



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Auditoría de gestión del “departamento de crédito” de la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa CACPE Zamora Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2010.

Trabajo de fin de titulación

AUTORES: Rosa Benigna Gonzaga Sánchez.

Bolívar Augusto Seminario Loarte.

DIRECTORA: María Augusta Solano de la Sala Torres. Dra

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA.

2012.

Certificación.

Doctora.

María Augusta Solano de la Sala Torres.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de fin de carrera denominado: "**AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA., DE LA CIUDAD DE ZAMORA. PERIODO 2010**", realizado por los profesionales en formación: Rosa Benigna Gonzaga Sánchez y Bolívar Augusto Seminario Loarte, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes

Loja, junio de 2012.

f).....

Cesión de derechos.

“Nosotros Rosa Benigna Gonzaga Sánchez y Bolívar Augusto Seminario Loarte declaramos ser autores del presente trabajo y eximamos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

.....
Rosa Benigna Gonzaga Sánchez
C.I.1101635298

.....
Bolívar Augusto Seminario Loarte
C.I. 1900251222

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis recordados padres y a mi esposo e hijos. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar; a mis amados padres, porque a lo largo de su existencia siempre velaron por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento; a mi esposo e hijos por su confianza y por creer en mi al asumir este reto, sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Gracias a ellos soy lo que soy ahora. Los amo con mi vida.

Rosa Gonzaga Sánchez

De lo profundo de mi corazón dedico esta Tesis a Dios por darme esa capacidad e inteligencia necesaria en mi aprendizaje, por iluminarme y guiarme a ese camino que muchos anhelamos, pero que no todos logramos alcanzar.

A mi esposa y mis hijos quienes ocupan un sitio especial en mi vida, quienes siempre me estimularon y ayudaron de una u otra manera, gracias por haber estado a mi lado cuando los necesite.

Hago extensivo esta dedicatoria a mi Directora de Tesis la Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres quien fue la persona que me guió durante todo el desarrollo de este trabajo. Gracias por su colaboración y comprensión de quien siempre lo va a necesitar.

Bolívar Seminario.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo es la suma de esfuerzos de Rosa y Bolívar, de todos nuestros familiares y de quienes colaboraron en este proyecto. Por esto agradezco a nuestra directora de Tesis Dra. María Augusta Solano de la Sala Torres, quien a lo largo de este tiempo nos ha brindado e ilustrado con su gran capacidad y conocimientos en el desarrollo del mismo, a los Directivos de CACPE ZAMORA, que gentilmente nos brindaron las facilidades y apoyo para realizar y culminar con esta Auditoría de Gestión, la cual ha finalizado llenando todas nuestras expectativas , y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad que nos ha dado la oportunidad para que nosotros nos preparemos como personas de bien y para un futuro competitivo.

Rosa Gonzaga Sánchez Y Bolívar Seminario.

INDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes de la empresa.....	2
1.2. Base legal.....	3
1.3. Organigrama estructural y funcional de la empresa.....	4
1.4. Plan estratégico.....	6
1.4.1. Misión.....	6
1.4.2. Visión.....	6
1.4.3. Valores.....	6
1.4.4. Objetivos.....	7
1.4.4.1. Objetivos generales.....	7
1.4.4.2. Objetivos específicos.....	7

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Auditoria de gestión: Definición.....	9
2.1.1. Características de la auditoria de gestión.....	9
2.1.2. Diferencias y similitudes entre la auditoria administrativa y la auditoría financiera.....	10
2.1.3. Alcance de la auditoria de gestión.....	11
2.1.4. Objetivos de la auditoria de gestión.....	11
2.1.5. Las E´s que marcan la auditoria de gestión.....	12
2.2. Fases de la auditoria de gestión.....	13
2.2.1. Desarrollo de las fases de la auditoria de gestión.....	15
2.2.1.1. Fase I: Planeación-Conocimiento preliminar.....	15
2.2.1.2. Fase II: Instrumentación.....	16
2.2.1.3. Fase III: Ejecución-Examen.....	17

2.2.1.4. Fase IV: Comunicación de resultados.....	19
2.2.1.5. Fase V: Seguimiento.....	20
2.3. Indicadores para la auditoria de gestión	20
2.3.1. Importancia.....	21
2.3.2. Características de los indicadores de gestión.....	22
2.3.3. Clasificación de los indicadores de gestión.....	23
2.4. Herramientas y técnicas de la auditoria de gestión.....	26
2.5. Cuadro de Mando Integral.....	29
2.5.1. Características.....	30
2.5.2. Aportaciones.....	31

**CAPITULO III: AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL “DEPARTAMENTO DE CRÉDITO”
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA., DE LA CIUDAD DE ZAMORA.
PERIODO 2010.**

3.1. Desarrollo de las fases de la Auditoria.....	36
3.1.1. Fase I: Planeación - Conocimiento preliminar.....	36
3.1.2. Fase II: Instrumentación.....	52
3.1.3. Fase III: Ejecución - Examen.....	61
3.1.4. Fase IV: Comunicación de Resultados.....	99

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	128
ANEXOS	130

RESUMEN

La auditoría de gestión en la CACPE Zamora” se realizó con la finalidad de medir el desempeño de la empresa, orientada a mejorar la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos para facilitar la toma de decisiones para el logro de las metas programadas.

En el proceso de investigación se obtuvieron los siguientes resultados: Control Interno tiene un nivel de confianza del 93,61%; seguridad de instalaciones el 87,5%; gestión de recursos humanos el 97,24%; integridad y valores éticos el 90%; estructura organizativa el 96% y Objetivos de la entidad con un nivel de confianza del 100%. Además se diseñó y se aplicó los indicadores de gestión, con lo cual se puede demostrar que la liquidez de la empresa es de 19,10% superior al piso mínimo recomendado por la Superintendencia de Bancos y Seguros que fue de 14%; el número de socios se incrementó 1.000,00 a 2.000,00 para el año 2011.

Las conclusiones y recomendaciones vertidas del presente trabajo investigativo servirán de insumos para la toma de decisiones encaminadas a conseguir la mejora continua de la CACPE Zamora.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa.

El 18 de Septiembre de 1989, luego de una serie de trámites y sobre todo de una acertada gestión por parte de un grupo de 14 Zamoranos, se da inicio al funcionamiento de una entidad financiera propia del lugar como lo es "CACPE ZAMORA", cuya matriz desde un inicio se constituye en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, extendiendo su influencia posteriormente a los cantones de Yacuambi, Centinela del Cóndor, Nangaritza, Chinchipe, Valladolid, Palanda, Paquisha, y; Loja.

Según lo establece el marco legal de esta entidad, La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE ZAMORA LTDA., está autorizada por realizar intermediación financiera con sus socios y con el público en general.

Hasta agosto de 1991 la Cooperativa tenía una oficina con dos empleados, pero su acogida hace que a partir de septiembre se incorpore una nueva persona y se abrió la oficina en el Cantón de Yacuambi de la provincia de Zamora Chinchipe. En sus inicios la Cooperativa funcionó con muebles y equipos prestados por la Cámara de la Pequeña Industria, equipándose con muebles propios hasta marzo de 1992. En este año se realiza la legalización del terreno donde en lo posterior se construyó el edificio en el cual funciona la Matriz en la actualidad.

Como consecuencia de su gran crecimiento, fue necesario su ampliación de servicios fuera de la provincia, es así como en Febrero del 2006 inaugura su primera agencia en la ciudad de Loja provincia de Loja.

Actualmente cuenta con 27 empleados entre Matriz y Agencias. Suma aproximadamente 16.750 socios, con un capital social de USD 884.449,82 y un total de Activos de USD 10'493.488,69 y dentro de sus principales expectativas esta lograr incorporarse en el 2009 al control de la Superintendencia de Bancos, para de esta forma afianzar más la confianza y fidelidad que tienen sus clientes, objetivo que hasta ahora está pendiente y se encuentra en su debido proceso.

Los servicios y beneficios que ofrece la cooperativa son las siguientes:

Servicios:

- ✓ Giros.
- ✓ Convenios con Porta.

- ✓ Cajero automático.
- ✓ Ventanillas compartidas.
- ✓ Créditos de: vivienda, consumo y microcrédito.
- ✓ Cobro de servicios básicos: luz, agua, teléfono, SOAT, Central de riesgos.

Beneficios

- ✓ Fondo mortuario.
- ✓ Rifas trimestrales
- ✓ Seguros de desgravamen
- ✓ Atención personalizada
- ✓ Altas tasas de interés por sus depósitos.

1.2. Base legal.

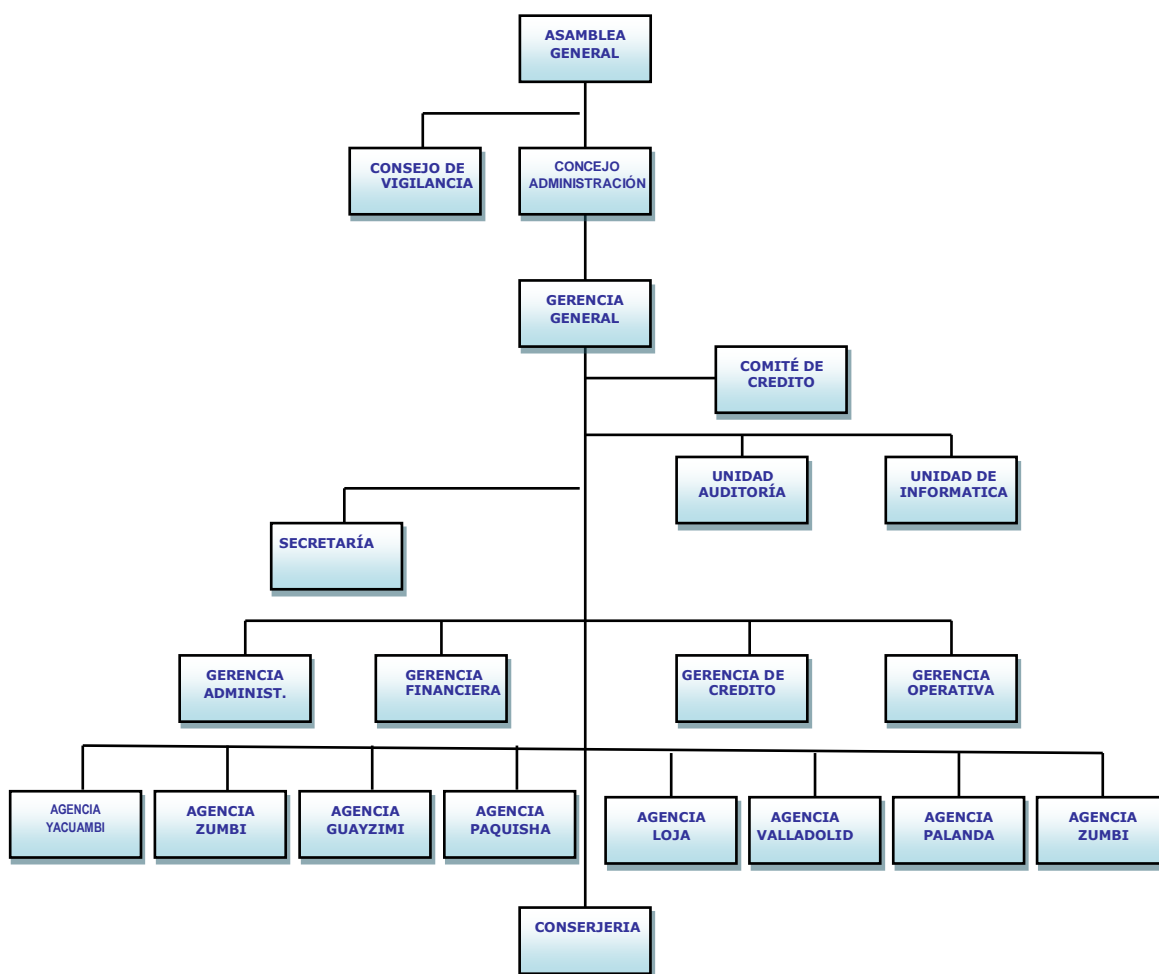
La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda. Al intervenir en las operaciones de crédito en el sistema económico, se sujeta a las leyes que norman el comportamiento de los Intermediarios Financieros, estos son:

- ✓ Constitución Política de la república del Ecuador
- ✓ Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- ✓ Ministerio de Inclusión Económica y Social
- ✓ Ley de Cooperativas.
- ✓ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Código de Procedimiento Civil
- ✓ Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito,
- ✓ Estatuto de la Cooperativa, Reglamentos Internos y Reglamentos Especiales

1.3. Organigrama estructural y funcional de la empresa.

El organigrama estructural de CACPE Zamora, está definido de la siguiente forma.

Figura 1. Organigrama estructural de CACPE Zamora



*Fuente: Manual de RRHH de CACPE ZAMORA
Autor: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.*

La estructura organizativa de la Cooperativa CACPE ZAMORA la integran los siguientes organismos:

La asamblea general de representantes.

Que es el máximo organismo directivo de la Cooperativa, la integran 40 representantes elegidos de acuerdo al Reglamento de Elecciones de la Cooperativa, sus funciones constan en el Art. 22 del Reglamento de Constitución. Organización, Funcionamiento y Liquidación

de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público y del Estatuto de la Cooperativa en su Art. 25.

El consejo de administración.

Es el segundo orden jerárquico de la administración, lo integran cinco vocales elegidos por la Asamblea General de Representantes por un período de dos años. Sus funciones constan en el Art. 30 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, en el Art. 30 del Reglamento de Constitución. Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, y en el Estatuto de la Cooperativa, Art. 33.

El consejo de vigilancia.

Es el organismo de control y supervisión por excelencia, lo conforman tres vocales elegidos por la Asamblea General de Representantes sus funciones constan en el Art. 36 del Reglamento de Constitución. Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, y en el Estatuto de la Cooperativa, Art. 39.

El gerente.

Es el ejecutivo representante legal de la Cooperativa, Jefe de personal, elegido por el Consejo de Administración, en caso de ausencia temporal o definitiva lo subrogará la persona que designe el Consejo de Administración, sus funciones constan en el Art. 39 del Reglamento de Constitución. Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito que realizan intermediación financiera con el público, en el Estatuto de la Cooperativa, Art. 41.

Los directores departamentales o de áreas de servicio.

Son los colaboradores técnicos de la administración, actuarán bajo la orientación y supervisión del Gerente, son responsables de la adecuada planificación, ejecución y coordinación de los servicios que ofrece la Cooperativa. Sus funciones y responsabilidades

constan en el Reglamento de personal y Reglamentos que norman los diferentes servicios que presta la cooperativa.

Del personal de apoyo administrativo.

Lo constituyen las personas encargadas de los servicios de Secretaría, Contabilidad y Servicios Generales, cumplirán sus funciones bajo la orientación y supervisión del Gerente, sus funciones y responsabilidades constan en el Reglamento de Personal y las disposiciones gerenciales.

1.4. Plan estratégico

1.4.1. Misión.

Ofrecer servicios y productos financieros de calidad para mejorar el nivel económico y social de sus cooperados en la región sur del país.

1.4.2. Visión.

Llegar a ser una de las instituciones financieras líderes en la prestación de productos y servicios financieros en la provincia de Zamora Chinchipe y región sur del Ecuador.

1.4.3. Valores.

Las Cooperativas están basadas en los valores de:

- ✓ La autoayuda,
- ✓ La auto responsabilidad,
- ✓ La democracia,
- ✓ La igualdad,
- ✓ La equidad; y,
- ✓ La solidaridad.

En la tradición de sus fundadores, los socios cooperativos hacen suyos los valores éticos de:

- ✓ La honestidad,

- ✓ La transparencia,
- ✓ La responsabilidad ;y ,
- ✓ La vocación social.

1.4.4. Objetivos.

1.4.4.1. Objetivos generales.

- ✓ Servir al socio para lograr mejorar sus ingresos económicos y su situación social.
- ✓ Incrementar los socios y la capitalización, para llegar a la autosuficiencia económica financiera y al mayor número de personas; y,
- ✓ Satisfacer las necesidades de sus socios a un costo equitativo, sin sacar ventajas desleales del usuario, con servicios de fácil acceso para los socios.

1.4.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Ampliar los montos de créditos e incrementar la capitalización de la empresa.
- ✓ Fortalecer la estructura organizacional de la Cooperativa y capacitar a los socios, dirigentes y empleados de la entidad.
- ✓ Ser el organismo pionero de intermediación financiera de la provincia.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Auditoría de Gestión.¹

“Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o proyecto orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas programadas y en el uso de recursos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los clientes internos y externos.

