles para la empresa.
- Se vive al corto plazo y se pierde el horizonte. Se planea a tres años, pero a un año se pierde la ruta

- El ambiente no es malo, la empresa no es mala. En el ámbito personal necesita otra cosa, siente que no da la talla. Que ella es el problema.
- Siente que no la valoran. Su motivación son los compañeros.
- No siente que valga la pena el sacrificio, no se lo valoran.
- El compañero da lo que puede, pero tampoco lo motivan.
- Departamentalmente no hay desmotivación, sin embargo, sí lo hay por decisiones de la empresa (globales) las cuales hacen que los colaboradores se desmotiven.

En la observación se denota que las jefaturas son quienes sienten mayor desmotivación trasladándose a los subordinados.

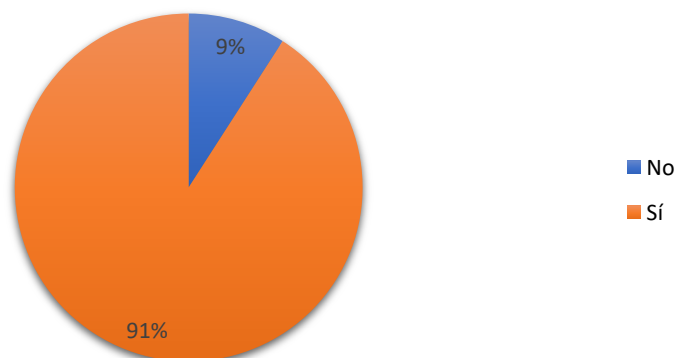
- Trabajo en Equipo-Creatividad

Este apartado se enfoca en el análisis y desarrollo del trabajo en equipo, así como la creatividad e innovación que aportan organizacional y departamentalmente.

Una de las preguntas en los cuestionarios es si se trabaja en equipo, donde se recibieron las siguientes respuestas;

Figura 23

Trabajo en equipo



Nota: Respuestas de los colaboradores acerca del trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

Según el gráfico anterior el 91 % de los encuestados dicen que sí se trabaja en equipo, solamente el 9 % considera que no.

Además, las jefaturas también respondieron dicha consulta en las entrevistas obteniendo los siguientes resultados:

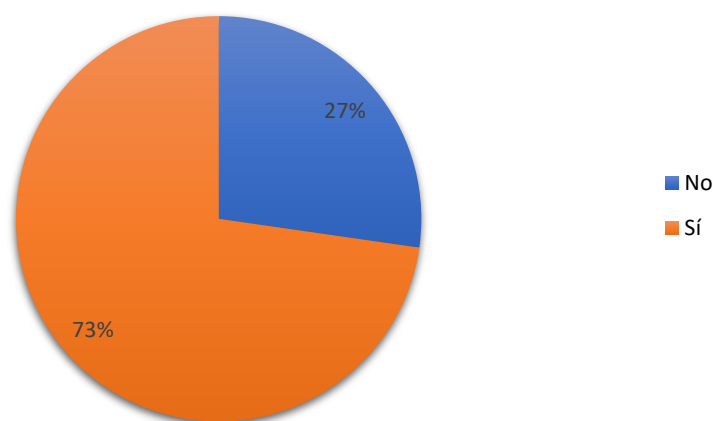
- Sí existe trabajo en equipo.
- Todos se ayudan y colaboran.
- Buscan soluciones entre todos.
- Buena coordinación.

Mediante la observación, se confirma que estas respuestas coinciden en cuanto a la integración y trabajo en equipo, pues esto es lo que se visualiza en las áreas funcionales en estudio.

Paralelamente a este tema del trabajo en equipo, es importante revisar la existencia del buen manejo ante situaciones tensas o de alta presión, por parte de los colaboradores donde se recibe las siguientes réplicas:

Figura 24

Buen manejo ante situaciones



Nota: Respuestas de los colaboradores acerca del manejo ante situaciones de altas presión.

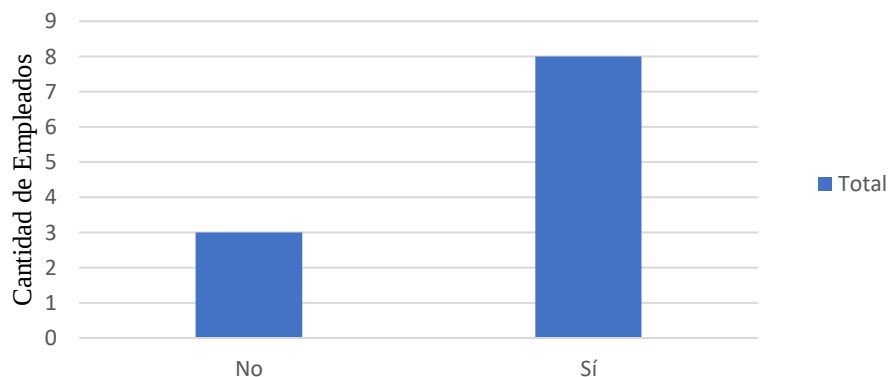
Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

El 27 % considera que no existe buen manejo ante situaciones tensas o de alta presión, sin embargo, el 73 % dice que sí existe.

Adicionalmente, para saber cuál es la perspectiva de los colaboradores de área con respecto a los aportes de ideas en creatividad e innovación, se les preguntó si como equipo logran cumplir estos elementos, e indicaron:

Figura 25

Aporte de ideas creativas e innovadoras



Nota: Respuestas de los colaboradores los aportes de ideas para la mejora de las labores.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

Según el gráfico anterior, 8 colaboradores concuerdan de que como equipo de trabajo aportan ideas creativas e innovadoras para el mejoramiento de sus funciones, por su parte, 3 consideran que no o que falta mejoramiento para el aporte de ideas.

En cuanto a las jefaturas, en las entrevistas se respaldó de la siguiente forma:

- Sí, se aporta en la publicidad y lo empresarial en todos los niveles jerárquicos de la organización.

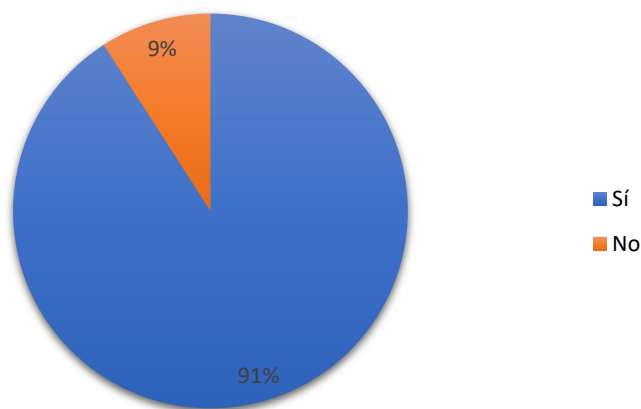
- Control

El último elemento para la implementación y análisis del proceso administrativo es el control, por ello, se realizaron cuestionarios a los colaboradores, entrevistas a las jefaturas, y observación del área funcional.

Se consulta con respecto a los controles preventivos en las áreas, la existencia de estos, y el resultado fue el siguiente:

Figura 26

Controles Preventivos

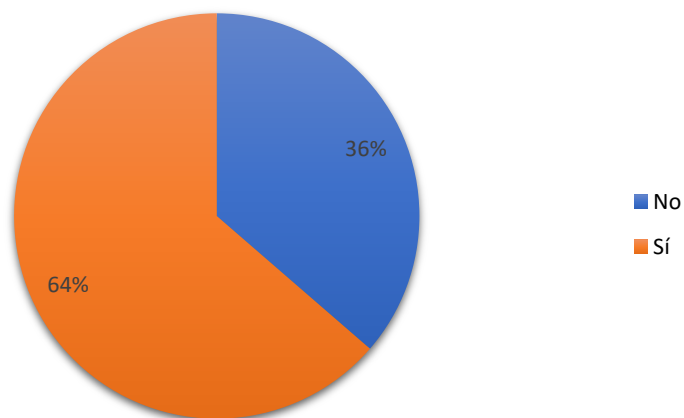


Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de los controles preventivos existentes.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

El gráfico anterior representa el 91 % dice que sí existen controles preventivos, el restante 9 % considera que no existe.

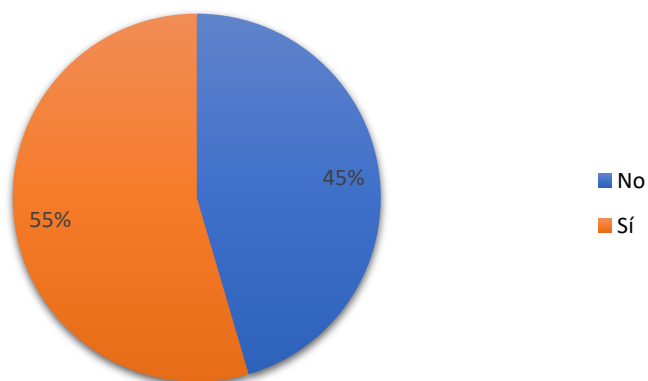
Asimismo, conociendo que existen controles preventivos se procedió a consultar acerca de los controles diarios en las actividades para los funcionarios, las respuestas recibidas fueron las siguientes:

Figura 27*Controles diarios*

Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de los controles diarios existentes.
Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

La gráfica anterior representa que el 36 % de los colaboradores dicen que no tienen controles diarios para sus funciones, mientras que el 64 % de los funcionarios señalan que sí están establecidos.

Conociendo que existen los controles diarios y los preventivos, es importante revisar la frecuencia con la que estos se llevan, obteniendo el siguiente resultado:

Figura 28*Frecuencia de los controles*

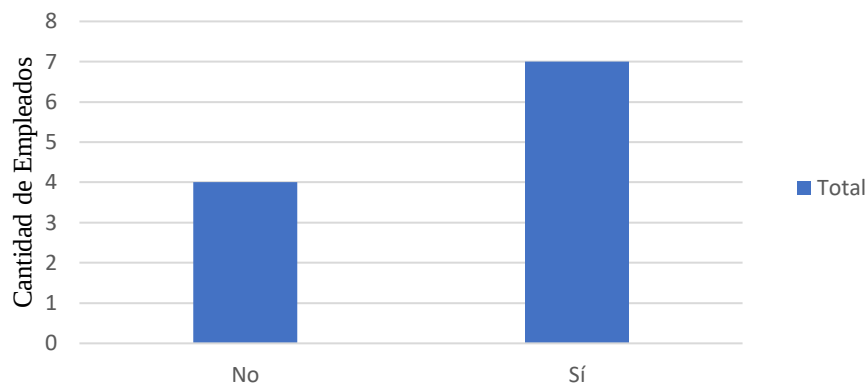
Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de la frecuencia aplicada en los controles.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

El gráfico representa que el 55 % de los encuestados conocen la frecuencia de los controles, y el 45 % dice no conocerla. Para los colaboradores que sí conocen la frecuencia se solicita que indique cada cuanto, obteniendo:

- Diario
- Depende del control a realizar (diarios y mensuales)
- Mensualmente

Sabiendo la existencia de los controles, es relevante saber si se toman medidas correctivas cuando se detectan errores en los puestos, por ello se consultó y respondieron lo siguiente:

Figura 29*Medidas en caso de errores*

Nota: Respuestas de los colaboradores acerca de si existen medidas en caso de errores.

Fuente: Elaboración propia con datos recolectados de los cuestionarios aplicados.

Para 7 colaboradores en su departamento sí se toman medidas en caso de errores en sus funciones, además, 4 de ellos consideran que no se tienen.

Para respaldar la información que se obtuvo de los colaboradores en los cuestionarios, las jefaturas respondieron en las entrevistas, lo siguiente:

¿Se toman medidas de control apropiadas para el desempeño de las funciones?

- Sí, sin embargo, existe dependencia de otras áreas para llevar ciertos controles.
- Sí existen, como, por ejemplo; controles cruzados de planillas, revisión previa de vacaciones, plan de capacitaciones anualmente.
- Sí existen, como, por ejemplo; controles de crédito y de cobro.
- No, pero se trata de llevar y controlar para cumplir con las funciones, por falta de tiempo y de recursos, se logra ir a corto plazo, pero no se cumple más allá (para poder abarcar funciones y elementos más importantes en el área).

Por su parte, al existir controles en el área es importante saber si realizan o toman medidas correctivas, para cuando algún funcionario no cumple su papel o sus funciones;

- De momento en el departamento no se ha tenido que tomar medidas correctivas, porque no ha ocurrido ningún caso.
- Sí existen medidas en casos por incumplimiento, ejemplo; cuando faltan sin justificación, llegadas tardías, abandono de trabajo.
- Existen algunos parámetros, pero no para todos, debería existir un reglamento de sanciones, pero no las hay.
- Depende del estado de ánimo de las jefaturas y del funcionario con el que se trata.

También al solicitar ciertos controles, se facilitaron aquellos que sí cuentan con ellos, y efectivamente la única área que indicó no tener controles, no facilitaron nada.

Recursos humanos (talento humano)

- Estabilidad

Al solicitar la información acerca del manual de puestos, se indica que se encuentra en actualización, y se recibe la versión 09-octubre 2020, que es la más reciente.

En este nuevo manual, ya no aparece el área de Recursos Humanos:

Imagen 5

Manual de Puestos

Tabla de contenido	
Unidad: Gerencia	2
Gerente General	2
Subgerente	4
Oficial de Control Interno	6
Secretaría de Gerencia y Actas	8
Coordinador de Sucursal	11
Misceláneo	14
Unidad: Contable- Financiera	16
Jefe de Contabilidad y Finanzas	16
Auxiliar Contable	18
Tesorería	20
Cajero	22
Unidad: Plataforma de Servicios	24
Jefatura de Servicios	24
Ejecutivo de Servicios A	27
Ejecutivo de Servicios B	30
Ejecutivo de Servicios C	33
Oficial de Cobro	36
Unidad: Mercadeo	38
Jefe de Mercadeo	38
Unidad: Vivienda	41
Promotor de Vivienda	41
Unidad: T. I.	43
Jefe de Tecnología e Información	43

Fuente: Cooperativa Norte R.L.

Entre la documentación revisada sobre funciones de RR. HH. se recibió el documento: Distribución de tareas de RR. HH. a partir de enero 2020, el cual contiene la siguiente información (ver Anexo I).

Al consultar en entrevista al encargado de RR. HH., que en realidad es de control interno, este indica que de hecho no existe el área, siendo las funciones distribuidas en varias áreas más.