2.1.1. Características de la Auditoría de Gestión.

Las principales características de la Auditoría de Gestión son:

- a)** Su fundamento es la calidad de sistemas y operaciones, que son examinados para determinar en qué grado la organización da la importancia necesaria a los aspectos que se relacionen con la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas, financieras y operativas.
- b)** Cristaliza el espíritu de una empresa, haciendo que los directivos conozcan sus opciones y la plenitud de su potencial, de tal manera que el cliente (externo e interno) se beneficien.
- c)** Se basa en conceptos de auditoría tradicional pero tiene la amplitud para responder a las necesidades de información y confiabilidad de los miembros de los órganos rectores.
- d)** Permite ante el crecimiento de una organización, conocer de manera clara los problemas y plantear posibles soluciones.
- e)** La auditoría administrativa entrega soluciones a todo el ámbito organizacional, con el transcurso del tiempo esta auditoría ha sido identificada por otros términos como son: análisis de operaciones, revisión del proceso administrativo, auditoría de la entidad, análisis administrativo, control de calidad, entre otros.”

¹ www.gestiopolis.com

2.1.2. Diferencias y similitudes entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera.

En el Anexo del ILACIF (actualmente OLACEFS – Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores), se presentan las diferencias y semejanzas de la Auditoría de Gestión.²

Entre las diferencias se anotan los siguientes:

Cuadro 1. Diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera.

Auditoría Administrativa	Auditoría Financiera
Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros
Utiliza los estados financieros como medios.	Los estados financieros constituyen un fin.
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de costos y la simplificación de tareas, etc.	Da confiabilidad a los Estados Financieros.
Es no solo numérica	Es numérica
Su trabajo se efectúa de forma detallada.	Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.
Puede participar en su ejecución, profesionales de cualquier especialidad afín a la actividad que se audite.	La realizan solo profesionales del área económica

*Fuente: OLACEFS – Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores.
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.*

En cuanto a similitudes el mismo anexo indica:

Cuadro 2. Semejanzas de la auditoría administrativa y la auditoría financiera.

Auditoría Administrativa	Auditoría Financiera
Estudiar y evaluar el Sistema de Control Interno.	Estudiar y evaluar el Sistema de Control Interno.

*Fuente: OLACEFS – Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores.
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.*

² OLACEFS – Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores

2.1.3. Alcance de la Auditoría de Gestión.³

“El alcance de la auditoría administrativa es muy amplio, razón por la cual permite que se abarquen todas las operaciones en general e incluso las financieras, o centrarse en una actividad u operación específica.

Se puede llegar a toda la organización o a determinadas áreas, programas, operaciones, actividades, etc., pero se basará en los hechos más recientes, ya que así se garantizará la eficiencia y utilidad del informe de la auditoría practicada. Al igual que la auditoría financiera en la auditoría administrativa se determinará el período que se cubre.

Sin embargo es preciso determinar el área en la cual el examen sería más beneficioso para la empresa o cuales son los procedimientos que necesitan correcciones urgentes para obtener mejores resultados para las organizaciones.”

2.1.4. Objetivos de la Auditoría de Gestión. ⁴

Los principales objetivos que la auditoría de gestión persigue son:

- a) Evaluar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas, cultura, planes y programas de trabajo, es decir el direccionamiento estratégico de la organización.
- b) Evaluar la estructura de la organización para determinar si esta es adecuada o no, de tal manera que se eliminen todas aquellas unidades, funciones o actividades sin importancia.
- c) Verificar si el personal de la entidad es suficiente y si existe una distribución racional y adecuada de las labores encomendadas.
- d) Revisar la manera en que los miembros de la organización reportan sus labores y el grado de supervisión que se ejerce sobre su desempeño.
- e) Determinar el cumplimiento de los objetivos y metas que se han programado.
- f) Analizar las causas para que las metas y objetivos establecidos no se hayan cumplido.
- g) Evaluar la productividad.

³ www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control.shtml

⁴ AUDITORÍA DE GESTIÓN, Milton Maldonado

- h) Determinar si los objetivos, planes, programas, normas, presupuestos, procedimientos, estrategias, políticas, son de conocimientos de los miembros de la organización y si son adecuados.
- i) Evaluar el rendimiento.
- j) Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control interno.
- k) Verificar la confiabilidad, utilidad y lo oportuno que los sistemas de información y documentación son.
- l) Establecer si las medidas adoptadas en la entidad permiten precautelar y salvaguardar sus recursos.
- m) Evaluar las disposiciones legales que norman el funcionamiento de la empresa.
- n) Emitir a base de las deficiencias detectadas en la organización, las recomendaciones pertinentes para optimizar el uso de recursos y lograr una gestión eficiente.
- o) Determinar mecanismos de diseño, seguimiento y evaluación de las recomendaciones sugeridas.

2.1.5. Las E's que marcan a la Auditoría de Gestión.⁵

Como se mencionó anteriormente la Auditoría de Gestión se basa en la evaluación de factores conocidos como las E's, que al principio fueron tres, luego cinco y en la actualidad se hablan de las 9 E's de la Auditoría del futuro, y estas son:

Cuadro 3. Las E's que marcan a la Auditoría de Gestión.

Eficiencia	Grado más óptimo posible en la utilización de recursos
Eficacia o efectividad	Grado de cumplimiento de metas preestablecidas
Economía	Mejores y menores costos posibles sin desperdicio innecesario
Ética	Códigos de ética de los profesionales están en vigencia y deben cumplirse para evitar mayor número de actos de corrupción.
Excelencia	Sin pretender llegar a la perfección, una entidad puede llegar a la excelencia y en ese plano el auditor puede contribuir positivamente

⁵ AUDITORÍA DE GESTIÓN, Milton Maldonado

	con sus informes.
Educación	Es importante evaluar la capacitación y desarrollo profesional como parte del permanente proceso de educación del ser humano.
Equidad	Equilibrio y armonía entre gobernantes y gobernados, y empresarios y trabajadores.
Emancipación	El auditor deber ser un gran elemento que contribuya dentro de la libertad de pensamiento que democratice la información y nos libere de la dependencia tecnológica y científica de las potencias mundiales

Fuente: www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/1518/3/T-ESPE-018199.pdf

Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

2.2. Fases de la Auditoría de Gestión.

El “Manual de Auditoría de Gestión” de la Contraloría General del Estado, señala como fases de la auditoría de gestión a las siguientes:

- 1) Conocimiento Preliminar
- 2) Planificación
- 3) Ejecución
- 4) Comunicación de Resultados
- 5) Seguimiento

Con otros autores las fases que mencionamos anteriormente son consistentes y las denominan como se muestra a continuación:

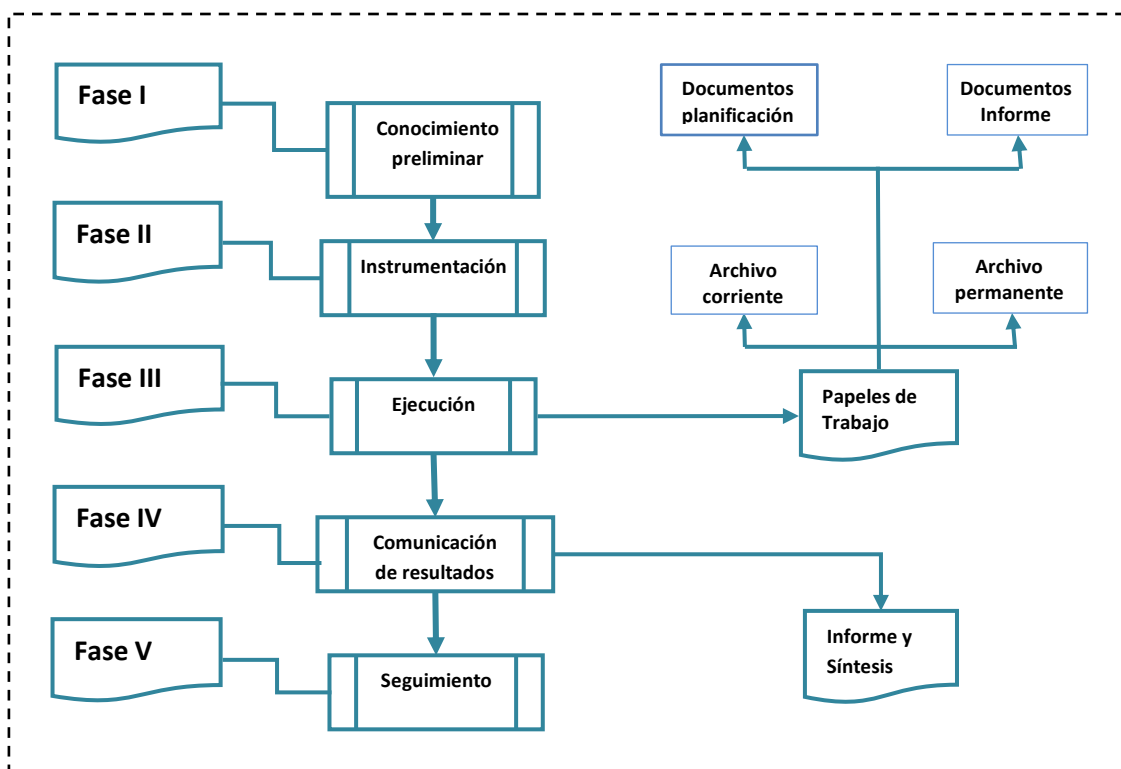
- 1) Fase I.- Planeación → Conocimiento Preliminar.
- 2) Fase II.- Instrumentación → Planificación.
- 3) Fase III.- Examen → Ejecución.
- 4) Fase IV.- Informe → Comunicación de Resultados.
- 5) Fase V.- Seguimiento.

Cuadro 4. Fases de la Auditoría de Gestión.

Fase	Propósito
I Planeación	Obtener información y lograr el conocimiento de la organización en todos sus aspectos.
II Instrumentación	Aplicar pruebas de cumplimiento para identificar las áreas críticas que merecen un examen más profundo, determinar el alcance y profundidad de la prueba sustantivas que serán aplicadas.
III Examen	Desarrollar los hallazgos de auditoría más significativos.
IV Informe	Presentar los resultados de la auditoría operacional en un informe que permita a las autoridades respectivas hacer las correcciones necesarias.
V Seguimiento	Elaborar un plan de trabajo de manera conjunta con la organización u área auditada para asegurar la implementación de recomendaciones, fijando objetivos, responsable y plazos para su cumplimiento.

Fuente: www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control.shtml
 Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

Figura 2. Diagrama de flujo de la secuencia que las fases de la auditoría de gestión.



Fuente: www.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/1518/3/T-ESPE-018199.pdf
 Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

2.2.1. Desarrollo de las fases de la Auditoría de Gestión.⁶

2.2.1.1. FASE I: Planeación – Conocimiento Preliminar.

“Dentro de esta etapa se plantea un objetivo fundamental que es:

- ✓ Obtener información y lograr el conocimiento de las generalidades y antecedentes tanto de la compañía auditada como de las áreas a las que se centrará la auditoría, de tal manera que se realice una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados a un costo y tiempo razonables.

El conocimiento preliminar permite una aproximación sistemática para la revisión interna y ejecución del trabajo de auditoría, por lo que puede representar una guía eficaz para la aplicación de recursos de auditoría.

Al existir una relación de la auditoría de gestión con la economía, eficiencia y eficacia, los estudios preliminares se dirigen a localizar las áreas en las que el tiempo, dinero y recursos pueden ser ahorrados.

El diseño de una estrategia para entender cómo se desarrollan las actividades y operaciones, con el objeto de evaluar la importancia de la auditoría, deberá tener presente lo siguiente:

- ✓ Objetivos y metas, revisar los resultados o efectos que la empresa esperaba alcanzar cuando decidió poner en marcha algún plan o proyecto.
- ✓ Recursos autorizados, chequear la asignación de fondos que la empresa asignó para una actividad o proyecto, de tal manera que la variación pueda ser medida en función de costo, tiempo y calidad.
- ✓ Sistemas y controles existentes, revisar los sistemas que existen en la organización, ya que son medios para lograr los objetivos que se han planeado.
- ✓ Auditorías Anteriores, analizar si se ha realizado el seguimiento y la aplicación de las recomendaciones.

⁶ www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control.shtml

- ✓ Control Interno, revisar el ambiente de control interno de la empresa para verificar que se entrega la confianza y la estructura necesaria para asegurar que las actividades que se desarrollan cumplen con el objetivo para el que fueron creadas.

Las actividades más usuales que en esta fase de la auditoria se realizan son:

- ✓ Visitas a las instalaciones de la organización auditada, para observar el desarrollo de las actividades en la misma, la secuencia que siguen y si se ajustan o no a los manuales.
- ✓ Entrevista con miembros de las diversas áreas que forman la organización, lo que permite que el auditor aprenda de la gente que hace parte de la empresa y que se identifiquen problemas que la gerencia en muchos casos desconoce.
- ✓ Actualización de archivos y recogida de información, se revisan los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores, y la recopilación de información y documentación básica para ser actualizada. Su contenido debe proveer de información de la entidad como:
 - a. Misión, visión, objetivos, políticas, cultura organizacional, es decir el direccionamiento estratégico de la empresa auditada.
 - b. La actividad principal o giro del negocio.
 - c. La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, recursos humanos, clientes, proveedores.
 - d. Actividades no congruentes con los objetivos trazados.
- ✓ Determinación de los criterios, parámetros; que constituyen puntos de referencia que permiten la comparación con resultados reales a sus operaciones y determinarán las desviaciones que puedan existir. En este grupo se pueden encontrar: la determinación del FODA y la evaluación de la estructura del Control Interno.

2.2.1.2. FASE II: Instrumentación.

El objetivo que se busca alcanzar en esta fase es:

- ✓ Aplicar pruebas de cumplimiento para identificar las áreas críticas que merecen un examen más profundo, determinar el alcance y profundidad de las pruebas de cumplimiento a aplicarse.

Las actividades en esta fase se enfocan a la evaluación del control interno, las principales son:

- ✓ Revisión y análisis de la información y documentación, que se obtuvo en la fase anterior, lo que ayudará a obtener un conocimiento integral del objeto que persigue la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para evaluar el control interno.
- ✓ Elaboración de programas, los mismos que serán detallado y flexibles, y se basarán en los objetivos trazados, que permitan la valoración de las 5 E's.
- ✓ Evaluación del Control Interno del área auditada.

En esta fase se acumulará información sobre cómo funcionan los controles existentes, además se podrá identificar los temas que requieren tiempo y mayor esfuerzo en la siguiente fase, es decir la Ejecución.

En base a los resultados de la evaluación los auditores determinarán la naturaleza, el alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programaran su trabajo, prepararan los programas específicos de la siguiente fase y fijarán plazos para concluir con la auditoría y presentar el informe.

Una vez que se obtenga esta evaluación se tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información, y los procedimientos de control.

2.2.1.3. FASE III: Ejecución – Examen

En esta fase el objetivo principal es:

- ✓ Obtener la calificación de los riesgos de auditoría.
- ✓ Desarrollar los hallazgos de auditoría más significativos y obtener toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad (suficiente, competente y relevante).

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría, que son:

Riesgo Inherente.

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

El riesgo inherente es solo una percepción preliminar, ya que la real orientación de cuantos, cuáles y que tan profundos procedimientos sustantivos aplicar en cada cuenta la proporciona la calificación del Riesgo de Control.

Riesgo de Control.

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

El riesgo de control fundamentalmente se califica en función de los resultados de la evaluación de control interno de cada cuenta u área.

Riesgo de Detección.

Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría.

El riesgo de detección se califica en función de la aplicación de los procedimientos necesarios.

En resumen el riesgo de auditoría es:

$$RA = RI * RC * RD$$

Los atributos de los hallazgos de auditoría son:

- ✓ **Condición**, lo que es, es la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción que se está examinando.
- ✓ **Criterio**, lo que debe ser, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se deben realizar las actividades o transacciones examinadas.
- ✓ **Efecto**, diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones.
- ✓ **Causa**, es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.

Las actividades típicas en esta fase son:

- ✓ Aplicación de los programas detallados o específicos para cada componente significativo, comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, como son: inspección física, observación, indagación, cálculos.
- ✓ Preparación de papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas.
- ✓ Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos, para cada componente examinado, expresados en los comentarios.

2.2.1.4. FASE IV: Comunicación de Resultados.

El objetivo en esta fase de la auditoría de gestión es fundamentalmente:

- ✓ Presentar los resultados de la auditoría operacional en un informe que permita a la máxima autoridad la toma de correctivos.