- División y distribución de funciones

Al revisar las políticas, se determina que en estas se cubren las siguientes funciones de RR. HH.:

- Reclutamiento
- Selección: control interno y gerencia
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Motivación
- Evaluación clima organizacional

- Evaluación de desempeño
- Uso uniforme
- Cultura organizacional
- Vacaciones
- Asistencia
- Permisos y licencias
- Solución conflictos

Las cuales están distribuidas en distintos funcionarios o comisiones, según la distribución.

- Reclutamiento: registro y custodia de currículums: Secretaría de gerencia
- Selección: control interno, gerencia y jefatura de área.
- Contratación: gerencia
- Inducción: todo lo que conlleva el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de nuevo personal: Jefaturas de área y Gerencia, durante el sábado 28/08, se observó que el proceso de selección de nuevo compañero lo estaba llevando a cabo gerencia con control interno, que ha tomado varias acciones de RR. HH. (abarca desde reclutamiento hasta inducción).
- Capacitación: búsqueda y control constante de capacitaciones para el personal>> Jefatura de área
- Motivación: no se abarca en la distribución de puestos, según entrevista, lo hace cada jefatura y hay coordinación con control interno.
- Evaluación clima organizacional: se realiza por medio de un *outsourcing* que es contratado por la gerencia.
- Evaluación de desempeño: no se abarca en la distribución de puestos, según entrevista, lo hace cada jefatura y gerencia.
- Uso uniforme: Coordinación para la confección de uniformes de los funcionarios y el debido control de registro, para las deducciones de planilla de los estos hacia los funcionarios: Comisión de Uniformes y Encargado de Planilla (auxiliar contable) para las deducciones de los funcionarios.

- Cultura organizacional: no se abarca en la distribución de puestos, según entrevista, lo hace cada jefatura y hay coordinación con control interno.
- Vacaciones: Control y registro de vacaciones y permisos personales, tanto en el Calendario de la Intranet como atención de consultas de los funcionarios, así como coordinación para cubrir los puestos en caso de ser necesario.>>> Cada jefatura de Área.
- Asistencia
- Permisos y licencias: Registro en planilla de funcionarios de las boletas de incapacidades, vacaciones, permisos personales y reporte de horas, previamente aprobadas: Encargado de Planilla (Auxiliar contable).
- Pese a lo indicado, el control de vacaciones como tal lo lleva el encargado de planillas en el sistema, quien pasa los saldos a las jefaturas, estas son las responsables de otorgarlas o no. (Abarca vacaciones, asistencia, permisos y licencias).
- Solución conflictos: no se abarca en la distribución de puestos, según entrevista, lo hace la gerencia en coordinación con los involucrados.

Otras funciones abarcadas en la distribución y sus encargados:

- Elaboración, registro y custodia de planillas quincenal de funcionarios y mensual de Órganos Sociales: Encargado de Planilla (Auxiliar contable)
- Elaboración, registro y custodia mensual de reportes CCSS, INS, SSVMN de la planilla de funcionarios: Encargado de Planilla (Auxiliar contable)
- Registro y procesamiento de acciones de personal: Encargado de Planilla (Auxiliar contable)
- Elaboración de constancias de salarios de funcionarios personal: Encargado de Planilla (Auxiliar contable)
- Coordinación con instituciones educativas, para la atención de estudiantes que efectúen prácticas universitarias o pasantías de colegios en la cooperativa: Secretaría, gerencia y control interno.
- Custodia y actualización de expedientes de funcionarios, Órganos Sociales y exfuncionarios: Secretaría
- Conformación y coordinación de equipos de trabajo para atención de reuniones de personal: Jefaturas de área

- Actualización del Manual de Puestos: Control de interno, jefaturas de área y control interno.

Otras funciones de RR. HH. que no se contemplan en la distribución o políticas:

- Salud ocupacional y prevención de riesgos laborales>>existe una comisión encargada.
- Incentivos
- Promociones
- Horas extras
- Empleados de confianza
- Corte o liquidación de personal, por las distintas causas
- Análisis de puestos de trabajo, desde el punto de vista de las necesidades de cada puesto, más allá de la contratación; también para analizar un verdadero perfil y manual de puestos. Así como las necesidades de trabajadores que tiene la empresa
- Análisis de salarios y compensaciones.
- Planificación de carrera.
- La gestión con el capital humano: el trato, empatía y solución de temas con los funcionarios de manera individual, identificar necesidades personales que incrementen su efectividad en sus funciones. Así como el desarrollo de buenas relaciones entre compañeros, antes de tener que solucionar conflictos. Permitiendo un espacio donde los funcionarios expresen sus opiniones, conflictos, dudas u otros temas.
- Identificar las debilidades de las áreas funcionales y sus fortalezas, en busca de capacitación, apoyo o para reconocimientos por buena labor.

Mercadeo

- Herramientas

Durante la entrevista a la encargada de mercadeo, se le preguntó sobre el cumplimiento de los objetivos, contestó que se le dificulta por falta de presupuesto y herramientas.

En la misma entrevista se le preguntó sobre el cumplimiento de ciertas funciones del área como convenios y elaboración de estudios de factibilidad y de mercadeo, donde vuelve a señalar la falta de herramientas tecnológicas y presupuesto para llevar a cabo este tipo de funciones.

Al revisar la documentación del área, sí se refiere a una herramienta de recopilación de datos que se alimenta desde las plataformas de servicios y maneja el departamento de TI, pero que para mercadeo no ha sido mucho refuerzo, pues no les brindan los resultados, ya que deben ser filtrados y, según establece la entrevistada, le dicen que no se han filtrado bien; por lo que al final siguen sin usarse. Pero es a mercadeo que le corresponde su administración, según el Reglamento Actualización de datos Vrs.01-oct.2019:

Artículo 6.7 Le corresponde al encargado de Mercadeo verificar que la base de datos de los asociados esté actualizada y verificar los plazos de actualización. Para asegurar una base de datos actualizada, debe crear y proponer a la Gerencia campañas de actualización de datos. Dentro de su plan de trabajo anual debe considerar este objetivo con sus metas, y definir un presupuesto para cumplir con este fin.

En la documentación revisada, se encuentra el reglamento de convenios, del 2014: Reglamento para la suscripción de convenios (Vr 01-Feb.2014); en este se establece una especie de proceso para llevarlos a cabo; que debe haber herramientas de comunicación y que ambas partes deben cumplir sus obligaciones.

También se encuentra el siguiente artículo:

ARTÍCULO N°11: La selección y control de las entidades con las que se pretenda celebrar los convenios será obligación del departamento de mercadeo, mismo que deberá encargarse de darle todo y cualquier seguimiento o trámite que sea necesario para que este se lleve a cabo.

No se encuentran por escrito más documentos de convenios, en los cuales se indique las herramientas para llevar a cabo dichos seguimientos y trámites. Al momento de la entrevista, la encargada indica que no es capaz de entregar este tipo de documentos ni presentar alguna herramienta.

Con respecto a estudios de factibilidad o de mercadeo, no se encontraron documentos escritos. También, en la revisión documental, se encontraron reglamentos de promociones para épocas específicas:

- Condiciones campaña día del padre (Junio2020), ya prescrito.
- Reglamento de Sorteos CA7-01 VERSION-nov.2019, define procesos, acciones, épocas y uso de evidencias para realizarlos. No se identifica establecimiento de herramientas para llevarlos a cabo, establece canales de comunicación.
- Reglamento Marchamo Vrs05-oct. 2019, se refiere a la rifa de marchamo; similar al de sorteos, pero para un evento específico.

No se encontraron más documentos sobre funciones del área.

Durante la observación, con el asistente de mercadeo, se determinó que este está buscando nuevos convenios, para los cuales debe llevar a cabo contratos; no se sabe aún de herramientas de seguimiento y control, pero se está reforzando esta parte del área.

- Funciones

Al revisar la documentación del área de mercadeo, también se revisa en el manual de puestos, donde se establece cuatro tipos de funciones: de mercadeo, de publicidad, de promotoría otras. Con respecto al mercadeo, no se encontró más documentación escrita.

En el cuestionario, realizado al integrante operativo del área de Mercadeo, se preguntó:

¿Se realizan encuestas para los estudios de mercado u otros?

La respuesta es no.

En la entrevista, al preguntar por parámetros para estudios de mercado la respuesta fue que no; no hay tiempo ni presupuesto para hacerlos. Se han hecho por estudiantes, no se puede entregar la documentación del resultado, fue hace más de 5 años.

Al ampliar para ver si se realizan de forma efectiva los estudios de mercado y factibilidad antes de lanzar nuevos productos o proyectos. Nuevamente indica que no se hacen. No hay nuevos productos, solo se hace publicidad, para lo que se analiza lo que hay; como productos de temporada, y el resto depende del presupuesto.

Es más, un departamento de publicidad e imagen dice la encargada.

En entrevista se determina existencia de canales de comunicación con el asociado y cliente. También en los cuestionarios:

¿Qué medios utilizan para la comunicación interna y con clientes?

La respuesta es redes sociales, página web, Teams, correos, WhatsApp, perifoneo, teléfono.

¿Posee el departamento canales de comunicación?

La respuesta es sí y justifica: correo, Teams, llamadas

Esto se reafirma en la entrevista.

Además, durante la entrevista, la encargada indica que la mayor parte del presupuesto de mercadeo, el cual dice que es limitado, se usa en publicidad.

Según el manual de puestos la promotoría incluye visitas de campo y análisis de sus resultados, que por el COVID se han detenido, según la encargada; antes se realizaban, pero solo con dos miembros que conforman toda el área y a veces con plataformistas, lo cual no es suficiente, faltan integrantes o alguna estrategia para trabajar con lo poco que se tiene.

En cuanto a las otras funciones, se encontró solo un documento escrito (entre los de mercadeo) con respecto a la base asociativa:

- Reglamento Actualización de datos Vrs.01-oct.2019

Del cual se deja encargado de la recopilación de datos a todos los relacionados con asociados:

Artículo 3: Alcance

La actualización de datos es una gestión que debe realizarse a toda la base asociativa de la cooperativa. Todos los funcionarios que, por las funciones que desempeñan en la cooperativa, tienen que relacionarse con los asociados, deben acatar lo establecido en este reglamento para asegurar una base de datos actualizada.

En el cuestionario se preguntó:

¿Cómo se administra la recopilación y administración de la base de datos asociativa?

En este momento, se está poniendo en marcha métodos como capturador de datos, en años anteriores usaban hojas de Excel.

En la entrevista se pregunta a la encargada si existe una metodología escrita para analizar la base de datos relacionada con los asociados. Simplemente contestan que no.

Más adelante, comenta que, aunque se recopilen los datos, TI siempre los califica insuficientes y no se los pasan para utilizarlos.

Con respecto a las otras funciones como lo son la bienvenida de asociados o seguimiento de sus renunciaciones, en la entrevista se pregunta si se toman acciones para

incrementar el número de asociados y disminuir la renuncia, en cuyo caso la respuesta fue que la gerencia llama para convencerlos de que no renuncien. Hay una comisión para aumento de membresía, de la que es parte, pero considera que está de sobra y gasta tiempo, no hay acciones concretas, solo opiniones. El proceso es burocrático. Son mesas de discusión, no comisiones.

Mediante la observación se visualizó que el asistente se encarga de búsqueda de nuevos convenios y cobro por venta de seguros, lo cual no compete a las funciones de mercado establecidas.

- Rotación de personal

Durante la entrevista se preguntó cuáles considera que son las principales fortalezas del área; a lo que responde que hay alta rotación de personal, lo que lo debilita en cambio.

Al preguntar por los cambios de integrantes a unos de los encargados de funciones de RR. HH., este confirma que en los últimos 5 años han pasado varios encargados del área, en relación con el movimiento en otras áreas.

Crédito-cobro

- Facilitadores o limitantes en las labores

En la entrevista realizada a miembros del área de crédito-cobro, se preguntó si consideraban que la cooperativa les daba más limitantes o facilitadores, para lo cual la mayoría considera que hay más limitantes que facilitadores para desarrollar los procesos y funciones, por ejemplo, para la realización de créditos a los asociados se les solicita mucha documentación, inclusive más que la competencia lo cual es tedioso y retrasa los procesos de crédito y en la parte de cobro también hay procesos tediosos que hacen que se acumule el trabajo.

- Controles de cobro y aumento de cartera

En el cuestionario se consultó con qué frecuencia se realizan los controles a lo cual todos concuerdan que es mensual por medio de un reporte que genera la gerencia y se lo entrega a la encargada del departamento y está a su vez a la persona encargada del cobro, una vez analizado se hace una distribución a los plataformistas para realizar el cobro mensual.

También se le consultó a la encargada de crédito las medidas tomadas en cuanto al COVID-19 y esta indicó que hubo arreglos de pago, ajustes en tasas, prórrogas, aplicando capital social y reservas a los créditos para que no se retrasaran, sin embargo, la cartera de cobro tuvo un aumento considerable y en cuanto al crédito se hizo una línea nueva.

Financiero-Contable

- Actualización de la información contable

A continuación, se realizó en el área funcional entrevistas y cuestionarios a la jefatura y a los integrantes del departamento para conocer de qué manera se actualiza la información contable, y determinar el conocimiento que ellos tienen individualmente.

Se realizó la consulta con respecto, cada cuanto se realiza las actualizaciones de la información contable, y las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

- Diario
- Quincenal
- Mensual

Asimismo, para conocer si utilizan la información tributaria, la respuesta obtenida fue que sí, donde tanto los colaboradores como la jefatura coinciden, y la última actualización realizada fue en febrero 2021, para la preparación y presentación de la renta del periodo 2020.

Por su parte, para saber cuáles son las principales fuentes para el registro de los asientos y la información contable, la respuesta que se obtuvo fue la siguiente:

- Devengo
- Negocio en marcha
- Partida doble
- NIC 2
- NIC 16 (actualizado en la última auditoría financiera)
- NIC 21

También, como parte de la evaluación aplicada durante la observación, los cuestionarios y la entrevista fue importante saber cuál es el proceso para estos registros, aparte de las normas y reglamentos que se realizan para dicho proceso;

- Se involucran terceros durante el proceso, pues cada área funcional debe realizar el proceso e ingreso de información para que alimente el sistema y este la parte contable.
- Se toma el balance de comprobación para realizar comparaciones con los estados financieros, con cuadros financieros, balances mensuales, cuentas de gastos e ingresos, con el fin de determinar la variación de mes a mes.
- Esta información de cierre, se le presenta a la gerencia, al consejo de administración, y comité de vigilancia. Estos informes se presentan mensualmente.

4.2 Aspectos Positivos

A través de la revisión efectuada, se ha determinado que, en términos generales, la empresa posee una visión y misión establecidas, las cuales son de conocimiento de los colaboradores y de las jefaturas de las 4 áreas funcionales estudiadas, es un punto sobresaliente de la etapa de planeación del proceso administrativo.

Asimismo, durante la evaluación de las áreas la compañía se encontraba actualizando el manual de puestos de estas, siendo así un punto favorable para sobresalir en la etapa de organización.

Seguidamente, es importante recalcar el trabajo en equipo que se desarrolla de manera satisfactoria en las unidades estudiadas, sobresaliendo la etapa de dirección en el proceso administrativo. También, la existencia de varios canales de comunicación internos y externos empresariales y de áreas.

Finalmente, las medidas de control están especificadas, se ejecutan y se están mejorando, aun cuando se determinaron ciertas debilidades que se detallan en los hallazgos.

4.3 Hallazgos

Los resultados de la auditoría, finalmente, se resumen mediante un listado de los hallazgos surgidos a través de esta, de los cuales se anotan las condiciones, criterios, causas y efectos a continuación:

4.3.1 Hallazgos Generales en las áreas funcionales de Recursos Humanos, Mercadeo, Crédito-Cobro, Financiero-Contable

Hallazgo #1:

Condición: no existen objetivos específicos en ingresos, costos, procesos y personas, para las áreas funcionales, según los cuestionarios y entrevistas aplicados a los colaboradores y jefaturas.

Criterio: proceso administrativo de planeación. Con base en el proceso administrativo es necesario que los colaboradores de la organización tengan pleno conocimiento de los objetivos tanto de la empresa, así como los de su departamento, y de esta manera saber si están o no alineados.

Pese a esto, la revisión documental: plan operativo anual, políticas, reglamentos, entre otros de las áreas analizadas, respalda lo dicho por las jefaturas, lo que indicaría que existe falta de comunicación y entrega de información a los subordinados, y estos investigar más.

Según el proceso administrativo los objetivos cumplen un papel importante, pues ellos indican que es lo que la empresa quiere lograr, sea a corto o largo plazo y la manera en que se lograrán, por lo que es de suma importancia que la compañía se preocupe por establecerlos en el área funcional y que los colaboradores tengan no solo el conocimiento de estos, sino que los puedan comprender y trabajen en conjunto para cumplirlos.

Causa: La empresa considera que los objetivos plasmados en el plan operativo anual son suficientes para que todas las áreas trabajen por igual y para cumplirlos.

Efecto: al no existir los objetivos se podría desviar lo que se pretende lograr, el no cumplimiento de estos puede provocar que los procesos sean ineficientes al no tener claro qué es lo que se está buscando, además, se puede incurrir en costos y gastos innecesarios por tener personal trabajando en vano, pues no tienen claridad de lo que deben alcanzar para cumplir con actividades de generar ingresos a la compañía por medio de sus áreas.

Hallazgo #2:

Condición: de acuerdo con el Plan Operativo Anual, no existen estrategias establecidas para las áreas funcionales en estudio: Recursos Humanos, Mercadeo, Crédito y Cobro, Financiero Contable, de acuerdo con la información recabada de documentos: plan operativo anual, políticas, reglamentos, entre otros de las áreas analizadas, así como cuestionarios y entrevistas a los colaboradores y jefaturas.

Criterio: proceso administrativo de planeación. De acuerdo con el proceso administrativo las estrategias son importantes, pues dan la guía de cómo lograr los objetivos, es decir, que funcionan como respuesta y mejora continua para cumplir con los objetivos.

Causa: al tener establecidas las estrategias en el Plan Operativo Anual (POA), las cuales son generales, las jefaturas consideran que estas están diseñadas para cumplir con los objetivos establecidos para la empresa, dejando de lado el establecimiento de las estrategias específicas para las áreas funcionales.

Efecto: al no existir las estrategias establecidas, así como los objetivos, influye en las áreas funcionales, pues estas trabajan por cumplir las tareas asignadas para el día a día, generando una incertidumbre a mediano y largo plazo, porque no se está trabajando para el cumplimiento de estos, es decir, esto genera la disminución de la eficiencia y eficacia en las áreas funcionales, produciendo la pérdida de la ruta a seguir.

Hallazgo #3:

Condición: no existen metas establecidas para las áreas funcionales en estudio: Recursos Humanos, Mercadeo, Crédito y Cobro, Financiero Contable, de acuerdo con la información recabada de documentos: plan operativo anual, políticas, reglamentos, entre otros de las áreas analizadas, así como cuestionarios y entrevistas a los colaboradores y jefaturas.

Criterio: proceso administrativo de planeación. De acuerdo con el proceso administrativo, las metas son los pasos o actividades a realizar para cumplir con los objetivos.

Causa: al tener establecidas las metas en el Plan Operativo Anual (POA), las cuales son generales, las jefaturas consideran que estas están diseñadas para cumplir con los

objetivos establecidos para la empresa, dejando de lado el establecimiento de las metas específicas para las áreas funcionales. Por tanto, la causa es que no se considera necesario la elaboración de metas para cada área funcional al existir el plan general.

Efecto: debido a la falta de las metas en áreas funcionales, se genera un grado de satisfacción por cumplir con las labores establecidas o predeterminadas de cada puesto, siendo así que forja un bajo rendimiento laboral, pues solo se trabaja, por lo que se presenta en el día.

Hallazgo #4:

Condición: no existen planes de trabajos establecidos en las áreas funcionales en estudio: Recursos Humanos, Mercadeo, Crédito y Cobro, Financiero Contable, de acuerdo con la información recabada de documentos: plan operativo anual, políticas, reglamentos, entre otros de las áreas analizadas, así como cuestionarios y entrevistas a los colaboradores y jefaturas.

Criterio: proceso administrativo de planeación. Según el proceso administrativo se debe planear la manera de trabajar para cada área funcional, de modo que se establezcan los objetivos, estrategias y metas para lograr el cumplimiento de la visión y la misión de la empresa.

Causa: las jefaturas consideran que al tener establecido el Plan Operativo Anual (POA), este está diseñado para realizar las labores de las áreas en estudio, por ende, no se definen los planes de trabajo para que cada área lo trabaje de manera individual.

Efecto: debido a que no existen planes de trabajo las áreas están trabajando de una manera libre, con una visión y misión general. Es decir, cada área funcional al no tener los planes establecidos ni objetivos están trabajando a ciegas (cumpliendo con los objetivos que se proponen cada día), con una ruta general sin horizonte.

Hallazgo #5:

Condición: la documentación relacionada con políticas, reglamentos, organigrama, entre otros de las áreas analizadas, se encuentra desactualizada a 5 años en las áreas funcionales en estudio: Recursos Humanos, Mercadeo, Crédito y Cobro, Financiero

Contable, de acuerdo con la información recabada en los cuestionarios y entrevistas a los colaboradores y jefaturas.

Criterio: proceso administrativo de organización. Dentro de la organización, la documentación es importante que los colaboradores la conozcan para cumplir con sus obligaciones y labores, además, de conocer sus deberes y derechos como funcionarios, la cual se debe encontrar de manera escrita, digital y física para que llegue a todos. La cual debe mantenerse en constante actualización.

Causa: al encontrarse sobrecarga de funciones en algunos funcionarios, las personas responsables de revisar y aprobar las directrices para su entrada en vigor demoran en efectuar las tareas correspondientes, lo que repercute en atrasos.

Efecto: al no estar actualizada la información escrita, física y digital, produce que las labores se desarrollen sin tener la claridad de su ruta, produciendo que las áreas funcionales estudiadas sean menos eficientes y eficaces en sus labores, pues se trabaja con detalles del pasado y de manera empírica.

Hallazgo #6:

Condición: la infraestructura física de las áreas funcionales en estudio: Recursos Humanos, Mercadeo, Crédito y Cobro, Financiero Contable, no es la adecuada, pues posee humedad, poca iluminación, poco espacio para moverse, incumplimiento de la ley 7600, tanto para los colaboradores como para el público en general, según las entrevistas, cuestionarios y observaciones aplicadas.

Criterio: proceso administrativo de planeación, organización y dirección. De acuerdo con el proceso administrativo en la planeación es donde se debe establecer la manera de trabajar hacia el futuro y donde trabajarán los funcionarios, y se atenderá el público, por ende, en esta planificación se debió analizar para la adquisición de los edificios para cumplir con ello.

Por su parte, dentro del proceso administrativo la organización es donde se debe determinar la distribución de las áreas funcionales, y la cantidad de personas que pertenecerán a estas, para ello, es importante que el punto anterior y este, vayan de la mano para lograr el equilibrio entre las labores y los funcionarios contratados como el espacio designado para estos.

Seguidamente, en el proceso administrativo la dirección como parte de sus objetivos es velar por la motivación de sus colaboradores, siendo que la infraestructura y seguridad ocupacional en la que se desempeñan día a día debe ser ergonómica y segura, para que estos puedan cumplir a cabalidad cada labor que debe desempeñar, y así lograr con las metas establecidas de las áreas.

Asimismo, para el cumplimiento de normativa externa y vigente en el país, las construcciones y edificaciones deben cumplir con la Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (Ley 7600), la cual es revisada por el Ministerio de Salud, por su parte el Benemérito Cuerpo de Bomberos de Costa Rica ratifica el cumplimiento en cuanto a la seguridad de estas, según la ley 8228.

Causa: la antigüedad de los edificios de las sedes, así como la falta de planeación para la elaboración de presupuestos de inversión produce que la compañía no mejore la infraestructura de las áreas funcionales, además, que los planes de reestructuración en las áreas funcionales se realizan en el momento que lo consideran necesario, sin analizar lo que sucederá a largo plazo.

Efecto: un elemento fundamental para todas las compañías debería ser sus colaboradores, sin embargo, la seguridad ocupacional donde desarrollan sus labores diarias no cumple con las expectativas necesarias, como, por ejemplo; acondicionamiento con ventilación, iluminación, espacio, mobiliario, entre otros, esto produce que los colaboradores tengan un bajo rendimiento laboral, siendo que se podrían retrasar las funciones que deben cumplir cada uno. Además, se pueden producir enfermedades, ausentismo, y mala ejecución de los procesos por no contar con un área adecuada.

Hallazgo #7:

Condición: dependencia o intervención de terceros en la toma de decisiones y procesos en las áreas funcionales en estudio: Recursos Humanos, Mercadeo, Crédito y Cobro, Financiero Contable, según lo recabado en entrevistas y cuestionarios aplicados a las jefaturas y colaboradores.

Criterio: proceso administrativo de dirección. En el proceso administrativo de la dirección es donde se establece la toma de decisiones para lograr cumplir a cabalidad con las funciones debido a la visión y misión de la empresa. Esto permite que las rutas que se

establezcan puedan minimizar el tiempo, y así lograr la eficiencia, eficacia y la economicidad que se busca en el proceso administrativo.

Causa: los órganos sociales de la empresa consideran tener un poder en la toma decisiones en áreas que no corresponde a sus actividades establecidas, asimismo, algunos funcionarios de diferentes áreas creen tener la capacidad, conocimiento y autoridad para definir funciones o procesos, o bien omitir procesos ya establecidos en las áreas funcionales en estudio.

Efecto: al involucrarse los terceros en la toma de decisiones y tomarse potestades para la realización de actividades de las áreas funcionales, provoca el retraso de las diferentes funciones que se deben desarrollar haciendo burocracia en procesos que normalmente deberían ser rápidos y que les corresponden a las jefaturas, funcionarios de las áreas en estudio o a la misma gerencia. Adicionalmente, este efecto produce desmotivación de los colaboradores que ven intervenidas y afectadas por la mencionada.

Hallazgo #:8

Condición: los canales de comunicación existentes no se desarrollan de la manera adecuada con el cliente interno en las áreas funcionales en estudio: Recursos Humanos, Mercadeo, Crédito y Cobro, Financiero Contable, según lo recabado en observación, entrevistas y cuestionarios aplicados a las jefaturas y colaboradores.

Criterio: proceso administrativo de dirección. La comunicación es el factor más importante por considerarse en el proceso administrativo, pues por medio de esta se distribuye la información de manera horizontal y vertical entre los colaboradores-colaboradores, jefaturas-colaboradores, colaboradores-cliente externo, gerencia-jefaturas, órganos sociales-gerencia, permitiendo que si esto se cumple se pueda tener un negocio en marcha.

Causa: las funciones adicionales a los cargos absorben el tiempo, ocasionando que la comunicación se corte, y que no sea asertiva y efectiva.

Efecto: provoca retrasos en algunos procesos o funciones al no existir una buena comunicación, afectando las relaciones entre funcionarios, clientes, órganos sociales, entre otros. Asimismo, esto provoca desmotivación e insatisfacción por parte de los afectados.

Hallazgo #9:

Condición: desmotivación, en términos generales, de las áreas funcionales en estudio: Recursos Humanos, Mercadeo, Crédito y Cobro, Financiero Contable, según lo recabado en observación, entrevistas y cuestionarios aplicados a las jefaturas y colaboradores.

Criterio: proceso administrativo de dirección. Uno de los pilares del proceso administrativo que se encuentra inmerso en la dirección es la motivación, es el motor que impulsa a los colaboradores a cumplir y lograr cada labor que se tiene establecida para ellos, permitiendo que cada área funcional pueda tener la capacidad de mantenerse activa para alcanzar los objetivos que tiene la empresa. Además de lograr una estabilidad y fidelidad de sus colaboradores para continuar trabajando el día a día, lo cual crea una imagen ideal para los externos.

Causa: según el resumen de los cuestionarios y las entrevistas indican que la sobrecarga de funciones, así como la toma de decisiones intervenida por terceros, como la claridad de funciones, y la incertidumbre por la ruta a seguir que tiene la compañía.

Efecto: la desmotivación ha producido funcionarios insatisfechos en sus puestos laborales, al sentirse saturados, desvalorados en la compañía, no así en el área funcional, lo que al final provoca renuncias, ausentismo, indisposición, deslealtad, entre otros.

Hallazgo #10:

Condición: Debilidad de los controles establecidos en las áreas funcionales en estudio: Recursos Humanos, Mercadeo, Crédito y Cobro, Financiero Contable, según lo recabado en observación, entrevistas y cuestionarios aplicados a las jefaturas y colaboradores.

Criterio: Proceso administrativo de control.

El pilar más importante del proceso administrativo es el control, este permite que se pueda minimizar los riesgos que se encuentran organizacionalmente ya sean inherentes, de control y detección, permitiendo tener una prevención rápida para cualquier eventualidad, así como una detección al realizar las labores y el seguimiento de lo realizado.