Las características que un informe de auditoría debe tener son:

- ✓ Explicar claramente el alcance y objetivo de la auditoría

- ✓ Ser conciso, de tal manera que se exprese claridad y pueda ser entendido a totalidad.
- ✓ Presentar fielmente, totalmente y con imparcialidad los asuntos basados en hechos reales.
- ✓ Explicar los descubrimientos y conclusiones de forma objetiva y en un lenguaje claro y sencillo como lo permita el tema.
- ✓ Incluir únicamente la información objetiva.
- ✓ Incluirá cuando sea aplicable las recomendaciones del auditor acerca de acciones que ayuden a mejorar y solucionar problemas en las áreas críticas.
- ✓ Las actividades que en esta fase de la auditoría se ejecutan la mayoría del tiempo son:
- ✓ Redacción del informe de auditoría, de manera conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas en la parte que se considere necesario.
- ✓ Comunicación de resultados, de manera clara, objetiva y precisa.

2.2.1.5. FASE V: Seguimiento

Esta fase de la auditoría de gestión tiene el siguiente objetivo:

- ✓ Elaborar un plan de trabajo conjuntamente con los auditados para asegurar la implementación de recomendaciones, señalando objetivos, responsables y plazos. Los auditores efectuarán el seguimiento de la entidad, con el siguiente propósito:
- ✓ Comprobar hasta qué punto la administración fue receptivo sobre los hallazgos, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento inmediato a la terminación de la auditoría.”

2.3. Indicadores para la auditoria de gestión.

Un indicador constituye una referencia numérica que se genera a partir de una o más variables, que muestra aspectos en el desempeño del componente que se está auditando, de tal manera que permite evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los

niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo (PODC– Planificación, Organización, Dirección y Control) que la gerencia implemente.

Los auditores evaluarán la gestión de las empresas utilizando indicadores de gestión, los mismos que constituyen herramientas fundamentales y que podrán ser creados basándose en la creatividad y el buen criterio del auditor.

2.3.1.Importancia.⁷

“Los indicadores adquieren importancia el momento que se los compara con otros de la misma naturaleza, lo que permite elaborar juicios, analizar tendencias, predecir cambios. Su importancia radica también en que a través de ellos es posible medir el desempeño de los individuos, de los sistemas y sus niveles y de una organización en general. Se puede medir las características del contexto, el costo y la calidad de los insumos, la efectividad de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en comparación con las necesidades específicas.

Son importantes porque permiten medir los cambios en una situación o condición a través del tiempo. Mediante ellos es posible mirar de cerca los resultados de acciones o iniciativas.”

Beltrán J. Jesús Mauricio, en su libro “Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad” (2000), hace referencia a que el uso de indicadores de gestión permite reducir la incertidumbre de la subjetividad, y entonces se logra un incremento de la efectividad de la empresa y el bienestar de todos sus integrantes. Radicando en que: ⁸

- ✓ Motivan a los componentes de un equipo a alcanzar metas retadoras, y a establecer procesos que permitan mantener el suyo como líder.
- ✓ Promueven y estimulan el trabajo en equipo.
- ✓ Propenden al crecimiento y desarrollo de las personas así como de los equipos en la empresa.
- ✓ Producen innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

⁷ Franklin, Enrique (2007) “Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio”

⁸ Beltrán J. Jesús Mauricio (2000) “Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad”

- ✓ Estimulan la eficiencia, eficacia y productividad en cada una de las actividades.
- ✓ Permiten identificar oportunidades para mejorar en las actividades.
- ✓ Facilitan la identificación de fortalezas de las diversas actividades, las mismas que pueden reforzar comportamientos proactivos.
- ✓ A través de ellos se cuenta con información para priorizar actividades para la consecución de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- ✓ La gerencia actúa basada en datos y hechos, lo que le permitirá evaluar y visualizar constantemente el comportamiento de las actividades claves de la empresa y la gestión general de sus unidades, con relación al cumplimiento de sus metas.
- ✓ La dirección de la empresa además puede reorientar las políticas y estrategias.

2.3.2. Características de los indicadores de gestión.

Para que los indicadores sean efectivos deben reunir las siguientes características: ⁹

- ✓ Relevancia: es decir útil para la toma de decisiones.
- ✓ Medible: que pueda ser medido e interpretado.
- ✓ Ajustable a los cambios: esto es que pueda ser aplicable para un año y otro.
- ✓ Verificable: que se pueda comprobar.
- ✓ Libre de sesgo estadístico o personal.
- ✓ Debe tener precisión cuantitativa y cualitativa que hagan referencia tanto a la cantidad como a la calidad, a la eficiencia como a la eficacia.
- ✓ Precisión matemática en los cuantitativos y precisión conceptual en los cualitativos.
- ✓ Deben servir de alarma cuando haya brechas significativas.
- ✓ Confiables: información veraz.
- ✓ Oportunos: a tiempo sobre la marcha.

⁹ Franklin, Enrique (2007) *“Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio”*

- ✓ Coherentes y consistentes con las variables, con los objetivos, es decir con la planificación de la empresa.
- ✓ Justificables: Con relación a su costo beneficio.
- ✓ Fácilmente interpretables.
- ✓ Comparables: con otros de la misma naturaleza.
- ✓ Aceptados por la organización.

2.3.3. Clasificación de los indicadores de gestión.

La Contraloría General del Estado en la Norma de Control Interno NCI 110-04 indica lo siguiente al respecto:

“Indicadores de Gestión. Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta.

La planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier entidad pública, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos.

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones, dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Si la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran los indicadores que permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propios indicadores, aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales.

Cada uno de los objetivos, independientemente del nivel de planificación a que pertenezca, serán descompuestos en variables relevantes, y a cada variable se le formulará al menos un indicador a través del cual se pueda valorar y evaluar la dinámica de dichas

variables, dando origen así a la trilogía para el desarrollo de cualquier indicador social: objetivos, variables e indicadores.

Existe una ruta para desarrollar estos indicadores, la cual inicia con la focalización de los objetivos tanto institucionales como programáticos y de proyecto, convirtiéndose éstos en las unidades de análisis, los que a su vez, desglosados, arrojan las variables relevantes que caracterizan el objetivo, el último paso será establecer el o los objetivos que permita identificar y seleccionar variables relevantes.

Para formular el indicador, característica o variable relevante seleccionada, correspondiente a cada tema, sólo basta convertir y expresar el objetivo y sus variables en patrón o categoría de valoración y evaluación, haciéndose las preguntas:

¿Al finalizar el período qué resultado concreto queremos entregar?

¿Cómo sabremos que ya hemos logrado el objetivo?

Como los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes, dentro del sistema de seguimiento y evaluación se requiere explicar las diferentes clases de indicadores que dependiendo de la pertenencia a la variable relevante a que hace alusión, se pueden distinguir dos tipos de indicadores:

Indicadores de Gestión o Eficiencia.- También se les denomina como: de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, indicadores internos. Pertenecen al sub –sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzo dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión, permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

1. La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros, ecológicos y de tiempo.
2. El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
3. El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
4. El costo promedio / efectividad o mejor, esfuerzo / resultado o costo / beneficio.

5. El grado de eficiencia.

6. El tiempo.

Indicadores de Logro o Eficacia.- Son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional. Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo, pertenecen al sub - sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los problemas y necesidades el grupo

Existen formas para generar indicadores, en el caso de los procesos estos pueden ser:

- ✓ Identificar productos y/o servicios y quienes son los clientes tanto internos como externos del proceso.
- ✓ Identificar puntos críticos de los procesos fundamentales.
- ✓ Determinar las necesidades insatisfechas que los clientes internos y externos tienen.
- ✓ Transformar las necesidades que los clientes tienen en características tanto de calidad como de productividad.

La información proporcionada por el indicador deberá ser puesta en comparación con un valor que se considere óptimo o estándar, de modo que se pueda determinar las desviaciones y fijar medidas para corregirlas.

Al usar indicadores en la auditoría de gestión podemos medir:

- a) Eficiencia en el uso de recursos.
- b) Efectividad en el cumplimiento de objetivos o metas.
- c) Economía en procesos (relacionando a este punto con los costos).
- d) Cualidades y características de los bienes o servicios ofertados.
- e) Satisfacción de clientes internos y externos.

2.4. Herramientas y técnicas de la auditoría de gestión.¹⁰

“Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplican en una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias, de acuerdo con las circunstancias de manera que los procedimientos podemos definirlos como la descripción de los actos que el auditor realizará en el cumplimiento del programa de la auditoría que está ejecutando.

Los procedimientos de auditoría generalmente aceptados se describen en términos generales, de tal manera que estos sean especificados o adaptados al caso de cada auditoría y de acuerdo con el criterio profesional de cada auditor.

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor, para obtener evidencia necesaria que fundamente su opinión; en cambio las prácticas de auditoría constituyen las labores específicas realizadas por el auditor como parte del examen.

Las técnicas de auditoría más utilizadas para reunir evidencia son:

Cuadro 5. Las técnicas de auditoría para reunir evidencia.

Técnicas de Verificación ocular	Técnicas de verificación oral	Técnicas de verificación escrita	Técnicas de verificación documental	Técnicas de verificación física
Comparación	Indagación	Análisis	Comprobación	Inspección
Observación	Entrevista	Confirmación	Computación	
	Encuesta	Tabulación	Rastreo	
		Conciliación	Revisión selectiva	

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>
Autor: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

a. Técnicas de verificación ocular.

Comparación, es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Dentro de la fase de ejecución de la auditoría se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables.

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>

Observación, es el examen ocular realizado para cerciorarse como se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la auditoría, por cuyo intermedio el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, en especial, las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, apreciando personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal de la entidad ejecuta las operaciones.

b. Técnicas de verificación oral.

Indagación, es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad. La respuesta a una pregunta formulada por el auditor, es una porción insignificante de elementos de juicio en los que puede confiarse, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí, pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes

Las Entrevistas, pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo. Para obtener mejores resultados debe prepararse apropiadamente, especificar quienes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados

Las Encuestas pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas. Su ventaja principal radica en la economía en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide, lo cual en ciertos casos puede ser muy costoso

c. Técnicas de verificación escrita.

Analizar, consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes. Los procedimientos de análisis están referidos a la comparación de cantidades, porcentajes y otros.

Confirmación, es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen (confirmación

interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas. Otra forma de confirmación, es la denominada confirmación externa, la cual se presenta cuando se solicita a una persona independiente de la organización auditada (tercero), información de interés que sólo ella puede suministrar.

Tabulación, es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones. Un ejemplo de aplicación de esta técnica lo constituye la tabulación de los resultados obtenidos en el inventario físico de bienes practicado en el almacén de la entidad en una fecha determinada.

Conciliación, implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados separados e independientes. Esta técnica consiste en analizar la información producida por diferentes unidades operativas o entidades, respecto de una misma operación o actividad, con el objeto de establecer su concordancia entre si y, a la vez, determinar la validez y veracidad de los informes, registros y resultados que están siendo examinados.

d. Técnicas de verificación documental.

Comprobación, técnica que se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.

Computación, es la técnica que se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado. Se prueba solamente la exactitud de un cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para establecer la validez de las cifras incluidas en una operación.

Rastreo, es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada. Al efectuar la comprensión de la estructura de control interno. Esta técnica puede clasificarse en dos grupos: a) rastreo progresivo, que parte de la autorización para efectuar una operación hasta la culminación total o parcial de ésta; y, b) rastreo regresivo, que es inverso al anterior, es decir, se parte de los resultados de las operaciones para llegar a la autorización inicial.

Revisión selectiva, consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar un análisis profundo.

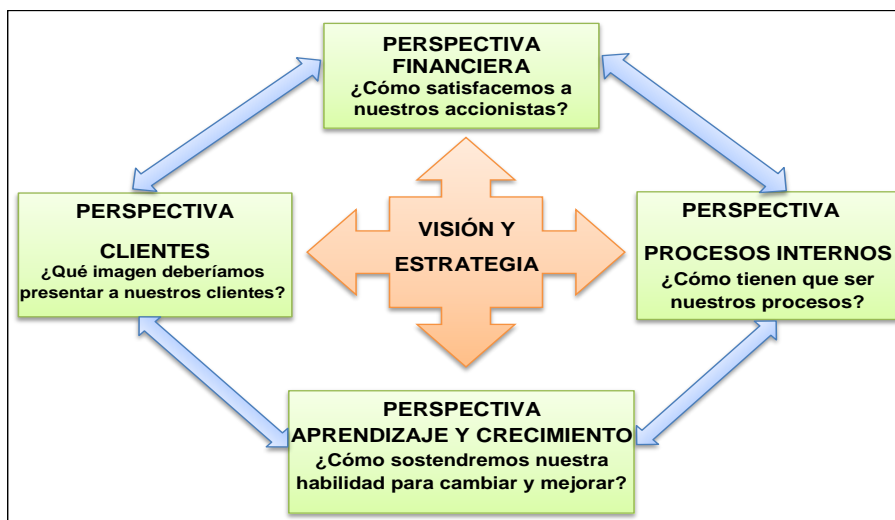
e. Técnicas de verificación física.

Inspección, es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente, en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes”

2.5. Cuadro de Mando Integral.¹¹

“Cuadro de Mando Integral herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporciona a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el CMI, permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

Cuadro 5. Cuadro de Mando Integral y sus 4 perspectivas.



Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/cmigermanch.htm>
 Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/cmigermanch.htm>

Los indicadores así seleccionados con esta relación causal posibilitarán, por tanto, el despliegue e implantación de la estrategia. Estos indicadores deben abordar todas las perspectivas de la empresa. Las perspectivas más importantes desde las que se suele contemplar un negocio son las siguientes:

Financiera: persigue aumentar la rentabilidad y riqueza del negocio para sus propietarios. Los indicadores reflejarán en qué medida la organización está creando valor.

Ciente: pretende satisfacer las necesidades del cliente, ofreciéndole productos y servicios de calidad, de manera que se consiga una buena imagen de la empresa y se pueda fidelizar al cliente. Los indicadores medirán en qué grado la empresa cumple sus objetivos en relación a la competencia.

Proceso interno: se trata de analizar aquellas actividades o procesos que debe emprender y alcanzar la organización para cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente. Los indicadores nos medirán, básicamente, la productividad y calidad alcanzada por la empresa.

Aprendizaje y crecimiento: para implantar cualquier cambio las personas y los recursos son siempre la clave para el éxito; por lo tanto esta perspectiva se refiere a qué es lo que necesitamos cambiar o modificar tanto de nuestros recursos materiales como humanos para conseguir los objetivos de los procesos internos, clientes y financiera”.

2.5.1. Características.

Entre las características del CMI, se pueden destacar:

- ✓ Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- ✓ Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa

en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.

- ✓ Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.
- ✓ Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

2.5.2. Aportaciones.

Entre las principales aportaciones del CMI cabe destacar las siguientes:

- ✓ Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- ✓ Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.
- ✓ Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa.
- ✓ Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje estratégico”.

CAPÍTULO III

AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL
“DEPARTAMENTO DE CRÉDITO”
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA
CACPE ZAMORA LTDA.,
DE LA CIUDAD DE ZAMORA.
PERIODO 2010.

Loja, 9 de abril de 2011.

Señor (a)

Rosa Benigna Gonzaga Sánchez
Bolívar Augusto Seminario Loarte.
Zamora.

De mi consideración:

En atención a su propuesta realizada para la ejecución de la AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL “DEPARTAMENTO DE CRÉDITO” EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA., DE LA CIUDAD DE ZAMORA. PERIODO 2010., me permito indicar que luego de revisar la planificación propuesta sobre la intervención en la mencionada entidad financiera ha sido aprobado, por lo que emito la orden de trabajo, la misma que tendrá un periodo de duración de 60 días en el cual deberán presentar el informe de resultados de la actividad propuesta.

Los objetivos que se establecen con la presenta auditoria son:

- ✓ Conocer sobre CACPE ZAMORA Ltda. en especial el departamento de Crédito, los procesos que ejecuta, la infraestructura con la que cuenta y su personal, de tal manera que se pueda identificar sus áreas.
- ✓ Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el proceso de aprobación de créditos CACPE ZAMORA Ltda.
- ✓ Revisar el grado de cumplimiento de los manuales y políticas de crédito que se deben manejar en el Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA Ltda.
- ✓ Conocer de manera general las diversas actividades que se realizan en el proceso de crédito CACPE ZAMORA Ltda.

Por lo expuesto díguese iniciar el trabajo mencionado en calidad de auditores.

Atentamente,

.....
María Augusta Solano de la Sala Torres.
DIRECTORA DE TESIS

Zamora, 11 de abril de 2011.

Lic.

María Romero.

JEFE DE CRÉDITO DE LA CACPE ZAMORA LTDA.

Ciudad.

Estimada Licenciada:

Reciba nuestros más sinceros deseos de bienestar y prosperidad para usted y quienes conforman el equipo humano del Departamento de Crédito CACPE ZAMORA Ltda.

El motivo de la presente carta es para informarle que la fecha fijada para la visita al Departamento de Crédito por parte de los auditores está programada para el 12 abril desde las 15H00 hasta las 17H00 tiempo en el que se tomará nota sobre el funcionamiento del Departamento y sobre todo las actividades que los oficiales de crédito realizan para la aprobación de los créditos y su interrelación con otros departamentos que aportan a este proceso, que es en el que nos estamos concentrando para la realización de nuestro examen de auditoría.

Estamos seguros de que contaremos con su colaboración y la de su equipo, por lo que de antemano extendemos nuestro agradecimiento.

Atentamente,

.....

Bolívar Seminario

.....

Rosa Gonzaga.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
CACPE ZAMORA**

Forjando el desarrollo en el sur del país

Teléfonos: 072 605-077; 072505-747

Zamora, 10 de Enero de 2011

Oficio N°. 016-CACPE-Z

Señora
Rosa Gonzaga y Bolívar Seminario
Presente

De mi especial consideración:

Una vez que se ha conocido el pedido presentado por ustedes en calidad de Alumnos de la Universidad Técnica Particular de Loja y de acuerdo a lo manifiesto por el Sr. Gerente titular de esta Institución Cooperativa, me permito comunicar a ustedes que se autoriza realizar la auditoria de Gestión al Departamento de Crédito de acuerdo a su requerimiento.

Particular que hago de vuestro conocimiento, para los fines pertinentes.

Atentamente,
"JUNTOS PARA TODA LA VIDA"

Lic. Patricio Iñiguez González
GERENTE DE CACPE ZAMORA

Margot R.

Adj.- lo indicado.



Recibido
10-1-2011
[Handwritten signature]

3.1. Desarrollo de las Fases de la Auditoria.

3.1.1. FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Para empezar nuestro trabajo hemos iniciado con la visita preliminar para tener un conocimiento previo sobre la entidad, obtención de información y en base a ello efectuar la planificación para la ejecución de las fases subsiguientes.

Para el desarrollo de este capítulo se recogen todos los datos pertinentes de gerencia y el Departamento de Crédito de la CACPE Zamora Ltda., el cual ofrece una línea diversificada de créditos, las que detallamos a continuación:

- a. Créditos comerciales
- b. Créditos de consumo
- c. Créditos de vivienda.
- d. Créditos de Micro-crédito.

La ubicación de la CACPE Zamora Ltda., dentro de una capital provincial, zona comercial y financiera, ha representado una oportunidad para ampliar su mercado y dar a conocer la gama de productos y servicios financieros.

El Departamento de Crédito actualmente está formado por un grupo humano de cinco personas, quienes desde su cargo aportan para la consecución de los objetivos organizacionales y consecuentemente a la satisfacción de los clientes.

Tabla # 1. Personal del Departamento de Crédito

Cargo	N° de personas en el Cargo
Jefe de Crédito	1
Asistente de Crédito y Cobranzas	2
Auxiliar de Crédito y Cobranzas	2

*Fuente: Manual de RRHH de CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa - Gonzaga Bolívar Seminario*

En lo que a crédito se refiere como se ha indicado anteriormente este equipo de trabajo se encarga de la aplicación de las políticas de crédito y del proceso de crédito, mismas que detallamos a continuación.

Políticas Específicas del Crédito Comercial.

- 1.1. Promoción: Oficial de crédito.
- 1.2. Recepción de documentos: Oficial de Crédito.
- 1.3. Verificación de solicitudes: Oficial de Crédito.
- 1.4. Preparación del trámite: Oficial de Crédito, el Jefe de Crédito.
- 1.5. Aprobación del crédito: Oficial de Crédito, Responsables de Agencias, Jefes de Crédito o Gerencia General.
- 1.6. Constitución de la garantía: El Jefe de Crédito
- 1.7. Fase de desembolso: Oficial de Crédito.
- 1.8. Fase de seguimiento de créditos: Oficial de Crédito.
- 1.9. Fase de recuperación de créditos: Oficial de Crédito.

Proceso de Créditos.

- 1.1 Evaluación del Cliente.
- 1.2 Aprobación de las Operaciones de Crédito
- 1.3 Instrumentación de las Operaciones de Crédito.
- 1.4 Seguimiento de las Operaciones de Crédito.
- 1.5 Reestructuración y Refinanciamiento de Créditos.

MARCAS DE AUDITORIA

€	Sustentado con evidencia
∅	Incumplimiento de las normas, manuales, reglamentos
✘	No reúne requisitos
∑	Sumado
§	Verificación con documento fuente
★	Hallazgo
✓	Comprobación de prueba física.

ABREVIATURAS

FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
P.F 1	Programa Fase 1.
P.F1-1	Programa 1 Fase 1
P.F1-2	Programa 2 fase 1
P.F1-3	Programa 3 fase 1
IG	Indicadores de Gestión
CI	Control Interno
CT	Cantidad Total
PT	Ponderación total
CP	Calificación Porcentual

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.					P.F. 1
AUDITORIA DE GESTIÓN PROGRAMA DE FASE I – CONOCIMIENTO PRELIMINAR					
<u>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u>					Fecha: 11-04-2010
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer sobre CACPE ZAMORA Ltda. en especial el departamento de Crédito, los procesos que ejecuta, la infraestructura con la que cuenta y su personal, de tal manera que se pueda identificar sus áreas. ✓ Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el proceso de aprobación de créditos CACPE ZAMORA Ltda. ✓ Revisar el grado de cumplimiento de los manuales y políticas de crédito que se deben manejar en el Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA Ltda. ✓ Conocer de manera general las diversas actividades que se realizan en el proceso de crédito CACPE ZAMORA Ltda. ✓ Conocer el nivel de acción del personal que labora en el Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA Ltda. ✓ Realizar un análisis FODA en el Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA Ltda. 					
Alcance:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La evaluación se realizará a los procedimientos, funciones, empleados y demás que se encuentren vinculados al Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA Ltda. Periodo, 1 de enero a 31 de diciembre de 2010. 					
#	Procedimiento	Ref.	Realización	Revisión	Observaciones
1	Realizar una sumaria con los aspectos generales de la CACPE ZAMORA Ltda.	P.F. 1-1	B. S - R. G	M.A.S.S.T	
2	Aplicar el cuestionario de inspección física de la CACPE Zamora Ltda., con la ayuda de su personal.	P.F. 1-2	B. S - R. G	M.A.S.S.T	
3	Realizar un resumen con los principales puntos de la visita realizada.	P.F. 1-3	B. S - R. G	M.A.S.S.T	
4	Determinar el procedimiento que se aplicará en la entrevista al gerente de la empresa.	P.F. 1-4	B. S - R. G	M.A.S.S.T	
5	Elaborar un resumen con los aspectos sobresalientes de la entrevista al	P.F. 1-5	B. S - R. G	M.A.S.S.T	

	gerente.				
6	Determinar el procedimiento que se aplicará en la entrevista al Jefe de Crédito, y personal que en ella labora.	P.F. 1-6	B. S - R. G	M.A.S.S.T	
7	Realizar el respectivo resumen de la entrevista al personal de crédito de la CACPE Zamora.	P.F. 1-7	B. S - R. G	M.A.S.S.T	
8	Establecer un cuadro de los tiempos que están previstos para cada actividad en el proceso de crédito de tal manera que sean una referencia para determinación de cuellos de botella.	P.F. 1-8	B. S - R. G	M.A.S.S.T	Información que brindara el personal de crédito.
9	Realizar un análisis FODA del departamento de crédito de la CACPE Zamora Ltda.	P.F. 1-9	B. S - R. G	M.A.S.S.T	Información que se obtendrá a través de un diagnóstico con el jefe del departamento.
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.					
Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres					

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 1-1	
AUDITORIA DE GESTIÓN ASPECTOS GENERALES DE IDENTIFICACIÓN DE LA CACPE ZAMORA LTDA. <u>GERENCIA</u>		Fecha: 12/04/2011	
Formación	Descripción	Ref.	Documentos adjuntos
Razón Social	§ Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE ZAMORA Ltda.		Plan estratégico del capítulo I
Años desde el inicio de actividades.	22 años		
Objetivos §	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servir al socio para lograr mejorar sus ingresos económicos y su situación social. ✓ Incrementar los socios y la capitalización, para llegar a la autosuficiencia económica financiera y al mayor número de personas; y, ✓ Satisfacer las necesidades de sus socios a un costo equitativo, sin sacar ventajas desleales del usuario, con servicios de fácil acceso para los socios 		Plan estratégico del capítulo I
Ubicación	La matriz desde un inicio se constituye en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe en la calle Sevilla de Oro y Av. Paquisha.		
Instalaciones	Se realizó un recorrido por las oficinas del departamento de crédito.	P.F. 1-2	Carta informativa de visita
		P.F. 1-3	Cuestionario de inspección física.
		P.F. 1-4	Resumen de recorrido.
Organigramas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructural ✓ Funcional ✓ De personal 		Organigrama vigente
Normas internas	Manual de crédito de la CACPE		

vigentes	Zamora Ltda.		
Visión	§ Llegar a ser una de las instituciones financieras líderes en la prestación de productos y servicios financieros en la provincia de Zamora Chinchipe y región sur del Ecuador.		
Horario de Atención	El horario de atención en el departamento de crédito es 8:00AM–17H00PM.		
Personal del Departamento de Crédito.	El departamento de crédito está formado por: ✓ 1 Jefe de crédito ✓ 4 oficiales de crédito		Manual de Funciones y Reglamento Orgánico Funcional
Meta organizacional en crédito	La meta del departamento de crédito de la CACPE Zamora Ltda., se fija en base al presupuesto, con ello se plantea un 20% de crecimiento en relación al año anterior, ejemplo el año anterior fue de 15,000,000.00 y para el año 2010 la meta será de 20,000,000.00.		
Competencia	Bancos y Coop. de Ahorro y Crédito: Banco de Loja: Banco del Pichincha. Banco de Fomento. Coop., de Ahorro y crédito Educadores de Zamora Chinchipe. Coop. Semillas del Progreso. Coop-Mego.		
Proveedores	Los que ofertan bienes y servicios, no tienen calificados, publican el requerimiento y ofertan.		
Muebles, enseres y equipos de	Eficiente Tecnología de punto al tamaño de la cooperativa		

computación			
Suministro de energía eléctrica	La CACPE Zamora Ltda., se abastece de la red pública de suministro eléctrico y en el caso de interrupción la Coop., cuenta con planta de energía eléctrica.		La planta es automática, se enciende inmediatamente cuando se interrumpe la energía eléctrica pública.
Seguridad	Cuenta con personal se seguridad y alarma con cámara de video.		Disponen de 4 personas de seguridad.
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.			
		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres.	

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.				P.F. 1-2
AUDITORIA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE INSPECCIÓN FÍSICA <u>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u>				Fecha: 18-04-2011
Datos de la visita	Jefe de Crédito	María Romero		
	Visitadores	Rosa Gonzaga y Bolívar Seminario.		
	Fecha de visita	18-04-2011		
	Lapso de tiempo	15H00 a 17H00		
	Dir. de la CACPE Zamora Ltda.	Calle Sevilla de Oro y Av. Paquisha.		
Objetivo				
✓ Observar el desarrollo de las actividades y operaciones que se realizan en el Departamento de crédito CACPE Zamora Ltda., enfocándonos en los tipos de crédito que ofrece. Esta actividad permitirá visualizar las actividades cotidianas y obtener una imagen global del Departamento.				
#	Preguntas (ordenas de acuerdo a la importancia)	Jefe de Crédito	Asistente de Crédito y Cobranzas	Auxiliar de Crédito y Cobranzas
1	¿La empresa cuenta con un plan de seguridad?	Si	si	Si
2	¿Están las áreas supervisadas?	Si	Si	Si
3	¿Favorece la estructura de la oficina al flujo normal de las operaciones?	Si	Si	Si
4	¿El personal que administra RR HH es caucionado?	Si	No	Si
5	¿Están las áreas sobre cargadas de artículos, papeles y archivos?	Si	No	No
6	¿Son satisfactorias las condiciones ambientales de las áreas?	Si	Si	Si
7	¿Cuentan las áreas con políticas y reglamentos establecidos que regulen su accionar?	Si	Si	Si
8	¿Están separadas las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas?	Si	Si	Si
9	¿La información que se ofrece a los clientes es clara y oportuna?	Si	Si	Si
10	¿El tiempo de espera de los clientes es menor a 5 minutos?	Si	Si	Si
11	¿Se identifican las necesidades de los clientes y se las satisface?	Si	Si	Si
12	¿Se encuentran los trámites de los socios fácilmente localizables?	Si	Si	Si
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 1-3
AUDITORIA DE GESTIÓN RESUMEN DEL RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES		
<u>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u>		Fecha:18-04-2011
Datos de la visita	Jefe de Crédito	María Romero
	Visitadores	Rosa Gonzaga y Bolívar Seminario
	Fecha de visita	18-04-2011
	Lapso de tiempo	15H00 – 14H30
	Dir. de la CACPE Zamora Ltda.	Calle Sevilla de Oro y Av. Paquisha.
<p>Objetivo.</p> <p>✓ Observar el desarrollo de las actividades y operaciones que se realizan en el Departamento de crédito CACPE Zamora Ltda., enfocándonos en los tipos de crédito que ofrece. Esta actividad permitirá visualizar las actividades cotidianas y obtener una imagen global del Departamento.</p> <p>El recorrido por las instalaciones de la institución empezó a las 15H00 que ingresamos, inmediatamente pudimos observar a 4 personas en el hall que esperaban ser atendidos por la cajeras, 4 estaban siendo atendidos; y, 8 personas en el departamento de crédito, 2 de ellas estaban atendidos y 6 esperaban su turno.</p> <p>El personal del departamento estaba en sus puestos de trabajo y atendían los requerimientos de los clientes, se pudo observar que existían un grupo de 6 estudiantes del Instituto “12 de Febrero” que realizaban sus pasantías en la institución los cuales colaboraban en el archivo de documentos y reproducción de documentos mediante copias en la misma institución en áreas contiguas.</p> <p>En lo concerniente al crédito se observa que los oficiales de crédito recibían a los clientes que requería de este producto con su característica bienvenida y luego su pregunta de rigor que tipo de crédito necesita y el propósito del mismo. También comentaban sobre la tasa de interés y plazos estipulados, costos operativos (inspección, avalúos, reconocimiento de fincas) y condiciones de crédito.</p>		
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 1-4
AUDITORIA DE GESTIÓN		
<u>ENTREVISTA AL GERENTE</u>		Fecha:18-04-2011
Datos de la entrevista	Nombres de los entrevistados	Nixon González.
	Cargo	Gerente.
	Entrevistadores	Rosa Gonzaga y Bolívar Seminario.
	Día de la entrevista	18-04-2011
	Hora prevista	16h00
	Dir. de la CACPE Zamora Ltda.	Calle Sevilla de Oro y Av. Paquisha.
Objetivo:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer conocer el objetivo de una Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito de la CACPE Zamora Ltda., de conformidad con el Plan de Auditoría propuesto en el que se evaluará la: eficiencia, eficacia y economía. 		
Procedimientos:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Explicar a la Gerencia el objetivo y alcance de la auditoria de gestión que se llevara a cabo en la institución. ✓ Averiguar si anteriormente se han realizado auditorias de gestión. ✓ Solicitar al Gerente la opinión en términos generales de la CACPE Zamora Ltda. ✓ Averiguar si la gerencia conoce si existen o han existido irregularidades actuales o anteriores a su posesión en el cargo que mantiene y el desenlace de estos. ✓ Averiguar si la gerencia tiene alguna preocupación o un tema de interés para esta Auditoría de Gestión. 		
Elaborado por:		Revisado por:
Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		María Augusta Solano de la Sala Torres