Causa: Debido a la falta de tiempo y de organización, así como a la confianza generada a los funcionarios, se ha dejado de dar seguimiento a los controles ya establecidos o la generación de los nuevos controles.

Efecto: Existe una probabilidad alta de que no se puedan detectar algunos riesgos, así como la no identificación de los ya existentes.

4.3.2 Hallazgos en el área funcional de Recursos Humanos

Hallazgo #11:

Condición: el área funcional de recursos humanos ha sido disuelta, siendo sus funciones distribuidas entre varias áreas funcionales. Según el manual de puestos y un documento enviado a los funcionarios; tras corroborarlo en entrevista a encargadas de funciones, ya no existe esta área en la empresa en estudio, pero las funciones básicas del día a día (planillas, acciones, vacaciones, archivo, motivación en cierta medida) se lleva a cabo por distintos funcionarios.

Criterio: proceso administrativo. El proceso administrativo del recurso humano requiere de un área de RR. HH. encargado de este, con personal concentrado en la planificación, organización, dirección y control. El área de RR. HH. sirve para organizar al personal que lleva a cabo la marcha del negocio y de atender sus necesidades.

Causa: la salida de la encargada de RR. HH. junto con una campaña de ahorro de costos llevó a la administración a determinar que ya no se trabajaría con esta área, considerando que las funciones se pueden distribuir entre varios otros funcionarios.

Efecto: aunque se llevan a cabo las funciones de corto plazo, se deja de lado el largo plazo, no realizando la gestión más profunda de RR. HH. Algunos funcionarios sienten que no tienen con quién acudir cuando tienen dudas laborales y esto los desmotiva.

Algunos cargos administrativos se sobrecargan lo que retrasa las comunicaciones, también desmotivando al personal que espera respuestas.

4.3.3 Hallazgos en el área funcional de Mercadeo

Hallazgo #12:

Condición: en los últimos 5 años, se ha presentado una alta rotación de personal en relación con el resto de las áreas funcionales.

Criterio: proceso administrativo de organización. Como parte del proceso administrativo, cada área funcional debería mantener un cierto grado de estabilidad para aprovechar la inversión en capacitación del personal, su conocimiento, y mantener la confidencialidad. Según entrevistas a la encargada de mercadeo, y luego a la encargada de funciones de RR. HH., la rotación en mercadeo ha sido elevada en la empresa, con al menos seis encargados en los últimos 5 años.

Causa: la desmotivación generada por la falta de atención al área por parte de algunos de los altos mandos, que a su vez le exigen resultados; junto con la sobrecarga de funciones, falta de herramientas y poco presupuesto, lo que hace sentir a los miembros presionados, pero sin muchas opciones para cumplir.

Efecto: la alta rotación de personal genera salidas constantes de efectivo al tener que liquidar a los funcionarios que salen de la empresa; así como una pérdida de inversión de tiempo en inducción y capacitación. Varios funcionarios salen de la empresa junto con información que puede ser de carácter confidencial, como estrategias, proyectos o planes.

Hallazgo #13:

Condición: el área funcional de mercadeo se está tratando principalmente como un área de publicidad, dejando sin atención otras funciones como lo son el mercadeo mismo, promotoría y otras que le competen.

Criterio: proceso administrativo de organización. Como parte del proceso administrativo, en la etapa de organización se distribuyen las funciones a realizar dentro de un área funcional para llevar a cabo los propósitos para la cual existen, así como los planes establecidos en la primera etapa del proceso. Al revisar el manual de puestos, sí están establecidas las funciones, pero en la práctica, según el resultado de la entrevista a la jefatura de dicha área, es tratada más como departamento de publicidad que como un área funcional de mercadeo; cuando se solicitaron estudios de mercadeo; estos no pudieron ser entregados, pues los que fueron realizados se llevaron a cabo por estudiantes hace más de diez años.

Causa: carencia del plan estratégico del área funcional para la administración del presupuesto definido del uso de los recursos necesarios, con el fin de cumplir con las metas establecidas en el POA, enfocándose en la publicidad para darse a conocer más.

Efecto: todas las funciones de mercadeo son importantes, el estudio de mercadeo abarca el conocimiento no solo del mercado al cual dirigirse, sino también del producto que se debe ofrecer, el entorno en que se trabaja y la competencia a la que se hace frente, dejar esto de lado, podría acarrear severos errores al elegir un mercado o producto o al competir, lo que más tarde también acarreará pérdidas económicas o desinterés del público, por más que se publicite la empresa. La promotoría tampoco se debe descuidar, pues es el medio principal para llegar a dicho público, no solo el actual, sino los prospectos.

4.3.4 Hallazgos en el área funcional de Crédito y cobro

Hallazgo #14:

Condición: desactualización de manuales de procedimientos, esto según indica la jefatura del área por medio de la entrevista realizada.

Criterio: proceso administrativo de organización. Con base en el proceso administrativo es necesario que la empresa posea manuales de procedimientos y que estos se encuentren actualizados, de esta manera, los empleados podrán saber qué es lo que deben hacer y de manera oportuna, pues si estos no se actualizan estarán trabajando con algo que no se adapta a lo que la empresa requiere en ese momento. De igual manera se revisó el documento de manual de procedimientos y efectivamente está desactualizado.

Causa: al ser una responsabilidad de cada jefatura y estas encontrarse sobrecargadas de funciones, dejan de lado la actualización de la documentación de los manuales, así como políticas, y reglamentos, por atender diferentes tareas que consideran prioritarias.

Efecto: al tener los manuales de procedimientos desactualizados en el área de crédito produce retrasos en las labores, revisión y aprobación de trámites que realizan sus asociados, produciendo lentitud y disgustos por parte de estos.

Hallazgo #15:

Condición: sobrecarga de trabajo debido a las bajas en el personal en los últimos meses, esto lo indicaron los colaboradores y la jefatura por medio de los cuestionarios y la entrevista que se aplicaron.

Criterio: proceso administrativo de dirección. Según el proceso administrativo la empresa debe equilibrar bien los papeles que desempeña cada persona dentro de la organización, esto con el fin de que se realicen de forma adecuada las labores, no haya acumulación de trabajo y se logren los objetivos y metas establecidos por esta, por lo que se debe analizar la sobrecarga existente en este momento en el área funcional.

Causa: la jefatura es consciente que a raíz de varios cambios que ha sufrido la empresa se ha recargado el personal tanto en crédito como en cobro, pues se han tenido varias bajas de personal y no se han sustituido, sino que las funciones que realizaban esas personas se designaron a otros, provocando que en este momento la mayoría cumplan más de una función de las que normalmente tenían.

Efecto: la sobrecarga dentro del área funcional ha provocado no solo atrasos a la hora de realizar ciertas funciones, sino que también ha desmotivado a los funcionarios, quienes por medio de los cuestionarios expresaron sentían que en ocasiones se sentían cansados y estresados por las labores que realizaban.

Hallazgo #16:

Condición: la gestión de la cartera de cobro se debilitó, incrementando el grado de morosidad en tiempo de pandemia, así como la actualización de la Ley de Usura que afecta la cobranza automática por medio de planillas, esto según indican los colaboradores por medio del cuestionario y lo ratifica la jefatura del área en la entrevista realizada.

Criterio: proceso administrativo de control. Con base en el proceso administrativo es necesario que la organización lleve un control minucioso en todos sus procesos para la detección de cualquier anomalía a tiempo, y así poder solucionar el problema lo antes posible y evitar pérdidas, en este caso es importante que se lleve un control bien definido en cuanto a la cartera de cobro, y buscar cual es la mejor estrategia para que esta no crezca, sino más bien por el contrario cada día disminuya más.

Causa: la empresa tiene claro que mantener una cartera de cobro baja es lo mejor, sin embargo, con lo sucedido en el último año a raíz de la pandemia del COVID-19, esta cartera aumentó, pues mucha gente perdió su trabajo no pudo mantenerse al día, pese a las ayudas que brindó la cooperativa para que no se retrasaran, además la ley de usura provocó también el atraso de muchas personas. Asimismo, el área funcional solo está a cargo de una persona

quién es la responsable en realizar las gestiones, sin embargo, trabaja de la mano con los plataformistas y cajeros.

Efecto: al tener una cartera de crédito y cobro manchada o atrasada, esto hace que la compañía vea afectada su reputación, perdiendo prestigio y fortaleza para solicitudes de fondeo externo y cualquier negociación. También, al tener solamente una persona encargada de cobro hace que sienta desmotivación al realizar sus funciones, pues no da abasto. Además, el apoyo de los funcionarios para reforzar el área produce retrasos en las funciones de estos, y adicional, desmotivación por parte de estos por no cumplir a cabalidad cada labor designada.

4.3.5 Hallazgos en el área funcional de Financiero Contable

Hallazgo #17:

Condición: no se aplican los procedimientos establecidos en los reglamentos para la entrada y registros de activos fijos (muebles), en los cuales intervienen terceros que no pertenecen al área funcional, según lo recabado en los cuestionarios, entrevista y observación.

Criterio: proceso administrativo de control. Según el proceso administrativo el control es uno de los más importantes, pues esta etapa es la última y es donde se da seguimiento a los procesos que se han llevado a cabo en las etapas previas. Permitiendo controlar las funciones elementales de cada área, y así dominar sus activos y otros elementos físicos o digitales que tienen.

Causa: debido a la confianza que se genera a los colaboradores de otras áreas funcionales, se han tomado atribuciones en la toma de decisiones, así como para el ingreso y registro de los activos fijos de la compañía.

Efecto: retrasos en los procesos contables, pues al estar otras personas a cargo de los ingresos de los activos entorpece el proceso del área funcional, así como sus controles establecidos para el manejo de estos.

Hallazgo #18:

Condición: desactualización de conocimientos en normativa contable, principalmente internacionales y tributarias, de colaboradores y jefatura para la preparación de la información contable, según lo recabado en los cuestionarios, entrevista y observación.

Criterio: proceso administrativo de planeación y dirección. Según el proceso administrativo la planeación y la dirección son importantes, pues estas etapas deben determinar el proceso adecuado para evitar los riesgos que pueden tener las compañías, asimismo todo lo que se encuentre determinado en las áreas funcionales permitirá que estas trabajen para cumplir con la misión y visión que se establecen, así como los objetivos para lograr el cumplimiento de todo lo que se proponga la empresa.

Causa: falta de capacitación tanto de normativas contables como tributarias.

Efecto: la falta de actualización, tanto en normativas contables como tributarias, hace que los registros contables no cumplan al cien por ciento con las regulaciones del país, produciendo así que no se revele toda la información necesaria y competente para la gerencia y la compañía, afectando la toma de decisiones por parte de los colaboradores o de la empresa.

4.4 Riesgos

En el siguiente apartado se presenta la tabla de valorización, origen y matriz de los riesgos detectados en la auditoría realizada en las 4 áreas funcionales de la empresa (recursos humanos, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable).

Matriz de riesgo

Imagen 6

Matriz de Riesgos 1

Matriz de Riesgos								
Ítem	Fuente	Riesgo	Control Existente		Impacto	Frecuencia	Nivel de Riesgo	Respuesta al Riesgo
			Sí	No				
1	Hallazgo N°1G:	Riesgo de pérdidas económicas y de tiempo debido a la falta de claridad en la ruta a seguir, por la falta de objetivos en las áreas estudiadas.		x	Medio	Bajo	2	Mitigar el riesgo
2	Hallazgo N°6G:	Riesgo de accidentes laborales por la infraestructura no adecuada en cuanto al espacio y movilidad de cada trabajador para realizar sus funciones, lo que conlleva a riesgos de demandas por parte de los colaboradores o sanciones.		x	Medio	Bajo	2	Evitar el riesgo
3	Hallazgo N°6G:	Debido a la humedad en las instalaciones es posible que los documentos que se resguardan ahí puedan deteriorarse, causando un riesgo de pérdida información física relevante.		x	Medio	Medio	4	Mitigar el riesgo
4	Hallazgo N°10G:	Riesgo de fraude-robo, por falta de los controles la empresa, puede llegar a generarse fraudes y/o robos, detectando las situaciones tardías, llegando a pérdidas de activos, económicas, de información, entre otros. Ejemplo: Al tener duplicidad de placas en activos podría facilitar la sustracción de alguno de ellos, y no detectarse a tiempo, ya que el ingreso de activos es realizado por terceros, y no por el departamento encargado.		x	Alto	Bajo	3	Mitigar el riesgo
5	Hallazgo N°10G:	Riesgo económico, debido a que si no se detectan a tiempo los errores de la empresa. Ejemplo: La falta de monitoreo en los arqueos de cajas pueden conllevar a una pérdida económica, por no detectarse a tiempo alguna inconsistencia que pueda estar sucediendo.		x	Alto	Bajo	3	Mitigar el riesgo

Fuente: elaboración propia

Imagen 7

Matriz de Riesgos 2

Matriz de Riesgos								
Ítem	Fuente	Riesgo	Control Existente		Impacto	Frecuencia	Nivel de Riesgo	Respuesta al Riesgo
			Sí	No				
6	Hallazgo N°10G:	Riesgo de no cumplimiento de procesos, al no tener controles establecidos para ello, esto puede hacer que algunas actividades se omitan, y nadie los pueda verificar y detectar por falta de conocimiento. Ejemplo: Tener establecido una publicidad para incrementar las ventas en un producto o servicio, durante un periodo determinado, al no tener monitoreo se podría omitir algunas actividades indispensables para realizar dicha gestión.		x	Alto	Medio	6	Mitigar el riesgo
7	Hallazgo N°10G:	Riesgo de error, al no darse los controles de procesos, hace que los errores se puedan generar de manera involuntaria, ya que es por lograr cumplir con las labores establecidas, y nadie puede detectarlos por la sobrecarga de funciones y falta de tiempo.		x	Alto	Medio	6	Mitigar el riesgo
8	Hallazgo N°1MK:	Riesgo de inversión errada en publicidad, debido a la falta de estudios de mercado.		x	Alto	Alto	9	Evitar el riesgo
9	Hallazgo N°1MK:	Riesgo de inversión en productos no rentables, debido a la falta de estudios de mercado y exploración de los productos.		x	Alto	Alto	9	Evitar el riesgo
10	Hallazgo N°1MK:	Riesgo de desinterés del mercado y pérdida de posicionamiento, debido a la falta de estudios de mercado y exploración de productos de necesidad para sus asociados.		x	Medio	Alto	6	Evitar el riesgo