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 1-5
AUDITORIA DE GESTIÓN <u>RESUMEN DE LA ENTREVISTA AL GERENTE</u>		Fecha: 18-04-2011
Datos de la entrevista	Nombres de los entrevistados	Nixon González.
	Cargo	Gerente.
	Entrevistadores	Rosa Gonzaga y Bolívar Seminario.
	Día de la entrevista	18-04-2011
	Hora prevista	16h00
	Dir. de la CACPE Zamora Ltda.	Calle Sevilla de Oro y Av. Paquisha.
<p>Objetivo:</p> <p>✓ Hacer conocer el objetivo de una Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito de la CACPE Zamora Ltda., de conformidad con el Plan de Auditoría propuesto en el que se evaluará la: eficiencia, eficacia y economía.</p>		
<p>Resumen de la Entrevista</p> <p>El día 18 de abril de 2011 a las 16 horas, se realizó una visita a la CACPE Zamora Ltda., entidad que se dedica a la intermediación financiera, con la finalidad de efectuar una entrevista al Sr. Dr. Iván Nixon González, gerente de la CACPE Zamora Ltda., con la finalidad de exponer los objetivos y alcance del presente trabajo que se efectuara en la institución.</p> <p>Esta entrevista permitió obtener una idea amplia sobre el criterio del entrevistado, su función dentro de la organización y el papel que desempeña en la dirección de la empresa, en el proceso de concesión créditos, y el liderazgo que ejerce en la institución hacia la consecución de la misión y visión de la CACPE Zamora Ltda.</p> <p>En conjunto el Gerente, manifestó que no se han realizado auditorias de gestión en la empresa, y expresó su apoyo para el desarrollo del trabajo propuesto.</p> <p>Del mismo modo el gerente manifestó que la CACPE Zamora Ltda., ha cumplido con su identidad cooperativa, misma que está reflejada en el aspecto social, financiero y legal, lo cual se ha convertido en el ejemplo de cooperativismo para toda la provincia.</p> <p>En cuanto a la existencia de irregularidades argumento que solamente existió un caso de fraude en años anteriores, pero este suceso corresponde a la agencia de Zumbi y que actualmente se sigue el proceso judicial.</p>		
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 1-6
AUDITORIA DE GESTIÓN		
<u>ENTREVISTA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u>		Fecha:18-04-2011
Datos de la entrevista	Nombres de los entrevistados	María Romero, Rommel Saetama, Jenny González, Fernando Orellana y Jackson Martínez.
	Cargos	Jefe de Crédito y Oficiales de Crédito
	Entrevistadores	Rosa Gonzaga y Bolívar Seminario.
	Día de la entrevista	18-04-2011
	Hora prevista	16:30h00
	Dir. de la CACPE Zamora Ltda.	Calle Sevilla de Oro y Av. Paquisha.
Objetivo:		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer conocer el objetivo de una Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito de la CACPE Zamora Ltda., de conformidad con el Plan de Auditoría propuesto en el que se evaluará la: eficiencia, eficacia y economía y obtener información relacionada a las actividades que desarrollan en funciones cotidianas. 		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Explicar al jefe de crédito y oficiales de crédito el objetivo y alcance de la auditoria de gestión que se efectuara en la institución. ✓ Solicitar una opinión muy breve a la Jefe de Crédito y Oficiales de Crédito respecto a: <ul style="list-style-type: none"> a) Personal en el departamento crédito. b) Calidad del Servicio. c) Tiempos de respuesta. d) Oportunidad del Servicio. e) Posibles cuellos de botella. f) Tecnología. g) Eficiencia de las áreas con las que se interrelacionan para la obtención de créditos. h) Calidad de los productos o servicios entregados. 		
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 1-7
AUDITORIA DE GESTIÓN		
<i>RESUMEN DE LA ENTREVISTA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</i>		Fecha:18-04-2011
Datos de la entrevista	Nombres de los entrevistados	María Romero, Rommel Saetama, Jenny González, Fernando Orellana y Jackson Martínez.
	Cargos	Jefe de Crédito y Oficiales de Crédito
	Entrevistador	Rosa Gonzaga y Bolívar Seminario.
	Día de la entrevista	18-04-2011
	Hora prevista	16:30h00
	Dir. de la CACPE Zamora Ltda.	Calle Sevilla de Oro y Av. Paquisha.
Objetivo:		
<p>✓ Hacer conocer el objetivo de una Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito de la CACPE Zamora Ltda., de conformidad con el Plan de Auditoría propuesto en el que se evaluará la: eficiencia, eficacia y economía., y obtener información relacionado a las actividades que desarrollan en funciones cotidianas.</p>		
Resumen de la Entrevista.		
<p>El día 18 de abril de 2011 a las 16 horas con treinta minutos acudimos al Departamento de Crédito para efectuar la entrevista al personal de aquel departamento, con la finalidad de dar a conocer los objetivos y alcance de la auditoría de gestión en la entidad.</p> <p>La titular del departamento afirmó que la empresa cuenta con el personal adecuado para el desarrollo de las funciones, mismas que poseen las destrezas y habilidades que contribuyen a la eficiencia en el proceso de crédito que efectúan.</p> <p>En cuanto a la calidad, tiempos de respuestas, oportunidad del servicio que ofrece el departamento afirmaron que es muy bueno, y del mismo modo los oficiales de crédito revelaron que existen cuellos de botella en la recuperación de los créditos, puesto que algunos clientes demoran en el pago de sus haberes y se quejan de no ser bien atendidos.</p> <p>Del mismo modo indicaron que cuentan con la tecnología de punta para el ejercicio de sus funciones, que existe una coordinación total con otros departamentos lo cual respalda la eficacia y calidad de los productos y servicios que prestan a sus socios y público en general.</p>		
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 1-8
AUDITORIA DE GESTIÓN TIEMPOS ESTABLECIDOS PARA LAS ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO		
<u>ANALISIS DEL PROCESO DE CREDITO</u>		Fecha: 18-04-2011
Fuetes de información:	Fuentes de información	Manual de crédito de la CACPE Zamora Ltda. Entrevista realizada a oficiales de crédito y Jefe de Crédito.
	Entrevistadores	Rosa Gonzaga y Bolívar Seminario.
	Día de la entrevista	18-04-2011
	Hora prevista	16h30
	Dir. de la CACPE Zamora Ltda.	Calle Sevilla de Oro y Av. Paquisha.
	Actividad o procedimiento	
		Tiempo Establecido
Evaluación del cliente		3 días
Aprobación de las operaciones de crédito		3 días
Instrumentación de las operaciones de crédito		8 días
Seguimiento de las operaciones de crédito		De acuerdo al tipo crédito.
Reestructuración y refinanciamiento de crédito		De acuerdo al tipo crédito.
		Aprobación
		Desembolso y seguimiento del crédito.
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 1-9
AUDITORIA DE GESTIÓN ANÁLISIS FODA		
<u>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u>		Fecha: 20-04-2011
Objetivos:		
✓ Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del Departamento de Crédito de la CACPE Zamora Ltda.		
Alcance:		
El análisis se realizara a toda la estructura organizativa del Departamento de Crédito de la CACPE Zamora Ltda.		
<div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="width: 45%; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p><i>Cuenta con infraestructura propia.</i></p> <p><i>El personal del departamento de crédito tiene experiencia en el área</i></p> <p><i>Disponibilidad de recursos para otorgar créditos.</i></p> <p><i>Prestigio de la empresa.</i></p> </div> <div style="width: 45%; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p><i>Realizar alianzas estratégicas con instituciones a nivel nacional</i></p> <p><i>Ampliar las operaciones con otras instituciones</i></p> <p><i>Fomentar un centro recreativo</i></p> <p><i>Implementar un micro mercado</i></p> </div> <div style="width: 45%; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p><i>Archivo inadecuado</i></p> <p><i>Ineficiencia en el manejo de los archivos de los clientes.</i></p> <p><i>Estudio de mercado desactualizado.</i></p> </div> <div style="width: 45%; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p><i>Aparición de nuevas instituciones financieras en la zona.</i></p> <p><i>Disminución de las tasas de interés por los competidores.</i></p> </div> </div>		
Elaborado por:		Revisado por:
Rosa Gonzaga -Bolívar Seminario.		María Augusta Solano de la Sala Torres

3.1.2. FASE II: INSTRUMENTACIÓN

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.					P.F. 2
AUDITORIA DE GESTIÓN					
PROGRAMA DE LA FASE II – INSTRUMENTACIÓN					
<u>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u>					Fecha: 22-04-2011
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar los procedimientos y pasos a seguirse en las siguientes fases de la Auditoría de Gestión, para obtener pruebas suficientes y competentes. ✓ Establecer el cronograma de actividades que el equipo de auditoría realizará para optimizar tiempo y recursos. 					
Alcance:					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ La evaluación se realizara a los procedimientos, funciones y empleados que se encuentren vinculados al proceso de crédito de la CACPE Zamora Ltda. 					
#	Procedimiento	Ref.	Realización	Revisión	Observaciones
1	Realizar el memorando de la planificación, en el que se detalla el plan específico de auditoria de gestión	P.F. 2-1	R.G - B.S	M.A.S.S.T	
2	Establecer el cronograma de actividades que se cumplirán, de tal manera que se determinen plazos para ejecutar cada una de las fases de auditoría.	P.F. 2-2	R.G - B.S	M.A.S.S.T	
3	Determinar el requerimiento de personal técnico especializado de acuerdo a las características del departamento.	P.F. 2-3	R.G - B.S	M.A.S.S.T	
4	Elaborar los cuestionarios de control interno que se aplicará	P.F. 2-4	R.G - B.S	M.A.S.S.T	Anexo 1
5	Determinar el flujo grama que sigue el proceso de crédito y que está siendo manejado por los oficiales de crédito.	P.F. 2-5	R.G - B.S	M.A.S.S.T	
6	Determinar el nivel de riesgo a la cartera de créditos de vivienda, microcrédito y consumo.	P.F. 2-6	R.G - B.S	M.A.S.S.T	Se analizara la cartera de créditos y se calificara el nivel de riesgos.
7	Diseñar los indicadores de gestión que permita medir la eficiencia, eficiencia y calidad de la CACPE Zamora Ltda.	P.F. 2-7	R.G - B.S	M.A.S.S.T	
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.			Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.</p>	<p align="center">P.F. 2-1</p>
<p align="center">AUDITORIA DE GESTIÓN PLAN ESPECIFICO <u>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u></p>	<p align="right">Fecha: 23-04-2011</p>
<p align="center">PROPUESTA TECNICA DEL PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTION</p> <p>Zamora, 23 de marzo de 2011.</p> <p>Sra. Lic. María Romero. JEFE DE CRÉDITO DE LA CACPE ZAMORA LTDA.</p> <p>De nuestras consideraciones:</p> <p>Tenemos el agrado de poner a su consideración los términos de referencia sobre los cuales se desarrollará la Auditoría de Gestión al departamento de crédito de la CACPE Zamora Ltda.</p>	
<p>Naturaleza del Examen.</p> <p>Se realizará la Auditoría de Gestión al proceso de créditos de la CACPE Zamora en el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, con la finalidad de evaluar la eficiencia, efectividad y economía, con la que se está trabajando en este departamento.</p>	
<p>Objetivos del Examen</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar el grado de eficiencia, efectividad y calidad en el proceso de créditos de la CACPE Zamora. ✓ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas. ✓ Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en cuanto a los créditos (montos, tiempos de respuesta) ✓ Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales. ✓ Verificar la aplicación de los procedimientos de control interno establecidos para el 	

<p>proceso.</p> <p>✓ Determinar el nivel riesgo a la cartera de créditos de vivienda, microcrédito y consumo.</p>	
<p>Alcance del Examen.</p> <p>El examen cubrirá el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.</p>	
<p>Tiempo de ejecución:</p> <p>Se propone trabajo de campo de 60 días laborables, iniciando el 12 abril presente año día que se efectuó el recorrido por las instalaciones de la CACPE Zamora Ltda.</p>	
<p>Comunicación de resultados:</p> <p>Terminado el trabajo de campo, se emitirá el respectivo informe de las actividades desarrolladas.</p>	
<p>Elaborado por:</p> <p>Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.</p>	<p>Revisado por:</p> <p>María Augusta Solano de la Sala Torres</p>

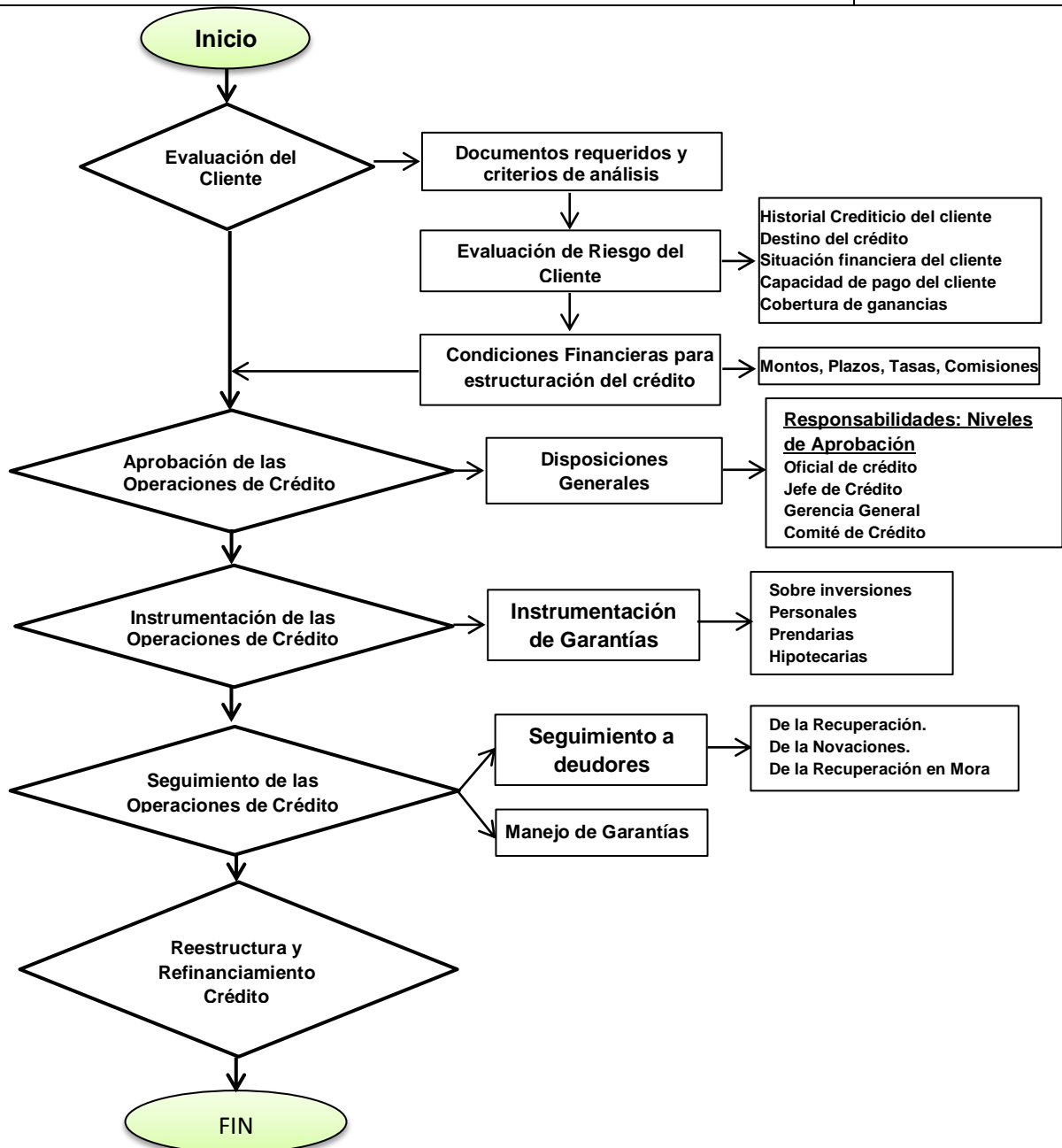
Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 2-2
AUDITORIA DE GESTIÓN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		
<u>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u>		Fecha: 24-04 2011
Fase	Propósito	Días
I Conocimiento Preliminar	Obtener información y lograr el conocimiento de la organización en todos sus aspectos.	15
II Planificación	Aplicar pruebas de cumplimiento para identificar las áreas críticas que merecen un examen más profundo, determinar el alcance y profundidad de las pruebas sustantivas que serán aplicadas.	15
III Examen	Desarrollar los hallazgos de auditoría más significativos.	15
IV Informe	Presentar los resultados de la auditoría operacional en un informe que permita a las autoridades respectivas hacer las correcciones necesarias.	15
V Seguimiento	Elaborar un plan de trabajo de manera conjunta con la organización u área auditada para asegurar la implementación de recomendaciones, fijando objetivos, y responsabilidades y plazos para su cumplimiento.	Será ejecutado por el personal del Departamento de Crédito de la CACPE Zamora
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		
Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 2-3
AUDITORIA DE GESTIÓN REQUERIMIENTO DE PERSONAL TÉCNICO		
<u>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u>		Fecha:24-04-2011
<p>Debido a las características propias que tiene el proceso de crédito sujeto de examen, se requiere de 2 profesionales en la materia, principalmente con conocimientos de la Ley General de Instituciones Financieras, contabilidad y auditoría de gestión.</p> <p>De la misma manera se considera necesario el asesoramiento de un profesional en administración misma que cumplirá las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar la veracidad y validez de la información técnica recopilada. ✓ Asesorar técnicamente en los conocimientos específicos de su profesión. ✓ Solventar consultas de los auditores. ✓ Emitir su criterio profesional en lo que el auditor considere pertinente, actuando siempre con independencia, imparcialidad y honestidad. ✓ Confirmar en aspectos que sean importantes, el punto de vista del auditor y respaldo. ✓ Establecer a pedido de los auditores la precisión, confiabilidad y utilidad de los informes elaborados por la entidad o por terceros. 		
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres

AUDITORIA DE GESTIÓN
FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Fecha:24-04-2011



Elaborado por:
Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.