Fuente: elaboración propia

Imagen 8

Matriz de Riesgos 3

Matriz de Riesgos								
Ítem	Fuente	Riesgo	Control Existente		Impacto	Frecuencia	Nivel de Riesgo	Respuesta al Riesgo
			Sí	No				
11	Hallazgo N°2MK:	Riesgo de distribución de la información relevante y confidencial por rotación del personal.		x	Alto	Bajo	3	Mitigar el riesgo
12	Hallazgo N°1CC:	Riesgo de aplicación y aprobación incorrecta de créditos por desactualización de manuales.		x	Medio	Bajo	2	Mitigar el riesgo
13	Hallazgo N°2CC:	Riesgo de imagen manchada a nivel financiero y de mercado por cartera alta de cobro.		x	Alto	Bajo	3	Mitigar el riesgo
14	Hallazgo N°2CC:	Riesgo de pérdidas económicas por morosidad.		x	Alto	Medio	6	Mitigar el riesgo
15	Hallazgo N°3CC:	Riesgo de pérdidas económicas por errores debido a la sobrecarga de funciones.		x	Medio	Bajo	2	Mitigar el riesgo

Fuente: elaboración propia

Imagen 9

Matriz de Riesgos 4

Matriz de Riesgos								
Ítem	Fuente	Riesgo	Control Existente		Impacto	Frecuencia	Nivel de Riesgo	Respuesta al Riesgo
			Sí	No				
16	Hallazgo N°3CC:	Riesgo de desmotivación por sobrecarga laboral.		x	Medio	Alto	6	Mitigar el riesgo
17	Hallazgo N°1FC:	Riesgo de toma de decisiones erróneas por falta de actualización de normativa contable y tributaria.		x	Bajo	Bajo	1	Evitar el riesgo
18	Hallazgo N°2FC:	Riesgo de pérdidas de placas, por intervención de terceros en la toma de decisiones y en los procesos de registro de los activos fijos (muebles).		x	Medio	Bajo	2	Mitigar el riesgo
19	Hallazgo N°2FC:	Riesgo de pérdidas de activos y económicas, por intervención de terceros en los procesos de registros de activos fijos.		x	Medio	Bajo	2	Mitigar el riesgo
20	Hallazgo N°2FC:	Riesgo de duplicación de placas de activos, debido a la pérdida de placas y registros erróneos.		x	Alto	Medio	6	Mitigar el riesgo

Fuente: elaboración propia

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

5. Presentación

En el presente capítulo se mostrarán las conclusiones y recomendaciones del trabajo y de la auditoría realizada.

5.1 Conclusiones

Se presentan las conclusiones sobre la gestión de las 4 áreas funcionales estudiadas.

Conclusiones Generales

Planeación:

La empresa cuenta con un plan operativo anual (y uno estratégico alineado al operativo), este es breve y no cubre todas las áreas o las cubre parcialmente. El mismo plan cuenta con objetivos, metas, estrategias, actividades y otros datos, los cuales son los que las 4 áreas estudiadas utilizan para determinar sus cursos de acción, en lugar de poseer planes propios con sus respectivos objetivos, metas, estrategias y actividades.

De lo anterior, se añade que la empresa se ha preocupado por cumplir con aspectos básicos de planificación, posee visión, misión, planes, objetivos, metas y otros tipos de documentos pertinentes a esta etapa del proceso administrativo, lo cual es un aspecto para resaltar positivamente; pero estos se tratan de forma general, dejando de lado la planificación por área, como se mencionó en el párrafo anterior. Adicional, se basan en documentación escrita en reglamentos, políticas y algunos manuales, dejando sin atender otros aspectos como lo son los procesos y procedimientos, por ejemplo.

Dirección:

Durante la observación y entrevistas se percibió un grado de desmotivación dirigido hacia la forma como trabaja la empresa en general y a su forma de valorar al funcionario, también se observó que por área funcional este no es el caso, existiendo un alto grado de compañerismo, disposición a trabajar en equipo, deseos de realizar la labor de la mejor

manera posible y motivación interna dentro de cada unidad. Por tanto, se determina que globalmente debe tratarse el tema de mejora a la motivación.

Asimismo, durante la observación, en las entrevistas y en la aplicación de los cuestionarios se determina que existen diferentes canales de comunicación, tanto para relacionarse entre compañeros como a lo externo, lo cual es favorable; aún puede potenciarse el uso de estos medios. La sobrecarga de funciones en ciertos puestos de alta jerarquía puede obstaculizar la rapidez y puntualidad con que la comunicación llega a los rangos más bajos, retrasando así otros procesos. Por tanto, se concluye que la comunicación debe reforzarse y analizarse, porque si bien existen medios, esta se frena por otros aspectos del ambiente interno.

Control

Se determina que es la fase de control del proceso de gestión la cual debe reforzarse, como previamente se anotó y como se determina en los hallazgos. Para iniciar este refuerzo, se debe empezar con la toma de decisiones por área funcional para realizar los procedimientos correspondientes a ellas. Si bien las áreas en estudio poseen un cierto nivel de controles, estos pueden reforzarse, en mayor o menor medida dependiendo del área. Se concluye que algunos de los controles no están por escrito, no cuentan con herramientas completas de seguimiento o, aunque están establecidos, estos no se están llevando al 100 % de forma que alguien los valores, los reporte y tome acciones al respecto.

Conclusiones Recursos Humanos

Un punto para destacar es el relacionado con el hallazgo de recursos humanos, el cual consiste en el hecho de que en la actualidad, la cooperativa no cuenta formalmente con un área que se encargue de este tipo de gestión, en su lugar, se han distribuido las funciones entre diversos funcionarios, pertenecientes a distintas unidades; estos incluyen participación de cuatro áreas funcionales para labores básicas o de gestión, y de todas las jefaturas en lo que se refiere a permisos y capacitaciones. Por lo que se plantea el hecho de que parte de la desmotivación del personal, proviene de la falta de esta área de forma oficial, pues los funcionarios pueden requerir de una división que atienda la gestión más profunda del talento

humano, como lo son la motivación, conflictos, consultas laborales en relación con leyes u otros; pero no cuentan con una figura a la cual acudir para ello sin temor a represalias.

Conclusiones Mercadeo

El tratamiento del área de mercadeo, el cual tiene un alto aporte para la empresa si se explota todo su potencial, de lo deducido en las entrevistas y por observación, pese a que en el manual de puestos sí se consideran todas las funciones de un área de mercadeo (mercadeo, publicidad, promoción y otras). En la actualidad, el área es tratada como área de publicidad principalmente, cumpliendo algunas otras funciones menores en relación con asociados y convenios, pero dejando de lado las otras de más alto impacto como lo son promotoría y las de mercadeo mismo. El área puede tratar de abarcar más funciones, no obstante, al contar con solo dos miembros, con presupuesto y herramientas limitados, esto se dificulta.

Conclusiones Crédito Cobro

Al existir canales de comunicación variados estos no se han aprovechado al máximo para el refrescamiento y colocación de asociados en la cooperativa, así como en la recuperación de cobro, igualmente, esta recuperación también se ve afectada porque solo existe una persona responsable de esta función.

Por su parte, con la actualización que han vivido las empresas a raíz de la pandemia (COVID-19) que afectó a la mayoría de las empresas mundiales y locales, no fue la excepción de dicha cooperativa, además, la renovación de la ley usura que afecta a las compañías en cuanto al sistema de colocación y recuperación de los fondos.

Conclusiones Financiero Contable

En cuanto al área funcional financiera contable, existe una brecha en cuanto al conocimiento de normas internacionales de contabilidad, y tributarias versus los conocimientos aplicados en la contabilidad de manera empírica y de retribución de algunas capacitaciones recibidas.

Igualmente, en esta misma área es importante recalcar la necesidad de respetar el nivel jerárquico y de toma de decisiones, así como el manejo y procedimiento de los activos

fijos (muebles) que adquiere la compañía, los cuales deben ser controlados y manejados por el encargado que designe el área funcional.

Asimismo, la empresa cuenta con indicadores para la gestión de diversas áreas funcionales, incluso es parte de un proyecto intercooperativo, con participación de otras entidades, por medio del cual ha podido fortalecer estos temas.

Finalmente, las cuatro áreas funcionales estudiadas (recursos humanos, mercadeo, crédito cobro, y financiero contable) poseen los elementos para lograr al máximo el proceso administrativo. Cumplen con los aspectos de cada etapa del proceso, pero en cada fase estos se manejan de forma parcial o incompleta, dado a la falta de tiempo para reforzarlas o a la posibilidad de ampliar conocimientos sobre el proceso administrativo; pero cabe destacar que en gran medida se ha dispuesto de forma positiva, preocupándose por cumplir con las principales partes de la administración.

5.2 Recomendaciones

Para concluir se enumeran las recomendaciones dadas para mejorar la gestión, trabajando de forma más efectiva, eficiente y por tanto económica.

Recomendaciones generales

- Desarrollar un taller interdisciplinario que analice el plan operativo y general; para la determinación de los objetivos de las áreas funcionales que permita alinearlos para cumplir con la visión, misión, y establecer los objetivos dirigido a ingresos, costos, procesos y personas.
- Establecer las estrategias para alcanzar los objetivos de las áreas funcionales, anotarlos y comunicarlos mediante talleres o charlas al personal para que estos se puedan cumplir.
- Definir las metas basándose en las estrategias, para el cumplimiento de los objetivos planteados y determinados para sus respectivas áreas, comunicarlos a través de talleres o charlas.

- Cada jefatura de área y su gerente se reúnan para establecer subplanes de trabajos alineados con el POA, permitiendo así una mejoría funcional y obtener mejores rendimientos y comunicarlos.
- Realizar actualizaciones de los documentos como las políticas, reglamentos, manuales, así como la implementación de nuevos documentos para el desempeño de las áreas funcionales, al menos una vez al año o bien cuando esta considere sea necesario la mejora continua de las áreas en estudio.
- Realizar entrevistas continuas a los funcionarios, para conocer cuáles son las incomodidades que tienen en infraestructura y seguridad ocupacional y de esta manera la gerencia, proceda a realizar un presupuesto para poner en marcha compras de mobiliario ergonómico entre otros, que permitan la mejora de la infraestructura física.
- Adecuar las instalaciones o espacios donde se resguarda la información física relevante de la empresa, donde se considere aspectos como la humedad.
- Establecer las funciones claras y directas a cada órgano social, y funcionario, de acuerdo con los manuales de funciones establecidos en la compañía.
- Capacitar al personal para el aprovechamiento de los canales de comunicación que se tienen establecidos para que la comunicación sea asertiva y efectiva.
- Adicionalmente, analizar y minimizar las funciones que se tienen extras a las del cargo, para lograr la eficacia, eficiencia y economicidad de las actividades que se deben desarrollar.
- Realizar un estudio de clima organizacional, y seguir las recomendaciones que puedan darse en este, así como el análisis de las funciones de cada área en estudio.
- Valorar incentivos para los funcionarios que le permitan lograr sentirse motivados, no necesariamente monetario, ejemplo; días libres por los cumpleaños.
- Establecer un comité de apoyo para control interno que identifique y evalúe los riesgos, determine procedimientos y los monitoree. Que este se componga de altos mandos, medios y bajos.

Recursos Humanos

- La recomendación fundamental es restablecer el área; pero si la situación económica del momento no soporta la inclusión de un salario adicional al costo administrativo, debería considerarse mantener el papel actual, pero contratando, una o dos veces al año, algún gestor externo, que analice la gestión de RR. HH. de forma más profesional (esto viene siendo más económico que los 12 salarios de un funcionario y se lleva siempre algún estudio).

O bien, mantener la marcha actual, pero establecer un comité de trabajadores, dicho comité contará con el visto bueno de la gerencia para reunirse y atender consultas de funcionarios sin sufrir represalias al respecto, siempre que sea dirigido al tratamiento de RR. HH.

Mercadeo

- Establecer las estrategias y metas del área, para direccionar los recursos económicos necesarios y dar el seguimiento correspondiente.
- Analizar con cada funcionario del área, para conocer el motivo por el cual el área funcional presenta baja motivación, para aplicar las medidas necesarias.

Crédito y Cobro

- Es importante mantener el manual de procedimientos actualizado, para que los colaboradores los tengan a la mano y puedan utilizarlos de esta manera puedan mejorar su desempeño en las labores que realizan, de acuerdo con lo que la empresa requiere en cada puesto y suministrarlo a los colaboradores.
- Establecer un plan de contingencia para la función de cobros, que sirva como un control de prevención, en donde se tomen en cuenta situaciones como el incremento de la mora provocadas por crisis económicas como la pandemia en 2020-2021 o similares; de esta manera, evitar que la cartera de cobro crezca; manchando la calificación financiera de la entidad.
- Realizar un estudio considerando la actualización presupuestaria, para poder contratar a otra persona que apoye al encargado de cobro, dado que actualmente el área cuenta

con un solo funcionario para toda la gestión, pese a que cuente con el apoyo de plataformistas, un apoyo oficial y continuo permite que se pueda mantener actualizado la información que le compete al área, sin sobrecargar a funcionarios de otras.

- Se recomienda que la empresa haga un análisis de las funciones en el área de crédito.
- Analizar los requisitos del perfil que requiere los miembros del área para desempeñar las funciones ya definidas.

Financiero contable

- Realizar actualizaciones trimestrales, para los colaboradores del área funcional al menos, para que todos puedan estar en la capacidad de brindar acompañamiento a la jefatura y la asistencia.
- Que el área funcional contable, sea la única responsable en realizar el registro, e ingreso de los activos de la empresa. Si existen otros encargados de otro tipo de inventario, coordinar esta parte de la gestión con el área contable, como se mencionó anteriormente, esta debe ser la única en manejar los registros; para evitar retrasos y duplicación de códigos, establecer, cumplir y comunicar un procedimiento correspondiente. En apego al reglamento de adquisición de activos. En tal caso, al no acatarse lo anterior, se debería establecer sanciones por incumplimientos.