Revisado por:
María Augusta Solano de la Sala Torres

**AUDITORIA DE GESTIÓN
CALIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS**

DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Fecha: 01-05-2011

Créditos de Vivienda.

Cód.	Categorías	Morosidad	# de Créditos	Porcentaje
A	Riesgo Normal	Hasta 5 días		
B	Riesgo Potencial	De 5 a 30 días		
C	Créditos deficientes	De 30 a 60 días		
D	Dudoso Recaudo	De 60 a 90 días		
E	Perdida	Más de 90 días		
	TOTAL DE CRÉDITOS			100%

Crédito de Consumo.

Cód.	Categorías	Morosidad	# de Créditos	Porcentaje
A	Riesgo Normal	Hasta 5 días		
B	Riesgo Potencial	De 5 a 30 días		
C	Créditos deficientes	De 30 a 60 días		
D	Dudoso Recaudo	De 60 a 90 días		
E	Perdida	Más de 90 días		
	TOTAL DE CRÉDITOS			100%

Créditos para la microempresa.

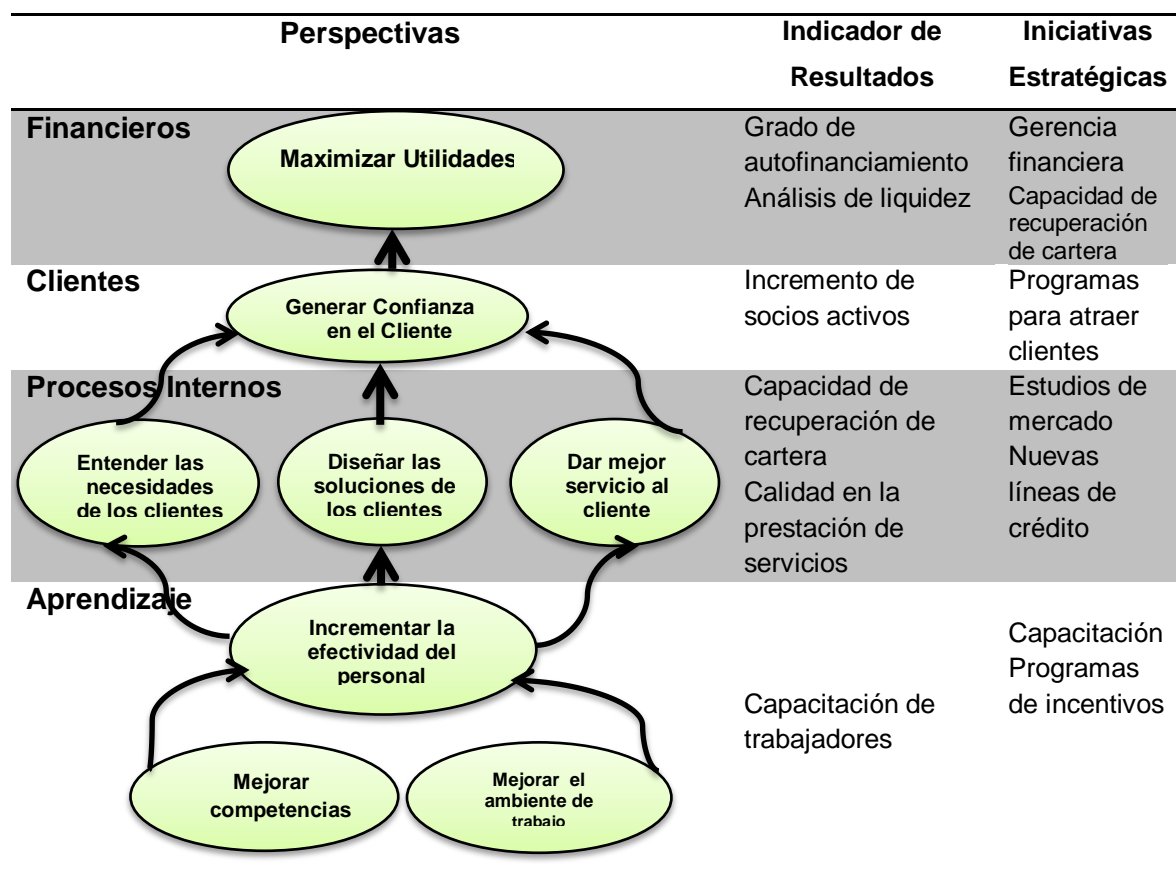
Cód.	Categorías	Morosidad	# de Créditos	Porcentaje
A	Riesgo Normal	Hasta 5 días		
B	Riesgo Potencial	De 5 a 30 días		
C	Créditos deficientes	De 30 a 60 días		
D	Dudoso Recaudo	De 60 a 90 días		
E	Perdida	Más de 90 días		
	TOTAL DE CRÉDITOS			100%

Elaborado por:
Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.

Revisado por:
María Augusta Solano de la Sala Torres

AUDITORIA DE GESTIÓN
CUADRO DE MANDO INTEGRAL
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Fecha: 01-05-2011



Elaborado por:

Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.

Revisado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 2-6
AUDITORIA DE GESTIÓN DISEÑO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN		
<u>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u>		Fecha: 02-05-2011
<p>Captación de socios: Socios activos - Socios inactivos</p> $\text{Morosidad de cartera vencida} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$ $\text{Recuperacion de cartera} = \frac{\text{Total Recuperacion de cartera}}{\text{Cartera total}}$ $\text{Tasa de crecimiento de liquidez} = \frac{\text{Tasa año 2} - \text{tasa año 1}}{\text{tasa año 1}} * 100$ $\text{Capacitación de personal} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados por area}} * 100$ $\text{Satisfaccion laboral} = \frac{\text{Total de enpleados satisfechos}}{\text{Total empleados}} * 100$ $\text{Cumplimiento de normas y reglamentos} = \frac{\text{Nº de normativas y reglamentos vigentes}}{\text{Total de normativas de la cooperativa aplicables}} * 100$ $\text{Eficiencia en el manejo de expedientes} = \frac{\text{Expedientes incompletos}}{\text{Total de expedientes}} * 100$		
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres

3.1.3. FASE III: EXAMEN – EJECUCIÓN

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.					P.F. 3
AUDITORIA DE GESTIÓN PROGRAMA DE FASE III – EJECUCIÓN <u>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u>					Fecha: 03-05-2011
Objetivos.					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Detectar las actividades que se pueden presentar como críticas y que provocan problemas a lo largo del proceso de crédito y la gestión del departamento de crédito. ✓ Analizar las causas y los efectos de los cuellos de botella que se puedan presentar en el proceso estudiado. ✓ En base a criterios y procedimientos sustentar las conclusiones y recomendaciones. 					
Alcance:					
La evaluación se realizará a los procedimientos, funciones, empleados y demás que se encuentren vinculados al proceso de crédito en la CACPE Zamora Ltda.					
#	Procedimiento	Ref.	Realización	Revisión	Observaciones
1	Listar los problemas relacionados con el proceso de crédito en la CACPE Zamora Ltda., con el personal del departamento de crédito.	P.F. 3-1	R.G - B.S	M.A.S.S.T	
2	Determinar cuáles son los problemas principales que retrasan el proceso	P.F. 3-2	R.G - B.S	M.A.S.S.T	
3	Aplicar el cuestionario del control interno y de auditoria y determinar el nivel de confianza y el riesgo de control	P.F. 3-3	R.G - B.S	M.A.S.S.T	
4	Analizar el nivel riesgo a la cartera de créditos de vivienda, microcrédito y consumo.	P.F. 3-4	R.G - B.S	M.A.S.S.T	
5	Aplicación y análisis de los indicadores de gestión	P.F. 3-6	R.G - B.S	M.A.S.S.T	
7	Elaborar la hoja de hallazgos significativos.	P.F. 3-7	R.G - B.S	M.A.S.S.T	
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.			Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 3-1	
AUDITORIA DE GESTIÓN LISTADO DE PROBLEMAS (Lluvia de ideas)		Fecha: 10-05-2011	
<u>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u>			
Datos de la visita	Jefe de Crédito	María Romero.	
	Visitadores	Rosa Gonzaga y Bolívar Seminario	
	Participantes	Rommel Saetama, Fernando Orellana	
	Fecha de visita	12-05-2011	
	Lapso de tiempo	15H00 -16H00	
	Dirección de la CACPE Zamora Ltda.	Calle Sevilla de Oro y Av. Paquisha.	
Objetivo:			
✓ Identificar con la ayuda del personal que conforma el Departamento de Crédito y específicamente con el personal encargado de crédito, los problemas que consideran están interfiriendo para la fluidez del proceso de créditos que ofrecen.			
#	Problemas(preguntas de control)	Ponderación	Calificación
1	El socio no cumple con todos los documentos que se exige	10	8
2	La ausencia del garante para firmar el crédito	10	9
3	El incumplimiento con los 5 C, capacidad, capital, colaterales, y carácter <i>para</i> calificar el préstamo	10	9
4	La calificación del socio en base al buro crediticio	10	9
5	La incumplimiento en los pagos del cliente	10	9
6	El incumplimiento de los descuentos	10	10
7	Falta de liquidez en la cooperativa para montos elevados créditos	10	10
TOTAL		Σ 70	Σ 64
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres	

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.			P.F. 3-2
AUDITORIA DE GESTIÓN DETERMINACION DE PROBLEMAS CON MAYOR INFLUENCIA			
<u>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u>		Fecha: 11-05-2011	
Datos de la visita	Jefe de Crédito	María Romero.	
	Visitadores	Rosa Gonzaga y Bolívar Seminario	
	Participantes	Rommel Saetama, Fernando Orellana	
	Fecha de visita	12-05-2011	
	Lapso de tiempo	15H00 -16H00	
	Dirección de la CACPE Zamora Ltda.	Calle Sevilla de Oro y Av. Paquisha.	
<p>Objetivo:</p> <p>✓ Determinar los problemas que tienen más peso para evitar el normal desenvolvimiento en el proceso de créditos.</p>			
#	Problemas(preguntas de control)	calificación	%
1	El socio no cumple con todos los documentos que se exige	8	12,50%
2	La ausencia del garante para firmar el crédito	9	14,06%
3	El incumplimiento con los 5 C, capacidad, capital, colaterales, y carácter para calificar el préstamo	9	14,06%
4	La calificación del socio en base al buro crediticio	9	14,06%
5	La incumplimiento en los pagos del cliente	9	14,06%
6	El incumplimiento de los descuentos	10	15,64%
7	Falta de liquidez en la cooperativa para montos elevados créditos	10	15,63%
8	TOTAL	Σ 64	Σ 100%
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres	

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 3-2
AUDITORIA DE GESTIÓN DETERMINACION DE PROBLEMAS CON MAYOR INFLUENCIA <u>DEPARTAMENTO DE CRÉDITO</u>		Fecha: 11-05-2011
Datos de la visita	Jefe de Crédito	María Romero,
	Visitadores	Rosa Gonzaga y Bolívar Seminario
	Participantes	Rommel Saetama, Fernando Orellana
	Fecha de visita	12-05-2011
	Lapso de tiempo	15H00 -16H00
	Dir. de la CACPE Zamora Ltda.	Calle Sevilla de Oro y Av. Paquisha.
<p>Resumen:</p> <p>Varios son los problemas que se han identificado durante el proceso de crédito de la CACPE Zamora los mismos que fueron identificados básicamente por el jefe y los oficiales de crédito que son quienes los que día a día están involucrados en dicho proceso.</p> <p>Al identificar estos problemas, se llega a la conclusión de que a pesar de existir controles los mismos son incumplidos en determinados casos generando inconvenientes y posteriormente retrasando trámites de otros clientes.</p> <p>El incumplimiento de los requisitos del cliente y el retraso en los pagos del crédito constituyen los obstáculos más grandes a vencerse, por lo que se deberán aplicar los respectivos correctivos para que este cuello de botella termine y el proceso fluya.</p> <p>Aunque se considera un problema los requerimientos de otras áreas en determinado momento, se considera que son actividades que ayudarán un mejor desempeño como organización.</p>		
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres

AUDITORIA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

Fecha: 15-05-2011

#	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Observaciones
		SI	NO	N/A			
1	¿Se ha designado la comisión de crédito?	x			10	10	La CACPE, tiene estructurado su comisión de créditos que tiene sus funciones específicas en el proceso de crédito.
2	¿La entidad cuenta con un manual de crédito?	x			10	10	§ La entidad dispone de un manual de crédito que, resume claramente las políticas y procesos que se debe seguir en el procedimiento de créditos.
3	¿Se verifica el cumplimiento de estas políticas?	x			10	10	La verificación lo realiza periódicamente, y actualmente se está cumpliendo a cabalidad con dichas políticas.
4	¿Se ha fijado niveles de aprobación?	x			10	10	§ Los niveles de aprobación de crédito está definido: ejemplo, el oficial de crédito aprueba créditos hasta \$2500, la jefatura de crédito hasta \$5000, la gerencia hasta \$8000 y el comité de crédito desde \$8001 hasta \$40000.
5	¿El manual de crédito define los límites de aprobación de crédito?	x			10	10	Los límites antes mencionados están en el manual de crédito.

6	¿Se cumplen sin excepción los niveles de aprobación?	x			10	10	Si se cumplen con los límites estipulados en el manual de crédito y los niveles de aprobación.
7	¿Están definidos claramente por escrito las funciones y responsabilidades del personal que labora en el área de crédito?	x			10	10	Las funciones y responsabilidades del personal del área de créditos están detalladas en el manual de crédito de la empresa.
8	¿El personal del área de crédito ha sido entrenado sobre formulación y evaluación de proyectos?		x		10	0	No, ninguno ha sido capacitado en la formulación y evaluación de proyectos.
9	¿Se ha designado en el presupuesto una partida para capacitación del personal que labora en el área de crédito?	x			10	10	El presupuesto para capacitación es para toda la institución, pero dentro de ello consta la capacitación al personal de crédito.
10	¿Cada expediente de crédito cuenta con un análisis de la operación donde se exprese claramente las principales características del cliente, condición de la operación?	x			10	9	Si cuentan con un expediente de crédito del cliente, pero al revisar algunas no cuentan con un análisis detallado de las características del cliente.
11	¿Se confirma información proporcionada por el cliente?	x			10	10	La información del cliente es revisada cuidadosamente para confirmar su validez y originalidad, caso contrario se cita al cliente para que justifique su información.
12	¿Se han requerido las correspondientes garantías y seguros?	x			10	10	Las garantías han sido exigidas de acuerdo al tipo de crédito y los montos por ejemplo: hasta \$10000 se otorga con garantías personales y de \$10001 en adelante se requiere de la hipoteca de un bien.
13	¿Las garantías se encuentran formalizadas?	x			10	10	Las garantías concedidas cumplen todas las exigencia de ley
14	¿Se ha suscrito un pagaré por cada operación crediticia?	x			10	10	Los créditos son otorgados previo la suscripción del pagare, mismos que constan en el expediente de crédito.

15	¿Se realizan avalúos técnicos de las prendas o hipotecas?	x			10	10	Los avalúos se llevan a efecto por los inspectores de la cooperativa, que emiten su informe factibilidad a la entidad.
16	¿Se verifican las firmas de los clientes en todo documento referente al crédito?	x			10	10	Se verifica, minuciosamente las firmas en todos los documentos del cliente, a fin de evitar inconsistencias.
17	¿La documentación legal del cliente es revisada por el departamento jurídico?		x		10	0	La documentación legal no es revisada por el jurídico, que ya la función del funcionario antes mencionado es realizar minutas para las hipotecas.
18	¿Se cuenta con toda la documentación legal que certifique la propiedad de las garantías a ser entregadas?	x			10	10	Las garantías están respaldadas con los respectivos certificados que abalizan la propiedad.
19	¿Se cumplen las firmas de responsabilidad: de hecho, revisado y aprobado para todas las transacciones que se procesan?	x			10	10	Durante el proceso son revisadas las respectivas firmas de cada uno de los responsables, y si falta la una no se da paso el trámite siguiente.
20	¿El cliente recibe explicaciones de las características de la operación?	x			10	10	Al cliente se le informa el detalle de la operación de crédito, y esta información es respaldada con documentos.
21	¿Se entrega al cliente copia de la liquidación de un préstamo?	x			10	10	La entidad entrega la copia de liquidación de préstamo, y también consta en el expediente.
22	¿Existen condiciones especiales para renovar una operación?	x			10	10	Si el cliente está al día en sus pagos o cubre el 50% del crédito, puede renovar por otro, por la misma cantidad o un rubro mayor o menor.
23	¿Se cumplen con rigor estas condiciones?	x			10	8	∅ No siempre, pues depende de las condiciones por la que atraviesa el cliente.
24	¿Se emiten reportes periódicos sobre la condición general de la cartera?	x			10	10	Los reportes se realizan mensualmente.