Referencias

- Arens, A. A. J. Elder, R. y S. Beasley, M. (2007). *Auditoría: un enfoque integral*. Pearson Educación. <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/74110?page=1>
- Asanza Jiménez, A. F. (2013). *Elaboración de la matriz de riesgos laborales en la Empresa Proyecplast Cía. Ltda.* [Tesis de Grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial]. Universidad Politécnica Salesiana.
- Atupaña Ayol, B. V., Conguia, E., y Gabriel, E. (2013). *Auditoría operativa a La Empresa Textil “GC CORP” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2012.* [Tesis de Grado de Licenciatura en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Auditool (2018). La auditoría basada en riesgos en la práctica. <https://www.auditool.org/blog/auditoría-externa/6316-la-auditoría-basada-en-riesgos-en-la-practica>
- Beck, U. y Rey, J. A. (2002). *La sociedad del riesgo global*. Siglo Veintiuno.
- Boland, L. C., Fernanda-Stancatti, M. J. G. y Yanina-Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración*. EdiUNS.
- Bouza Suárez, A. (2000). Reflexiones acerca del uso de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad en el sector salud. *Revista Cubana de Salud Pública* (26), 50-56
- Carrera, R. M. H. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas. Revista de Ciencias de la Educación* (23), 187-210.
- Castañeda Ahumada, J. T. (2019). *Auditoría operativa en el proceso de compras y su incidencia en la rentabilidad en una empresa distribuidora de energía eléctrica, Chiclayo 2017.* [Tesis de Grado de Contaduría Pública]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
- Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad contable FACES*, 10(15), 29-45.
- Chavarría Paniagua, C. (2014). *Auditoría administrativa*. Editorial Digital UNID. <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/41175?page=2>

- Cordero Núñez, E (2014). Auditoría operativa aplicada a las áreas funcionales de Ventas y Finanzas. Universidad Técnica Nacional.
- Crespo, J. A. M. (2009). Detección del fraude en una auditoría de estados financieros. *Perspectivas*, (24), 227-242
- Cuervo, A. y Rivero, P. (1986). El análisis económico-financiero de la empresa. *Revista española de financiación y contabilidad*, 15-33.
- De Almeida, B. J. M., De Tomar, I. P. y De Almeida, J. J. M. (2011). En torno a las teorías justificativas de la auditoría. *Partida Doble*, 22(228), 54–66.
- De Lara Haro, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. Editorial Limusa.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/69017?page=21>
- Fayol, H. y Taylor, F. W. (1987). *Administración industrial y general*. Ateneo.
- Fernández, C. G. G. (2000). Análisis de la solvencia y del riesgo económico-financiero de la sociedad cooperativa. El riesgo sobre la rentabilidad de los socios. *Revista de Estudios Cooperativos*, (72), 51-86.
- Flores, J. C. D. y Rivas, R. S. D. P. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y negocios*, 7(14), 69-80.
- Franklin, E. B. (2006). *Auditoría administrativa-gestión estratégica del cambio*. Pearson educación
- Franklin, E. (2013). *Auditoría administrativa*. Pearson Educación. <http://www.ebooks7-24.com/?il=3561>
- Estévez Bonilla, A., Barona López, N. E., Espinosa Jaramillo, M. T. y Arcos Cueva, J. (2019). La auditoría de gestión y la efectividad en la cooperativa de transporte de carga en camionetas “Darío Guevara”. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(2), 1–17.
- Gómez, B. (2016). *Manual de prevención de riesgos laborales*. Marge Books. <https://elibro-net.ezproxy.utn.ac.cr/es/lc/biblioutn/titulos/43764>.
- Gonzales, E. F. (2018). *Auditoria Operativa*. Universidad Central del Ecuador.
- González, M. M. C. (2015). Áreas funcionales de la empresa. Universidad Virtual del Estado de Guanajuato. http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa_1563561021.pdf

- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://ezproxy.utn.ac.cr:2074/?il=721>
- Hernández, R. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
<https://ezproxy.utn.ac.cr:2074/?il=4611>
- Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (2015). *NIA 315. Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno*. [http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20315 %20p%20def.pdf](http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20315%20p%20def.pdf)
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. (2017a). *Auditoría de gestión operativa del departamento de producción del INFOCOOP*. <https://www.infocoop.go.cr>
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. (2017b). *Historia y Filosofía del Cooperativismo*. https://www.infocoop.go.cr/sites/default/files/2019-07/Historia_%26_Filosofia.pdf
- Lascan, M. D. L. T. (2018). Gestión del riesgo organizacional de fraude y el papel de auditoría interna. *Contabilidad y Negocios*, 13(25), 57-69.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/20166/20142>
- Lemache Guevara, S. M. (2015). *Auditoría operativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Miguel de Pallatanga, cantón Pallatanga, provincia de Chimborazo, período 2012*. [Tesis de Grado de Licenciatura en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Llanos Pérez, S. E. (2014). *Auditoría operativa y la mejora en el desempeño de la recaudación de ingresos y ejecución de gastos en la cámara de comercio y producción La Libertad*. [Tesis de Grado de Licenciatura en Contaduría Pública]. Universidad Privada del Norte.
- López, R. C. (2012). *Proceso administrativo*. Red Tercer Milenio.
- Maldonado Samaniego, S. S. y Montaña Aguilera, S. P. (2011). *Auditoría De Gestión Y Plan De Mejoramiento De Los Procesos De Control En La Cooperativa De Ahorro Y Crédito Coac-Crea De La Ciudad De Cuenca, Período Año 2009*. [Tesis de Grado en Contabilidad y Auditoría]. Universidad Nacional de Loja.
- Mantilla, M. B., y Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control interno*. Ecoe Ediciones.

- Masaquiza Jiménez, E. V. (2017). *Auditoría operativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rhumy Wara, ubicado en la provincia de Tungurahua, cantón Pelileo, correspondientes al período 2015*. [Tesis de Grado de Licenciatura en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Mayorga Tayo, F. E. (2014). *Auditoría de gestión al proceso de recuperación de cartera vencida y su incidencia en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Ambato*. [Tesis de Grado en Contabilidad y Auditoría]. Universidad Técnica de Ambato.
- Mokate, K. (2001). *Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿qué queremos decir?* Departamento de Integración y Programas Regionales, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social, Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mora Vásquez, A (2015). *Auditoría operativa aplicada a las áreas funcionales de Finanzas, Compras y Ventas de la empresa Super Cuero de Río Cuarto*. Universidad Técnica Nacional.
- Morán Marmolejo, F. M. (2018). *Auditoría operativa y su incidencia en la responsabilidad social de la Cooperativa Futuro La Mánense del cantón La Maná, año 2017*. [Tesis de Grado de Maestría en Contabilidad y Auditoría]. Universidad Estatal de Quevedo, Ecuador.
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad financiera y reducción de costos. *Actualidad contable FACES*, 4(4), 35-48.
- Mota, J. A. R. (2010). *Auditoría Operacional a la administración del inventario y almacenamiento de mercaderías, en una comercializadora de productos para el hogar*. [Tesis de Grado de Licenciatura en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría]. Universidad San Carlos de Guatemala.
- Muraven, M. y Slessareva, E. (2003). Mechanisms of self-control failure: Motivation and limited resources. *Personality and social psychology bulletin*, 29(7), 894-906.
- Neves, M. D. C. R. y Braga, M. J. (2015). Eficiência financeira e operacional em cooperativas participantes do Programa de Capitalização de Cooperativas Agropecuárias (Procap-Agro). *Organizações Rurais y Agroindustriais*, 17(3).
- Olivera Novelo, J. y Olivera Novelo, J. (2015). *Fundamentos de economía*. Editorial Digital UNID. <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/41176?page=3>

- Orozco, J. (2014). *Doctrina cooperativa: antología*. Editorial Mc Graw Hill
- Pardo Álvarez, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. <https://elibro.net/es/ereader/biblioutn/53618?page=85>
- Punina Telenchana, J. C. (2016). *Auditoría operacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., y su influencia en el mejoramiento de los procesos administrativos y financieros comprendidos del 01 de enero del 2012 al 31 de diciembre del 2012 en el cantón Pelileo, provincia de Tungurahua*. [Tesis de Grado de Licenciatura en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Real Academia Española (2001). Definición de Economía. 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <https://dle.rae.es/econom%C3%ADa>
- Real Academia Española (2001). Definición de Error. 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. <https://dle.rae.es/error>
- Robbins, S. P., y DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- Sánchez Gualpa, C. O. (2015). *Auditoría operativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Lucha Campesina Ltda.", del cantón Cumandá provincia de Chimborazo, período 2013*. [Tesis de Grado de Licenciatura en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Santillana, J. R. (2013). *Auditoría interna*. Pearson Educación.
- Schettini, P. y Cortazzo, I. (2015). *Análisis de datos cualitativos en la investigación social*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP).
- Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoría administrativa*. McGraw-Hill Interamericana.
- Torres González, V. (2018). *Propuesta para la aplicación de auditoría operativa al Sistema de Control Interno del Área de Crédito y Cobro de la Cooperativa de servicios para el cuarto cuatrimestre del 2017*. [Tesis de Grado de Licenciatura en Contaduría Pública]. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica.
- Vaca Barros, N. T. (2019). *Auditoría operacional a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Policía Nacional Ltda., del cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana*.

- período 2017*. [Tesis de Grado de Licenciatura en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Valverde Alfaro, L. y Rodríguez Sánchez, J. (2017). Auditoría operativa a la Región 9 Zona Norte de la Asociación Cruz Roja Costarricense, Alajuela, Costa Rica, durante el 2016 hasta marzo del 2017. Universidad Técnica Nacional.
- Vega Montero, A. C. (2019). *Auditoría operativa a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Juan Pío de Mora Ltda.”, agencia Caluma, del cantón Caluma, provincia de Bolívar, período 2017*. [Tesis de Grado de Licenciatura en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Villarroel Villarroel, A. A. (2015). *Auditoría operativa al área de talento humano y su relación con la optimización de los servicios del grupo de fuerzas especiales N° 26 CENEPA, año 2013*. [Tesis de Grado de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría]. Universidad Estatal de Quevedo, Ecuador.

Capítulo VI: Anexos

Anexo I: Lista de tareas

Lista de tareas

N°	Tarea	Responsable	
1	Registro en planilla de funcionarios de las boletas de incapacidades, vacaciones, permisos personales y reporte de horas, previamente aprobadas.	Encargado de Planilla	
2	Elaboración, registro y custodia de planillas quincenal de Funcionarios y mensual de Órganos Sociales.	Encargado de Planilla	
3	Elaboración, registro y custodia mensual de reportes CCSS, INS, SSVMN de la planilla de funcionarios.	Encargado de Planilla	
4	Registro y procesamiento de acciones de personal.	Encargado de Planilla	
1	Control y registro de vacaciones y permisos personales, tanto en el Calendario de la Intranet como atención de consultas de los funcionarios, así como coordinación para cubrir los puestos en caso de ser necesario.	Cada jefatura de Área.	Cada funcionario va a coordinar los permisos y vacaciones con sus jefaturas. Las jefaturas coordinarán entre sí para otorgar los permisos. En caso de la sucursal deberá coordinar con Área de crédito y con Financiero para cubrir los puestos de los funcionarios. Se deben generar los permisos en los sistemas para que las jefaturas puedan revisar los días de vacaciones disponibles de sus subalternos
2	Elaboración de constancias de salarios de funcionarios.	Encargado de Planilla	El funcionario que necesita constancia de salario deberá enviar la solicitud por correo electrónico a la encargada de planillas con al menos dos días hábiles de anticipación. (mhidalgo@coopeand7.co.cr). Ella tiene hasta dos días hábiles para responder. Genera del documento del sistema SIBU y lo envía a la gerencia para que proceda a firmar la constancia.
3	Coordinación con instituciones educativas, para la atención de estudiantes que efectúen prácticas universitarias o pasantías de colegios en la cooperativa.	Secretaría	Recibe las solicitudes y coordina con el área correspondiente. Cuando el área la confirma que sí puede recibir al estudiante, lo comunica a la institución y al estudiante.
4	Registro y custodia de currículums.	Secretaría	Se aceptan los currículos en forma digital, al correo de la secretaria, ella los archiva en diferentes carpetas según sea la formación del oferente.
5	Búsqueda y control constante de capacitaciones para el personal.	Jefatura de área	Cada Jefatura debe identificar las necesidades de capacitación en su área e incluir en su plan de trabajo anual. Debe buscar opciones y coordinarlas para su personal
6	Custodia y actualización de expedientes de funcionarios, Órganos Sociales y ex funcionarios	Secretaría	Deberá llevar un archivo con los expedientes de los funcionarios, ex funcionarios e integrantes de los órganos sociales
7	Conformación y coordinación de equipos de trabajo para atención de reuniones de personal.	Jefaturas de área	se establecerán reuniones bimensuales de personal. Iniciado en Enero 2020. Cada reunión tendrá un área responsable de organizarla, considerando la agenda, refrigerios y equipo de colaboradores
8	Todo lo que conlleva el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de nuevo personal.	Jefaturas de área y Gerencia	Cada Jefatura, junto con Gerencia debe definir los temas para la inducción, donde se debe considerar la Cooperativa, Doctrina Cooperativa, Normativa Interna, Manual de puestos según las funciones que le corresponden al nuevo funcionario, entre otros temas.
9	Coordinación para la confección de uniformes de los funcionarios y el debido control de registro, para las deducciones de planilla de los estos hacia los funcionarios.	Comisión de Uniformes y Encargado de Planilla para las deducciones de los funcionarios	La Comisión de Uniformes será encargada de las cotizaciones y contratación del proveedor, así como el acompañamiento cuando son entregados a cada funcionario, hasta que estén recibidos conforme. Luego debe elaborar un informe con las prendas entregadas a cada funcionarios y el monto que cada uno debe cancelar. Este informe se le traslada al encargado de planilla para que aplique las deducciones correspondientes.
10	Actualización del Manual de Puestos.	Jefaturas de área	Cada jefatura en coordinación con Gerencia y Control

Fuente: Cooperativa Norte R.L.

Apéndices

1. Propuesta Técnica

Alcance

El alcance de la presente auditoría de gestión es para determinar el funcionamiento de las áreas funcionales de talento humano, mercadeo, crédito-cobro, financiero-contable.

Antecedentes

Cooperativa Norte R.L. ha sido una entidad con más de 50 años de trayectoria, durante los cuales recientemente ha transformado su principal actividad económica de ahorro y crédito a una enfocada en servicios múltiples; además, como parte de su recorrido se ha consolidado con una estructura organizacional en apariencia efectiva.

No obstante, en estos 53 años solamente se han realizado auditorías financieras, también algunos estudios de clima organizacional, pero nunca una auditoría operativa; según la respuesta dada por la administración de la empresa, es debido a que en primer lugar la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF) no lo exige dentro de sus obligaciones, además de que el costo de una auditoría operativa es muy elevado y no tienen muy claro cuáles son los beneficios que esto podría traer a la empresa, lo que impide medir realmente esta estructura constituida por sus políticas, reglamentos, valores y demás componentes del proceso administrativo, por esta razón se decide realizar dicha auditoría para conocer a fondo el funcionamiento de cuatro de las áreas críticas que conforman la entidad.

Objetivos

1. Formular un diagnóstico preliminar para el conocimiento de la eficacia, eficiencia y economicidad del proceso administrativo en las áreas funcionales de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable de la Cooperativa Norte R.L.
2. Realizar la propuesta técnica y el plan de auditoría, con base en los resultados obtenidos del diagnóstico preliminar en las áreas funcionales analizadas.
3. Diseñar los instrumentos de investigación mínimos requeridos, para la recolección de evidencia suficiente y competente, del proceso administrativo, en las áreas funcionales determinadas de la Cooperativa.

4. Determinar los hallazgos en las áreas de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable, a partir de la evidencia obtenida para la identificación de conclusiones y recomendaciones.
5. Elaborar el informe con base en las conclusiones y recomendaciones, generadas a través de la evaluación de los hallazgos en las diferentes áreas seleccionadas de la Cooperativa Norte R.L., durante el primer semestre del 2020.

Estrategia

1. Llevar un control de la auditoría, de modo que se pueda determinar las funciones que se realizarán en el proceso de la evaluación de las áreas funcionales.
2. Recaudar información suficiente y competente que permite tener un avance razonable para el manejo de los datos.
3. Analizar la información recolectada en el proceso, obteniendo resultados razonables para la determinación del funcionamiento de las áreas.
4. Generar conclusiones y recomendaciones basándose en la información recabada en el proceso realizado, que permita cumplir el alcance de la auditoría para el mejoramiento de las áreas funcionales.

Justificación

La Cooperativa Norte R.L., ha enfrentado cambios en su estructura organizacional; repercutiendo en las diferentes áreas funcionales, siendo así que se debe cumplir con tiempos limitados para la finalización de sus labores, contando con un número determinado de colaboradores para lograrlo. Además, no hay evidencia en sus antecedentes de un estudio previo de sus gestiones para fortalecer los procesos operativos.

Por ello se hace necesaria la realización de la presente auditoría de gestión en pro de identificar los puntos débiles, las áreas fuertes y mejorar el desempeño en todas las actividades.

Acciones:

1. Planificación de la auditoría.
2. Recolección de evidencia suficiente y competente.
3. Elaboración de la instrumentación.
4. Trabajo de campo de la auditoría.

5. Tabulación de la información
6. Análisis de los resultados, para la elaboración del informe final.

Recursos

Dentro de los recursos con los que contará esta auditoría serán:

- Tres auditores
- Tres computadoras
- Tres celulares
- Internet
- Tres libretas y lapiceros
- Tinta e impresora
- Papelería con los que se ayudaran para la recolección de información.

Costo:

Distribución de los costos de la auditoría:

Descripción	Monto
Hrs Trabajo Auditores (96)	¢1.200.000
Transporte	¢36.360
Papelería y útiles de oficina	¢31.800
Alimentación	¢108.000
Imprevistos	¢9.000
Total	¢1.385.160

Resultados:

A través de esta auditoría se espera beneficiar la gestión de las áreas funcionales en estudio, para los siguientes puntos:

1. Mejora del desempeño global.
2. Aumento de la eficacia, eficiencia y economización en el ejercicio de cada función.
3. Incremento de la motivación entre los colaboradores.
4. Identificación de puntos de mejora, de los cuales se emitirán conclusiones y recomendaciones.

Información complementaria:

La investigación se apoya en otros materiales informativos como:

1. Material interno proporcionado por la cooperativa.
2. Material interno proporcionado por los colaboradores de las áreas.
3. Entrevistas a otro personal de la empresa.
4. Leyes y reglamento sobre cooperativas.
5. Ley de Asociaciones Cooperativas (LAC) n. 6756
6. Datos tomados por las instituciones reguladores del cooperativismo (INFOCOOP, CENECOOP, URCOZON R.L., entre otras).

2. Programa de Trabajo

Identificación:

Auditoría Operativa en las áreas de talento humano, mercadeo, crédito-cobro y financiero-contable de la Cooperativa Norte R.L., en el primer semestre del 2020.

Responsable(s):

Las estudiantes de la carrera de Contaduría Pública de la Universidad Técnica Nacional (UTN), sede regional de San Carlos, serán las encargadas de la auditoría.

Contará con la participación de las siguientes profesionales:

- Magdalena Hidalgo Arroyo
- Lilliam Obando Pérez
- Jennifer Vega Calero

Área de estudio:

El universo de la auditoría se complementa con 4 áreas funcionales:

- Talento humano
- Mercadeo
- Crédito-cobro
- Financiero-contable

Actividades, claves y fases:

Fase I

1. Elaboración del plan y cronograma
2. Preparación de la propuesta técnica y programa de trabajo
3. Revisión del cumplimiento de las actividades en el cronograma.
4. Diseño del diagnóstico preliminar

Fase II

1. Solicitud para conocimiento del cliente: reseña histórica, misión, visión, objetivos, políticas, manuales.
2. Observación en el campo, para la verificación de la información.
3. Elaboración de la instrumentalización a utilizar para la recolección de la información.
4. Realización de entrevistas en el campo (de manera virtual) al personal de las áreas funcionales.
5. Aplicación de cuestionarios en el campo (de manera virtual) al personal de las áreas funcionales.
6. Investigación de material adicional competente a las áreas en estudio.

Fase III

1. Elaboración de los papeles de trabajo para una mejor comprensión de la evidencia.
2. Comparación de los datos obtenidos en el proceso mediante la evaluación cualitativa de cada área funcional.
3. Determinación de los hallazgos de la auditoría, obtenidos a través de los papeles de trabajo.

Fase IV

1. De acuerdo con los resultados obtenidos, se generarán las conclusiones y recomendaciones pertinentes a la auditoría en las áreas analizadas, con base en ello se darán las medidas necesarias para la mejora del funcionamiento.
2. Elaboración del informe final.

Representación gráfica:

En la siguiente tabla se presenta la programación de las actividades que se realizarán en la auditoría.

Fases	Estrategias	Acciones	Actividades	Calendario
1	Llevar un control de la auditoría, de modo que se pueda determinar las funciones que se realizarán en el proceso de la evaluación de las áreas funcionales.	1.1. Planificación de la auditoría	1.1.1 Elaboración del plan y cronograma 1.1.2 Preparación de la propuesta técnica y programa de trabajo. 1.1.3 Revisión del cumplimiento de las actividades en el cronograma. 1.1.4 Diseño del diagnóstico preliminar.	Del 30 de mayo al 05 de junio del 2020
2	Recaudar información suficiente y competente que permite tener un avance razonable para el manejo de los datos.	2.1 Recolección de evidencia suficiente y competente. 2.2 Elaboración de la instrumentación.	2.1.1 Solicitud para conocimiento del cliente: reseña histórica, misión, visión, objetivos, políticas, manuales. 2.2.1 Observación en el campo, para la verificación de la información. 2.2.2 Realización de entrevistas en el campo (de manera virtual) al personal de las áreas analizadas. 2.2.3 Aplicación de cuestionarios en el campo (de manera virtual) al personal de las áreas funcionales. 2.2.4 Investigación de material adicional competente a las áreas en estudio.	Del 30 de mayo al 31 de agosto del 2020

3	Analizar la información recolectada en el proceso, obteniendo resultados razonables para la determinación del funcionamiento de las áreas.	3.1 Trabajo de campo de la auditoría.	3.1.1 Elaboración de los papeles de trabajo para una mejor comprensión de la evidencia. 3.1.2 Comparación de los datos obtenidos en el proceso mediante la evaluación cualitativa de cada área funcional. 3.1.3 Determinar los hallazgos de la auditoría, obtenidos en los papeles de trabajo. 3.1.4 Realización de entrevista o revisión de información adicional, cuando se considere necesario.	Del 01 de setiembre al 15 de octubre del 2020
4	Generar conclusiones y recomendaciones con base en la información recabada en el proceso realizado, que permita cumplir el alcance de la auditoría para el mejoramiento de las áreas funcionales.	4.1 Tabulación de la información. 4.2 Análisis de los resultados, para la elaboración del informe final.	4.1.1 De acuerdo con los resultados obtenidos, se generarán las conclusiones y recomendaciones pertinentes a la auditoría en las áreas analizadas, con base en ello se darán las medidas necesarias para la mejora del funcionamiento. 4.2.1 Elaboración del Informe final	Del 16 octubre al 31 de octubre del 2020

3. Instrumentalización

3.1 Cuestionario

Estos puntos mencionados anteriormente, se basan sobre el conocimiento adquirido durante el estudio preliminar, además, de una observación realizada en el área funcional, durante dos semanas.

Se concluye, que existe un clima organizacional dividido y poco apego a los planes establecidos, por tal motivo, se define que esta es una de las áreas sensibles que tiene la empresa, pues acá es donde recae toda la información de la compañía.

Si su respuesta es positiva o negativa, debe justificar en el apartado de observación.

Dirigido a:				
Relacionado:		Área:		
	Pregunta	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
	Planeación			
1	¿Conoce usted los objetivos de la empresa?			
2	¿Conoce la visión de la organización?			
3	¿Conoce la misión de la organización?			
4	¿Tiene conocimiento de las políticas de la empresa?			
5	¿Conoce los objetivos de su departamento?			
6	¿Considera que están los objetivos de la organización alineados con los del departamento?			

	Organización	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
7	¿Existe manual de procedimientos para su puesto?			
8	¿Desempeña más de una función?			
9	¿Se van cumpliendo con los objetivos del departamento?			
10	¿Está cumpliendo con los objetivos de su puesto?			
11	¿Considera usted que tiene una carga de trabajo, adicional a su puesto de trabajo? Justifique su respuesta			
	Dirección			
12	¿Considera que tiene un buen líder en su departamento?			
13	¿Se le comunica debidamente las estrategias de la empresa y de su departamento?			
14	¿Hay un buen ambiente laboral en su departamento?			
15	¿El entorno en el que usted trabaja es adecuado?			

	Control	SÍ	NO	OBSERVACIÓN
16	¿Existen controles preventivos en el área?			
17	¿Existen controles diarios en las funciones de cada funcionario?			
18	¿Existen medidas en caso de errores en el puesto?			
19	¿Con qué frecuencia se ausentan sus compañeros en el departamento?			

20. ¿Cuáles son las principales causas por la que se ausentan los miembros del departamento?_____

21. ¿Influye la estructura física en su salud, y estado de ánimo, para la realización de sus labores? Sí () No () ¿Por qué?

3.2 Entrevista

Saludo inicial

La presente entrevista se realiza con el afán de conocer mejor su percepción, como jefatura de área, del funcionamiento administrativo de este departamento, por lo que se solicita, de manera respetuosa, contestar de forma honesta y objetiva sus respuestas.

Preguntas

1. ¿Se considera un líder para el departamento?
2. ¿Cómo define a un líder?
3. ¿Conoce usted el plan operativo de la empresa?
4. ¿Posee el departamento un plan de trabajo propio?
5. ¿Considera alineados los objetivos del departamento, con los establecidos por la organización? Justifique su respuesta.
6. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas del departamento?
7. Y ¿cuáles opina que son sus principales debilidades? (Considerar los controles de acceso)
8. ¿Existe integración entre los miembros del equipo de trabajo?
9. ¿Cómo percibe el nivel de motivación en el área?, justifique.
10. ¿Considera el clima organizacional sano para el desarrollo de sus funciones y para la salud de sus subordinados?, justifique.
11. ¿El equipo está dispuesto a seguir las políticas, procedimientos, manuales y reglamentos que señale la adecuada ejecución de sus funciones?
12. ¿Se ejecuta el trabajo, de manera que se cumplan efectiva y eficientemente los objetivos del área, si no es así, qué obstaculiza su realización?
13. ¿Se presentan los funcionarios a realizar sus funciones de forma puntual cada día?, (de no ser así es justificable la situación).
14. ¿Se toman medidas de control apropiadas para desempeñar las funciones prioritarias del área, cuáles?
15. ¿Se han dado errores significativos en el ejercicio de las funciones?

16. ¿Se toman medidas correctivas con funcionarios que no cumplan plenamente su papel, cuáles son los parámetros para ejecutarlos y quién los pone en marcha?
17. ¿Cuáles son las medidas que considera necesarias o efectivas para mejorar las funciones del área?
18. ¿Considera usted que el departamento de recursos humanos es fundamental para la continuación de las labores administrativas en la empresa?

3.3 Otros instrumentos

- Fotografía
- Observación: se va al departamento donde se observa el ambiente y ejecución de la labor de algunos colaboradores
- Investigación documental

4. Informe Final

Informe de Auditoría de Gestión áreas de Recursos de Humanos, Mercadeo, Crédito Cobro y Financiero Contable de Cooperativa Norte R.L.

Ciudad Quesada, 01 de julio 2022

Sra., Emilia Ramírez Castro

Gerente General

Cooperativa Norte R.L.

Estimada señora,

Sírvase la presente para informar de los resultados y conclusiones destacados tras realizar una revisión a la gestión administrativa a las áreas funcionales de Recursos de Humanos, Mercadeo, Crédito Cobro y Financiero Contable de Cooperativa Norte R.L., de las cuales se expresa una labor administrativa interna satisfactoria en las áreas evaluadas, siendo la salvedad que, las etapas de planeación y control, se encuentran debilitadas, así como algunos aspectos relevantes en las otras etapas del proceso administrativo.

La revisión se ha realizado según la información suministrada por la cooperativa hasta la fecha del 30/11/2021. Por la naturaleza de la labor efectuada, se proporciona un resumen de los aspectos más relevantes para ser considerados, el cual se detalla a continuación:

Finalidad y alcance de la auditoría

La auditoría se compone de las siguientes fases; planeación y conocimiento del cliente, establecimiento del objetivo de la auditoría, determinación de las áreas a auditar, análisis de las fuentes de información, estudios preliminares, programa de auditoría y propuesta técnica, así como la determinación del diagnóstico preliminar, realización de la instrumentalización, investigación documental, aplicación de la instrumentalización: observación directa, fotografías, cuestionarios, entrevistas, y se finaliza con el informe.

La finalidad de esta es revisar el proceso administrativo de las áreas funcionales de Recursos de Humanos, Mercadeo, Crédito Cobro y Financiero Contable de la Cooperativa Norte R.L., con el propósito de brindar al negocio un asesoramiento razonable sobre los factores más influyentes en la labor de estas áreas, emitiendo recomendaciones de actividades

para su mejora continua y la motivación del recurso humano, de modo que las áreas puedan ser más efectivas, eficientes, y económicas en sus funciones, tanto como unidad como para el resto de la organización.