25	¿El directorio evalúa periódicamente la condición general de la cartera?	x			10	10	La evaluación la realiza por el Concejo de Administración y Gerencia, en base al balance de la entidad y en función de ello tomar correctivos. Esto se lo efectúa cada mes.
26	¿Se ha determinado quienes aprueban los créditos de funcionarios y directores?	x			10	10	Estos créditos son aprobados por el Concejo de Administración.
27	¿Está impedida la concesión de créditos en condiciones especiales al personal y directivos?	x			10	10	Los créditos se otorgan para todos en las mismas condiciones.
28	¿Se omite el voto del directivo interesado cuando se aprueba un crédito a su favor o uno de los familiares interesados?	x			10	10	En casos de otorgar créditos a los directivos o familiares se omite el voto del interesado, a su vez asume el alterno para reemplazarlo en sus funciones.
29	¿Se realiza actualización de la información del cliente luego de otorgado el crédito?	x			10	10	La actualización se realiza periódicamente a fin de disponer de información real del cliente, como cambio de domicilio, estado civil, etc.
30	¿Se realiza actualización de avalúos de las garantías aceptadas?	x			10	10	La actualización de los avalúos se realiza a los 2 años, a través de los inspectores que trabajan para la institución.
31	¿Se preparan informes que señale la recuperación de los créditos?	x			10	10	Los informes se realizan mensualmente en donde se reportan la recuperación y concesión de créditos.
32	¿Existen procedimientos para comunicar al socio y al garante oportunamente sobre el vencimiento de las operaciones?	x			10	10	Inicialmente se notifica telefónicamente, luego la notificación escrita por el oficial de crédito, después la notificación lo realiza la jefatura de crédito y por ultimo interviene la notificación y recuperación judicial
33	¿Se preparan reportes sobre los créditos vencidos y su estado de recuperación?	x			10	10	Se emiten reportes mensuales a la gerencia de los estados de créditos de los clientes.

34	¿Se realiza el seguimiento de los créditos en demanda judicial?	x			10	10	El seguimiento se lo realiza a través del departamento jurídico de la entidad.
35	¿Existen procedimientos escritos para la recepción de bienes dación de pago?	x			10	10	El bien se entrega al abogado el cual procede a realizar el trámite y el juzgado hace la liquidación del préstamo
36	¿Se mantiene un registro que permita conocer las garantías entregadas por cada socio, avalúo y vencimiento en caso de avales?	x			10	10	Las garantías entregadas son ingresadas y registradas en el sistema.
TOTAL					Σ 360	Σ 337	
Elaborado por: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.				Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres			

Calculo

Calificación porcentual: $CP = \frac{CT}{PT} \times 100$

CT= 337

PT= 360

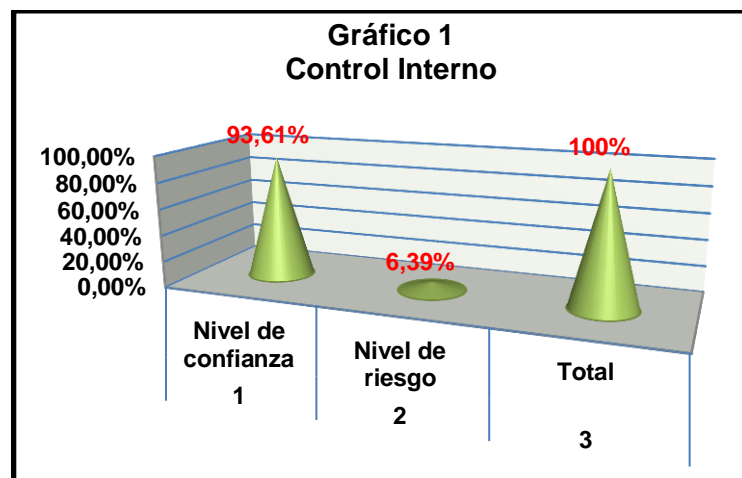
$CP = \frac{337}{360} \times 100 = 93,61\%$

Determinación de la confianza y el riesgo de control.

DETERMINACION	PARÁMETROS		
	Alto	Medio	Bajo
RIESGO	15-50%	51 - 75%	76-95%
COMFIANZA	Baja	Media	Alta

Análisis

Como se puede observar, el resultado obtenido en la aplicación del cuestionario de control interno se obtiene una calificación de 93,61%, lo cual nos indica que el riesgo es bajo y con un nivel de confianza alta, eso demuestra que la gestión de la empresa es eficiente, quedando por corregir las deficiencias que existen en el departamento de crédito de la CACPE Zamora. Para visualizar de la mejor manera lo presentamos en el grafico siguiente:



Fuente: Auditoría de gestión al Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

AUDITORIA DE GESTIÓN

CUESTIONARIO DE AUDITORIA: SEGURIDAD EN LAS INSTALACIONES

Fecha: 18-04-2011

#	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.	Observaciones
		SI	NO	N/A			
1	¿Cuenta la institución con un reglamento escrito para cumplir con las leyes locales que rigen la seguridad, higiene, medioambiente y condiciones laborales?		x		10	0	★ La CACPE no dispone de una política escrita para cumplir con las normas de seguridad, higiene, medioambiente y condiciones laborales en sus instalaciones.
2	¿Cuenta la institución con sistemas de alarmas de seguridad en la caja fuerte de la institución?	x			10	10	✓ La entidad dispone de alarmas de seguridad de alta tecnología.
3	¿Los guardias de seguridad cuentan con las herramientas y respaldo suficientes para actuar en situaciones de emergencia?	x			10	10	✓ La empresa que brinda seguridad física, tiene al personal capacitado y debidamente armado a la vez que brinda el respaldo en caso de emergencia.
4	¿El dinero, los bienes y activos que dispone la entidad se encuentra asegurado?	x			10	10	La empresa cuenta con seguros que cubre todos los valores sustraídos, por lo que la aseguradora les devuelve en caso de robos e incendios.
5	¿Cuenta la institución con cámaras de alerta y grabación en las instalaciones?	x			10	10	✓ La empresa hace uso de cámaras de alerta y grabación durante las 24 horas del día.
6	¿El personal y los equipos están debidamente asegurados?	x			10	10	La entidad tiene un contrato de seguro general para su respectivo respaldo.
7	¿Se capacita la personal de la empresa sobre temas relacionados con la prevención y minimización de riesgos en caso de robos?	x			10	10	La empresa realiza capacitaciones constantes en temas relacionados a la seguridad.

8	¿Se llevan a cabo inspecciones rutinarias de la instalación a fin de precautelar la seguridad?	x			10	10	Las instalaciones son inspeccionadas por el personal de la institución y también por la inspectoría de trabajo, cuerpo de bomberos, seguridad.
9	¿Existen medios de comunicación eficaces disponibles para la notificación externa e interna en caso de emergencias?	x			10	10	La cooperativa utiliza los servicios de telefonía e internet para comunicarse en casos de emergencia, además dispone de servicios de rastreo de la compañía de seguridad
TOTAL					Σ 90	Σ 80	
Elaborado por: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.						Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres	

Calculo

Calificación porcentual: $CP = \frac{CT}{PT} \times 100$

CT= 80

PT= 90

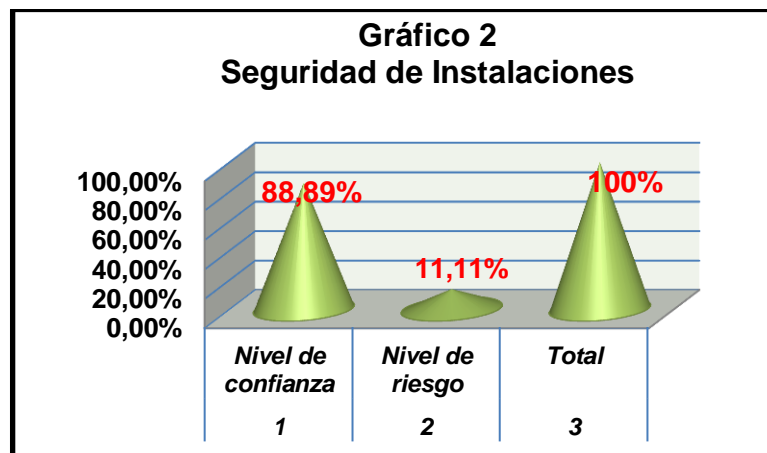
$CP = \frac{80}{90} \times 100 = 88,89\%$

Determinación de la confianza y el riesgo de control.

DETERMINACION	PARÁMETROS		
RIESGO	Alto	Medio	Bajo
	15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%
COMFIANZA	Baja	Media	Alta

Análisis

Como se puede observar, luego de aplicar el cuestionario de auditoria de seguridad de la instalación del departamento de crédito de la CACPE Zamora y realizado el estudio del mismo se obtuvo un nivel de confianza de 88,89%, con un nivel de confianza alta y un nivel riesgo de 11,11%. Esto refleja que la gestión de la empresa es buena, pero es importante manifestar que se requiere tomar los correctivos necesarios a fin de mejorar esta área. El resumen se puede visualizar en el grafico siguiente.



Fuente: Auditoria de gestión al Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

AUDITORIA DE GESTIÓN

CUESTIONARIO DE AUDITORIA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fecha: 20-05-2011

#	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.	Observaciones
		SI	NO	N/A			
1	¿La selección del personal se realiza de acuerdo al perfil profesional y las características del puesto de trabajo?	x			10	10	La competencia del personal está claramente detallada en manual de gestión del talento humano, de modo que se contrate personal con ese perfil.
2	¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?	x			10	10	§ Las características de los perfiles de la entidad se encuentran estipulados en el manual de funciones de la entidad.
3	¿Se capacita periódicamente al personal para mejorar el desempeño en sus funciones?	x			10	10	El personal recibe capacitaciones por lo menos dos veces al año
4	¿La empresa realiza una retroalimentación en cuanto a políticas, reglamentos y procedimientos establecidos?	x			10	10	La CACPE, realiza sesiones con los empleados a fin de difundir sus reglamentos, políticas y actualizar los conocimientos cuando hay cambios en dichas reglamentaciones.
5	La empresa dispone de una base de datos que demuestran la educación, formación, habilidades y experiencia de su personal.	x			10	10	Se encuentra en los registros de los empleados el cual demuestra el comportamiento laboral así como también las felicitaciones y llamados de atención.
HORAS DE TRABAJO							
6	¿Cuenta la empresa con un reglamento referente a las horas de trabajo y horas extraordinarias conforme a lo establecido en la ley?	x			10	10	§ La entidad establece los horarios de trabajo en función del Código de Trabajo y el Reglamento Interno de Trabajo aprobado por la Dirección

						General del Austro	
7	¿El control de asistencia del personal se hace adecuadamente?		x		10	10	€La entidad dispone de registros individuales de asistencia en secretaria donde se controlan las entradas y salidas.
8	¿Cuál es el número máximo de horas trabajadas por día? 8 horas diario y 40 horas por semana ¿Se encuentran dentro del máximo legal, así como de la política escrita referente a las horas de trabajo?	x			10	10	Esta dentro de las disposiciones legales.
9	¿Cuál es el máximo de horas extraordinarias trabajadas por mes? 10 horas ¿Se encuentra dentro del máximo legal, así como de la política escrita referente a las horas de trabajo?	x			10	10	€Si encuentra dentro de las políticas de horas de trabajo, se lo considera como horas suplementarias.
SALARIOS Y RETRIBUCIONES							
10	¿Cuenta la instalación con un reglamento referente a los salarios y retribuciones conforme a lo establecido en las leyes actuales vigentes?	x			10	10	§ Los salarios son fijados en relación al reglamento aprobado por el Concejo de Administración, misma que son coherentes con las leyes vigentes.
11	¿Se ofrecen los beneficios extra salariales legalmente exigidos (bonificaciones, vacaciones pagadas, complementos por dietas, etc.)?	x			10	10	Los beneficios extra salariales que rigen en la entidad son: Décimo tercer y décimo cuarto sueldo, bono cooperativo, vacaciones pagadas, bonificación por título y bono de responsabilidad.
12	¿Las retenciones son efectuadas conforme lo establecen las leyes, y abonadas a las entidades correspondientes?	x			10	10	✓Las retenciones son reguladas por el SRI y el IESS, y la entidad acata esta disposición a cabalidad.
13	¿Se les informa a los empleados de dichas retenciones y otras deducciones previo a su contratación?	x			10	10	En el contrato de trabajo se identifica claramente los beneficios y descuentos de ley
14	¿Reciben los empleados sus nóminas detalladas?	x			10	7	El personal recibe sus nóminas solo cuando lo solicitan, ya que el sueldo es acreditado a sus

						cuentas bancarias, y el rol reposa en contabilidad.
15	¿Se paga a los empleados de forma regular y periódica?	x		10	10	Los pagos se realizan en forma regular, sin existir retrasos.
MEDIDAS DISCIPLINARIAS						
17	¿Cuenta la institución con un reglamento escrito referente a las medidas disciplinarias que garantice la ausencia de abusos psicológicos y/o físicos?	x		10	10	§La entidad cuenta con un reglamento en donde se tipifica las normas de comportamiento de los empleados
18	¿Se ha puesto dicho reglamento en conocimiento de todos?	x		10	10	El reglamento fue socializado con todos los empleados en una sesión planificada para el efecto.
19	¿Existe evidencia alguna del empleo de abuso mental o verbal o intimidación excesivo o el uso del personal de seguridad u otro personal designado (distinto de los supervisores) para imponer disciplina a los empleados?		x	10	10	La entidad no tiene evidencia alguna del empleo de este tipo de castigo a sus empleados ni se registra el uso de personal de seguridad u otro personal externo para imponer la disciplina de los empleados
20	¿Se hace uso de multas disciplinarias abusivas? En caso de respuesta afirmativa, señale la (s) multa (s) y la (s) infracción (es).		x	10	10	La entidad no dispone multas para corregir las faltas disciplinarias de su personal, estas faltas son sancionadas con amonestaciones verbales y escritas de acuerdo al caso.
DISCRIMINACIÓN						
21	¿Cuenta la empresa con un reglamento en contra la discriminación en el área laboral?		x	10	5	La CACPE Zamora no cuenta con un reglamento en contra de la discriminación, ya que esto es regulado por el código de conducta empresarial.
22	¿Existe evidencia alguna de discriminación en la contratación así como también en el trabajo?		x	10	10	No existe ninguna evidencia de tratos discriminatorios en la entidad.
TOTAL				Σ 220	Σ 212	
Elaborado por: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.						Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres

Calculo

Calificación porcentual: $CP = \frac{CT}{PT} \times 100$

CT= 212

PT= 220

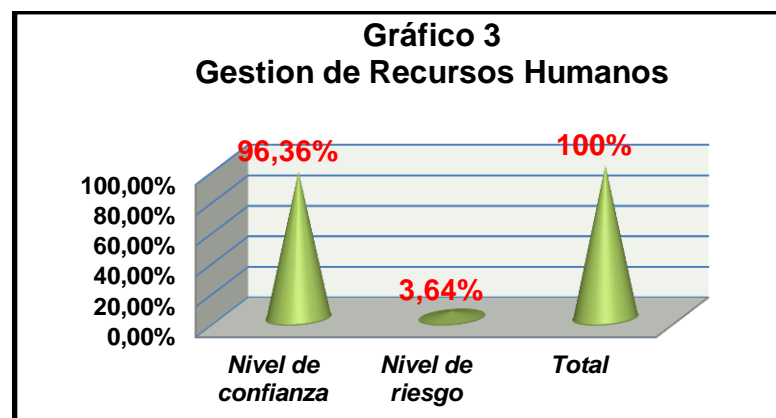
$CP = \frac{212}{220} \times 100 = 96,36\%$

Determinación de la confianza y el riesgo de control.

DETERMINACION	PARÁMETROS		
	Alto	Medio	Bajo
RIESGO	15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%
COMFIANZA	Baja	Media	Alta

Análisis.

Luego de aplicar la auditoria en el área de Recursos Humanos se pudo comprobar que la entidad tiene un nivel de confianza del 96,36% en la gestión del talento humano, en tanto que el nivel de riesgo es del 3,64%. Esto se ve reflejado fundamentalmente por la eficiencia en la gestión de personal de la entidad que saben que el principal activo de una empresa es el personal con la que cuenta, y por eso lo valoran y con ello logran conjuntamente alcanzar los objetivos propuestos. Esto se puede visualizar en el grafico siguiente.