Por tanto, el alcance del estudio son las 4 áreas estudiadas, enfocándose en la información relevante obtenida acerca de estas.

Aspectos sobresalientes

A través de la revisión efectuada, se ha determinado que, en términos generales, la empresa posee una visión y misión establecidas, la cual es de conocimiento de los colaboradores y de las jefaturas de las 4 áreas funcionales estudiadas, siendo un punto sobresaliente de la etapa de planeación del proceso administrativo.

Asimismo, durante la evaluación de las áreas la compañía se encontraba actualizando el manual de puestos de estas, siendo así un punto favorable para sobresalir la etapa de organización.

Seguidamente, es importante recalcar el trabajo en equipo que se desarrolla de manera satisfactoria en las unidades estudiadas, sobresaliendo la etapa de dirección en el proceso administrativo. También, la existencia de varios canales de comunicación internos y externos empresariales y de áreas.

Finalmente, las medidas de control están especificadas, se ejecutan y se están tomando medidas para mejorarlas, aun cuando se determinaron ciertas debilidades que se detallan en los hallazgos.

En términos generales, se encuentran temas que pueden reforzarse para mejorar la gestión de las unidades funcionales, se enlistan los más relevantes:

Etapas de Planeación:

- Aunque existen objetivos establecidos, estrategias y metas en la empresa, en las áreas funcionales no se tienen propios.
- La empresa cuenta con un plan operativo anual, sin embargo, las unidades funcionales estudiadas no poseen uno específico, no obstante, estas se rigen por el primero.
- En la revisión documental que incluye políticas, reglamentos, organigrama y otros, se encontró algunos archivos e información desactualizada, por ejemplo; manual de procedimientos, organigrama, reglamento de promotores, entre otros.

Etapas de Dirección:

- Se observa la participación de terceros en la toma de decisiones, así como en ciertas funciones de las distintas áreas estudiadas.
- Al tener canales de comunicación variados, no se ha aprovechado al máximo su uso con los clientes internos y externos.
- Se observa una desmotivación por parte de los colaboradores de acuerdo con el funcionamiento empresarial, puesto que en las unidades se encuentra un buen ambiente laboral.

Etapas de Control:

- Se determina que es la fase de control del proceso de gestión la cual debe reforzarse, de acuerdo con los hallazgos. Para iniciar este refuerzo, se debe empezar con la toma de decisiones por área funcional para realizar los procedimientos correspondientes a ellas. Si bien las áreas en estudio poseen un cierto nivel de controles, estos pueden reforzarse, en mayor o menor medida dependiendo del área. Se concluye que algunos de los controles no están por escrito, no cuentan con herramientas completas de seguimiento o, aunque están establecidos, estos no se están llevando al 100 % de forma que alguien los valore, los reporte y tome acciones al respecto.

Un punto sobresaliente, con respecto a las etapas de planeación, organización y dirección es la infraestructura la cual no es apropiada para velar al 100 % por la salud ocupacional y cumplimiento de las leyes especiales (se verán en el hallazgo correspondiente), debido a la antigüedad de estos, actualmente no se han realizado las mejoras continuas y readecuación departamental correspondientes.

En el **área de recursos humanos** se encuentran temas que pueden reforzarse para mejorar la gestión de la unidad, se enlistan los más relevantes:

- En el proceso administrativo se ha determinado la disolución del área.

Con respecto al **área de mercadeo**, se encuentran temas que pueden reforzarse para mejorar la gestión de la unidad, se enlistan los más relevantes:

Etapas de Organización:

- Se observa alta rotación del personal.

- Se ha identificado como un área de publicidad, y descuidando las funciones principales que le corresponde.

En cuanto al **área de crédito y cobro**, se encuentran temas que pueden reforzarse para mejorar la gestión de la unidad, se enlistan los más relevantes:

Etapas de Organización:

- Desactualización de manual de procedimientos.

Etapas de Dirección:

- Sobrecarga de labores por falta de personal, debido a la pandemia, así como la disolución del área de recursos humanos.

Etapas de Control:

- Debilitamiento en la gestión de cobro en la cartera, aumento de esta en tiempo de pandemia y actualización de la ley de Usura.

En el **área de financiero** contable se encuentran temas que pueden reforzarse para mejorar la gestión de la unidad, se enlistan los más relevantes:

Etapas de Control:

- No se aplican los procedimientos establecidos en los reglamentos para la entrada de activos fijos (muebles).
- Existe una brecha en cuanto al conocimiento de normas internacionales de contabilidad, y tributarias versus los conocimientos aplicados en la contabilidad de manera empírica y de retribución de algunas capacitaciones recibidas.

Compilados los hallazgos se realizan las conclusiones sobre la gestión de las 4 áreas funcionales estudiadas.

Aunque durante la observación y entrevistas se percibió un grado de desmotivación dirigido hacia la forma como trabaja la empresa en general y a su forma de valorar al funcionario, no obstante, este no es el caso cuando se analiza por área funcional, existiendo un alto grado de compañerismo, disposición a trabajar en equipo, deseos de realizar la labor de la mejor manera posible y motivación interna dentro de cada unidad. Por tanto, se determina que globalmente debe tratarse el tema de mejora a la motivación.

También, si bien la empresa cuenta con un plan operativo anual (y uno estratégico alineado al operativo), este es breve y no cubre todas las áreas o las cubre a un nivel leve. El

mismo plan cuenta con objetivos, metas, estrategias, actividades y otros datos, los cuales son los que las 4 áreas estudiadas utilizan para determinar sus cursos de acción, en lugar de poseer planes propios con sus respectivos objetivos, metas, estrategias y actividades.

De lo anterior, se añade que la empresa se ha preocupado por cumplir con aspectos básicos de planificación, posee visión, misión, planes, objetivos, metas y otros tipos de documentos pertinentes a esta etapa del proceso administrativo, lo cual es un aspecto para resaltar positivamente; pero estos se tratan de forma general, dejando de lado la planificación por área, como se mencionó en el párrafo anterior. Adicional, se basan en documentación escrita en reglamentos, políticas y algunos manuales, dejando sin atender otros aspectos como lo son los procesos y procedimientos.

Asimismo, un punto para destacar es el relacionado con el hallazgo de recursos humanos, por tanto la entidad no tiene formalmente un área que se encargue. En su lugar, se han distribuido las funciones entre diversos funcionarios, pertenecientes a distintas unidades; estos incluyen participación de cuatro áreas funcionales para labores básicas o de gestión, y de todas las jefaturas en lo que se refiere a permisos y capacitaciones. Por lo que se plantea el hecho de que parte de la desmotivación del personal, proviene de la carencia de dicha área, pues los funcionarios pueden requerir de una división que atienda la gestión efectiva del talento humano, como lo es la motivación, conflictos, consultas laborales en relación con leyes u otros: pero no cuentan con una figura a la cual acudir para ello sin temor a represalias.

Además, aunque existen diferentes canales de comunicación, tanto para contactarse entre compañeros como al exterior, lo cual es favorable; aún puede potenciarse el uso de estos medios. La sobrecarga de funciones en ciertos puestos de alta jerarquía puede obstaculizar la rapidez y puntualidad con que la comunicación llega a los rangos más bajos, retrasando así otros procesos. Por tanto, se concluye que la comunicación debe reforzarse y analizarse, porque si bien existen medios, esta se frena por otros aspectos del ambiente interno.

El tratamiento del área de mercadeo, el cual tiene un alto aporte para la empresa si se explota todo su potencial, de lo deducido en las entrevistas y por observación, pese a que en el manual de puestos sí se consideran todas las funciones de un área de mercadeo (mercadeo, publicidad, promoción y otras). En la actualidad, el área es tratada como área de publicidad principalmente, cumpliendo algunas otras funciones menores en relación con asociados y

convenios, pero dejando de lado las otras de más alto impacto, como lo son promotoría y las de mercadeo mismo. El área puede tratar de abarcar más funciones, no obstante, al contar con solo dos miembros, con presupuesto y herramientas limitados, esto se dificulta.

Asimismo, al existir canales de comunicación variados estos no se han aprovechado al máximo para el refrescamiento y colocación de asociados en la cooperativa, así como en la recuperación de cobro, igualmente, esta recuperación también se ve afectada porque solo existe una persona responsable de esta función.

Por su parte, con la actualización que han vivido las empresas a raíz de la pandemia (COVID-19) que afectó a la mayoría de las empresas mundiales y locales, no fue la excepción de dicha cooperativa, además, la renovación de la ley usura que afecta a las compañías en cuanto al sistema de colocación y recuperación de los fondos.

Ahora bien, en cuanto al área funcional financiera contable existe una brecha en cuanto al conocimiento de normas internacionales de contabilidad, y tributarias versus los conocimientos aplicados en la contabilidad de manera empírica y de retribución de algunas capacitaciones recibidas.

Igualmente, en esta misma área es importante recalcar la necesidad de respetar el nivel jerárquico y de toma de decisiones, así como el manejo y procedimiento de los activos fijos (muebles) que adquiere la compañía, los cuales deben ser controlados y gestionados por el encargado que designe el área funcional.

Finalmente, se exponen las recomendaciones que pretenden mejorar la gestión, trabajando de forma más efectiva, eficiente y por tanto económica.

Recomendaciones Generales

- Desarrollar un taller interdisciplinario que analice el plan operativo y general; para la determinación de los objetivos de las áreas funcionales que permita alinearlos para cumplir con la visión, misión, y establecer los objetivos dirigido a ingresos, costos, procesos y personas.
- Establecer las estrategias para alcanzar los objetivos de las áreas funcionales, anotarlos y comunicarlos mediante talleres o charlas al personal para que estos se puedan cumplir.

- Definir las metas basándose en las estrategias, para el cumplimiento de los objetivos planteados y determinados para sus respectivas áreas, comunicarlos a través de talleres o charlas.
- Cada jefatura de área y su gerente se reúnan para establecer subplanes de trabajos alineados con el POA, permitiendo así una mejoría funcional y obtener mejores rendimientos y comunicarlos.
- Realizar actualizaciones de los documentos como las políticas, reglamentos, manuales, así como la implementación de nuevos documentos para el desempeño de las áreas funcionales, al menos una vez al año o bien cuando esta considere sea necesario la mejora continua de las áreas en estudio.
- Realizar entrevistas continuas a los funcionarios, para conocer cuáles son las incomodidades que tienen en infraestructura y seguridad ocupacional y de esta manera la gerencia, proceda a realizar un presupuesto para poner en marcha compras de mobiliario ergonómico entre otros, que permitan la mejora de la infraestructura física.
- Adecuar las instalaciones o espacios donde se resguarda la información física relevante de la empresa, donde se considere aspectos como la humedad.
- Establecer las funciones claras y directas a cada órgano social, y funcionario, de acuerdo con los manuales de funciones establecidos en la compañía.
- Capacitar al personal para el aprovechamiento de los canales de comunicación que se tienen establecidos para que la comunicación sea asertiva y efectiva.
- Adicionalmente, analizar y minimizar las funciones que se tienen extras a las del cargo, para lograr la eficacia, eficiencia y economicidad de las actividades que se deben desarrollar.
- Realizar un estudio de clima organizacional, y seguir las recomendaciones que puedan darse en este, así como el análisis de las funciones de cada área en estudio.
- Valorar incentivos para los funcionarios que le permitan lograr sentirse motivados, no necesariamente monetario, ejemplo; días libres por los cumpleaños.

- Establecer un comité de apoyo para control interno que identifique y evalúe los riesgos, determine procedimientos y los monitoree. Que este se componga de altos mandos, medios y bajos.

Recursos Humanos

- La recomendación fundamental es reestablecer el área; pero si la situación económica del momento no soporta la inclusión de un salario adicional al costo administrativo, debería considerarse mantener el papel actual, pero contratando, una o dos veces al año, algún gestor externo, que analice la gestión de RR. HH. de forma más profesional (esto viene siendo más económico que los 12 salarios de un funcionario y se lleva siempre algún estudio).

O bien, mantener la marcha actual, pero establecer un comité de trabajadores, dicho comité contará con el visto bueno de la gerencia para reunirse y atender consultas de funcionarios sin sufrir represalias al respecto, siempre que sea dirigido al tratamiento de RR. HH.

Mercadeo

- Establecer las estrategias y metas del área, para direccionar los recursos económicos necesarios y dar el seguimiento correspondiente.
- Analizar con cada funcionario del área, para conocer el motivo por el cual el área funcional presenta baja motivación, para aplicar las medidas necesarias.

Crédito y Cobro

- Es importante mantener el manual de procedimientos actualizado, para que los colaboradores los tengan a la mano y puedan utilizarlos de esta manera puedan mejorar su desempeño en las labores que realizan, de acuerdo con lo que la empresa requiere en cada puesto y suministrarlo a los colaboradores.
- Establecer un plan de contingencia para la función de cobros, que sirva como un control de prevención, en donde se tomen en cuenta situaciones como el incremento de la mora provocadas por crisis económicas como la pandemia en 2020-2021 o similares; de esta manera, evitar que la cartera de cobro crezca; manchando la calificación financiera de la entidad.

- Realizar un estudio considerando la actualización presupuestaria, para poder contratar a otra persona que apoye al encargado de cobro, dado que actualmente el área cuenta con un solo funcionario para toda la gestión, pese a que cuente con el apoyo de plataformistas, un apoyo oficial y continuo permite que se pueda mantener actualizado la información que le compete al área, sin sobrecargar a funcionarios de otras.
- Se recomienda que la empresa haga un análisis de las funciones en el área de crédito.
- Analizar los requisitos del perfil que requiere los miembros del área para desempeñar las funciones ya definidas.

Financiero contable

- Realizar actualizaciones trimestrales, para los colaboradores del área funcional al menos, para que todos puedan estar en la capacidad de brindar acompañamiento a la jefatura y la asistencia.
- Que el área funcional contable, sea la única responsable en realizar el registro, e ingreso de los activos de la empresa. Si existen otros encargados de otro tipo de inventario, coordinar esta parte de la gestión con el área contable, como se mencionó anteriormente, esta debe ser la única en manejar los registros; para evitar retrasos y duplicación de códigos, establecer, cumplir y comunicar un procedimiento correspondiente. En apego al reglamento de adquisición de activos. En tal caso, al no acatarse lo anterior, se debería de establecer sanciones por incumplimientos.

Se emite este informe el día 01 de julio del 2022, como parte de la auditoría operativa realizada en la empresa Cooperativa Norte R.L.

Atentamente,

María Magdalena Hidalgo Arroyo

Lilliam Obando Pérez

Jennifer Andrea Vega Calero