Fuente: Auditoria de gestión al Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

AUDITORIA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE AUDITORIA: INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

Fecha: 23-05-2011

#	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Observaciones
		SI	NO	N/A			
1	¿Tiene la entidad un código de ética?	x			10	5	★ La entidad dispone de un código de conducta empresarial y trabajo en equipo que reemplaza al código de ética, pero no todos lo conocen
2	¿Existen pronunciamientos relativos a los valores éticos?	x			10	10	Todo está detallado en el código de conducta empresarial.
3	¿Mantiene comunicación y fortalecimiento sobre valores éticos y de conducta?	x			10	10	La comunicación fluye de forma horizontal y vertical de modo que fortalece asuntos relacionados con la norma de conducta
4	¿Existe alguna evidencia sobre irregularidades cometidas en la empresa y han sido sancionados de acuerdo a la ley?	x			10	10	En el departamento de crédito no se ha registrado irregularidades.
5	¿Existen sanciones para quienes no respeten valores éticos?	x			10	10	Se aplican sanciones tanto verbales como escritas de acuerdo a lo estipulado en el código de conducta empresarial, sin distinción de nadie.
TOTAL					50	45	

Elaborado por:

Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

Revisado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres

Calculo

Calificación porcentual: $CP = \frac{CT}{PT} \times 100$

CT= 45

PT= 50

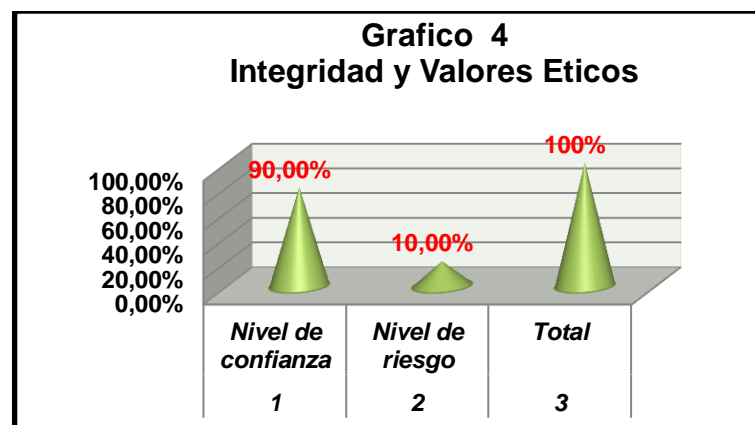
$CP = \frac{45}{50} \times 100 = 90\%$

Determinación de la confianza y el riesgo de control.

DETERMINACION	PARÁMETROS		
RIESGO	Alto	Medio	Bajo
	15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%
COMFIANZA	Baja	Media	Alta

Análisis.

En lo relacionado al ambiente de control Integridad y Valores Éticos se aprecian un nivel de confianza del 90%, y un nivel de riesgo del 10%. Ello nos indica que el nivel de confianza es alto, pero es importante recalcar que se debe emprender acciones con miras a mejorar este componente importante en la empresa. El detalle se presenta en el grafico posterior.



Fuente: Auditoría de gestión al Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

AUDITORIA DE GESTIÓN

CUESTIONARIO DE AUDITORIA: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Fecha: 25-05-2011

#	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Observaciones
		SI	NO	N/A			
1	¿Conoce la estructura organizativa de la entidad?	x			10	8	Si conocen la estructura organizativa, pero no lo dominan en su totalidad.
2	¿La definición de responsabilidades de los directivos principales es adecuada?	x			10	10	Las responsabilidades de los directivos son adecuadas por que cumple con las disposiciones legales y los requerimientos de la empresa.
3	¿Está claramente definida las relaciones jerárquicas y restricciones, estableciendo claramente quién tiene la autoridad y responsabilidad en cada área, para así evitar la duplicidad de funciones y tareas?	x			10	10	El organigrama define con total claridad los niveles funcionales de la empresa.
4	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?	x			10	10	El organigrama es una herramienta que es utilizada por la empresa para ejercer un control adecuado en todos los niveles
5	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	x			10	10	El personal que ejerce los cargos directivos tiene la capacidad de influir a los subordinados.
TOTAL					50	48	

Elaborado por:

Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

Revisado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres

Calculo

Calificación porcentual: $CP = \frac{CT}{PT} \times 100$

CT= 48

PT= 50

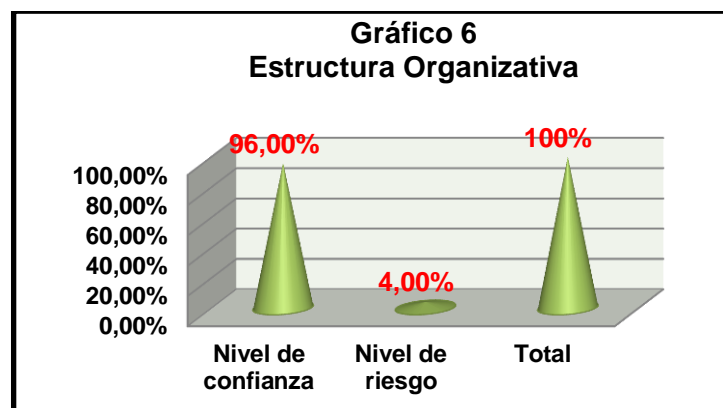
$CP = \frac{48}{50} \times 100 = 96\%$

Determinación de la confianza y el riesgo de control.

DETERMINACION	PARÁMETROS		
	Alto	Medio	Bajo
RIESGO	15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%
COMFIANZA	Baja	Media	Alta

Análisis.

Los datos obtenidos en el estudio de la estructura administrativa demuestran un nivel de confianza del 96%, con el nivel de riesgo del 4%, lo cual es evidente notar la eficiencia en la gestión de este componente de la CACPE Zamora ya que esto se ve reflejado en la relación eficiente entre los distintos niveles de la estructura organizativa de la entidad. El detalle se resume en el grafico siguiente.



*Fuente: Auditoria de gestión al Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.*

AUDITORIA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE AUDITORIA: OBJETIVOS

Fecha: 27-05-2011

#	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.	Observaciones
		SI	NO	N/A			
1	¿Los objetivos han sido difundidos a todo el personal de la empresa?	x			10	10	La difusión se efectuó en la planeación estratégica se difundió a todo el personal de la entidad.
2	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	x			10	10	Los objetivos de la entidad son claros y concretos y del mismo modo tienen definido los indicadores para su medición.
3	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la estructura de la entidad?	x			10	10	Cada nivel de la estructura tienen objetivos claramente identificables y todos están encaminados a la consecución de la visión de la empresa
4	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	x			10	10	La gerencia realiza evaluaciones semestrales a los directivos de la entidad y emprende medidas correctivas con la finalidad de encaminar hacia las metas
5	¿La entidad cumple las leyes y regulaciones establecidas en el país?	x			10	10	La cooperativa cumple a cabalidad con todas las normas legales que regulan sus actividades financieras.
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración de la entidad toma las debidas precauciones?	x			10	10	En el momento de detectar deficiencias en la consecución de los objetivos, inmediatamente se reúne el comité y exigen una replanificación de las actividades.
TOTAL					60	60	

Elaborado por:
Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

Revisado por:
María Augusta Solano de la Sala Torres

Calculo

Calificación porcentual: $CP = \frac{CT}{PT} \times 100$

CT= 60

PT= 60

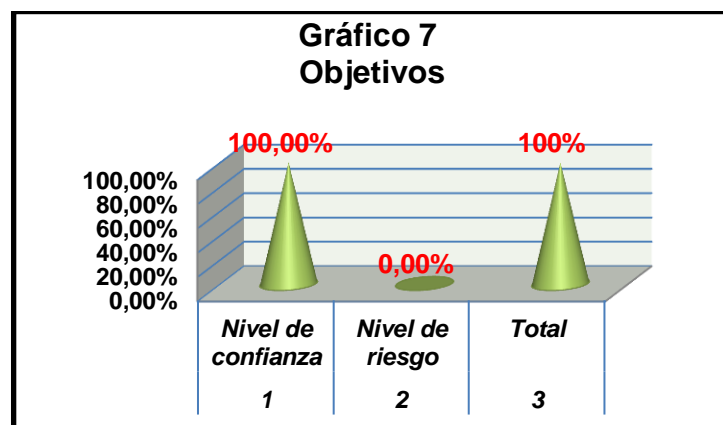
$CP = \frac{60}{60} \times 100 = 100\%$

Determinación de la confianza y el riesgo de control.

DETERMINACION	PARÁMETROS		
RIESGO	Alto	Medio	Bajo
	15 - 50%	51 - 75%	76 - 95%
COMFIANZA	Baja	Media	Alta

Análisis.

Después de Auditar el área de Objetivos de la empresa se comprobó que esta cuenta con el nivel de confianza de 100%, lo cual demuestra la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión, esto se debe a la adecuada socialización de los objetivos por los directivos hacia los empleados, lo cual permite unir esfuerzos hacia la consecución de los mismos. Esto se puede visualizar en el grafico que presentamos seguidamente.



Fuente: Auditoria de gestión al Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

**AUDITORIA DE GESTIÓN
ANÁLISIS DEL NIVEL DE RIESGO A LA CARTERA DE CRÉDITOS**

Fecha: 01-06-2011

Créditos de Vivienda.

Cód.	Categorías	Morosidad	# de Créditos	Porcentaje
A	Riesgo Normal	Hasta 5 días	24	100%
B	Riesgo Potencial	De 5 a 30 días	0	0%
C	Créditos deficientes	De 30 a 60 días	0	0%
D	Dudoso Recaudo	De 60 a 90 días	0	0%
E	Perdida	Más de 90 días	0	0%
	TOTAL DE CRÉDITOS		24	100%

Crédito de Consumo.

Cód.	Categorías	Morosidad	# de Créditos	Porcentaje
A	Riesgo Normal	Hasta 5 días	661	81,00%
B	Riesgo Potencial	De 5 a 30 días	78	9,56%
C	Créditos deficientes	De 30 a 60 días	39	4,88%
D	Dudoso Recaudo	De 60 a 90 días	23	2,82%
E	Perdida	Más de 90 días	15	1,84%
	TOTAL DE CRÉDITOS		816	100%

Créditos para la microempresa.

Cód.	Categorías	Morosidad	# de Créditos	Porcentaje
A	Riesgo Normal	Hasta 5 días	288	80,00%
B	Riesgo Potencial	De 5 a 30 días	36	10,00%
C	Créditos deficientes	De 30 a 60 días	18	5,00%
D	Dudoso Recaudo	De 60 a 90 días	11	3,00%
E	Perdida	Más de 90 días	7	2,00%
	TOTAL DE CRÉDITOS		360	100%

Elaborado por:

Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.

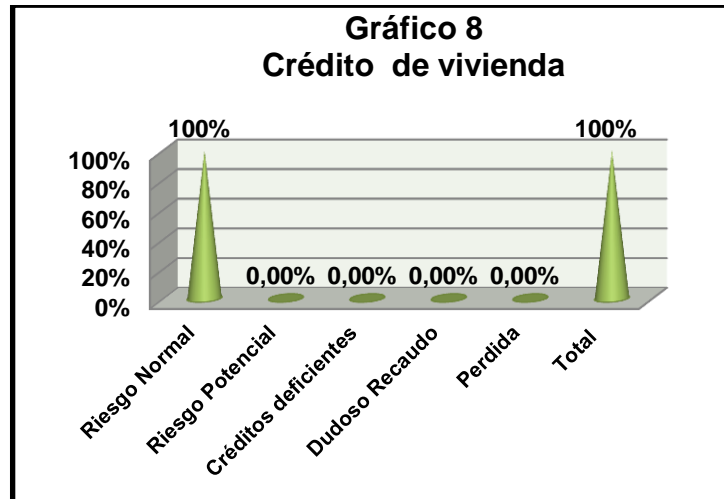
Revisado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres

Análisis.

Crédito de Vivienda.

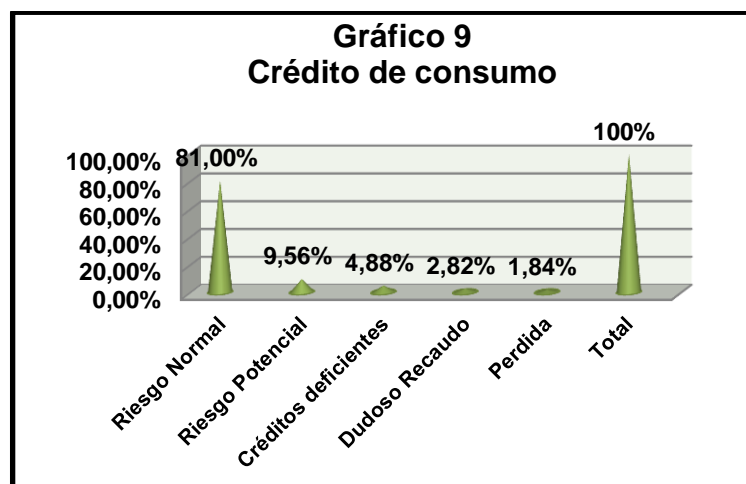
Una vez realizado el análisis de la cartera de créditos de vivienda de la entidad podemos afirmar que posee 24 préstamos de los cuales todos están dentro de la categoría de riesgo normal, lo que demuestra la eficiencia de la empresa para la gestión de créditos.



Fuente: Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

Crédito de consumo.

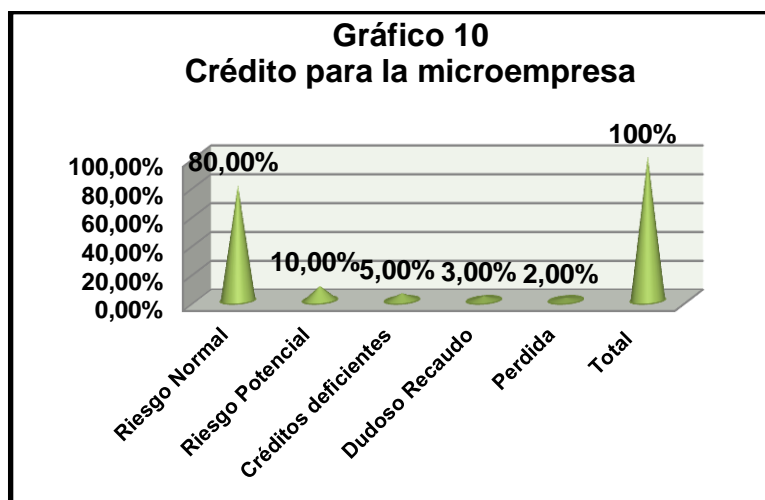
En lo concerniente a la línea de créditos de consumo se pudo comprobar que la empresa ha concedido 816 préstamos, de los cuales el 81% está calificado dentro de la categoría de riesgo normal, el 9,56% se ubica en la categoría de riesgo potencial, en tanto que el 1,84% está dentro de la categoría de pérdida.



Fuente: Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

Crédito para la microempresa.

Dentro de esta cartera la CACPE ha otorgado 360 créditos de los cuales en 80% se ubica dentro de la categoría de riesgo normal, el 10% se encuentra en la categoría de riesgo potencial y solo el 2% está calificado como pérdida.



*Fuente: Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.*

AUDITORIA DE GESTIÓN
ANÁLISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

Fecha: 02-06-2011

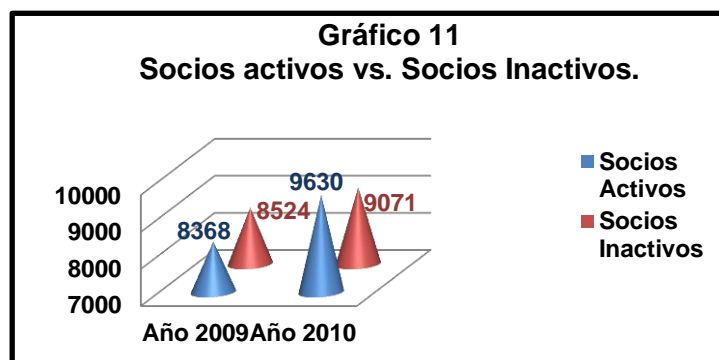
Captación de Socios: Socios activos vs. Socios Inactivos.

Socios activos - Socios Inactivos.

S. Activos 2009 = 8368

S. Activos 2010 = 9630

9630- 8368= 1262



Análisis.

Es evidente notar el incremento de los socios activos en el año 2010, esto debido a que se modificó el reglamento de fondo mortuario e invalidez permanente de 1.000,00 a 2.000,00 para el año 2011. Esto con el afán de mejorar el bienestar de los socios de la cooperativa.

Satisfacción de clientes

$$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{clientes encuestados}} \times 100$$

$$\frac{37}{40} \times 100 = 92.5\%$$

Análisis.

Los resultados obtenidos demuestran un alto nivel de satisfacción de los clientes, debido de la calidad de los productos y servicios que ofrece la entidad, a pesar de ello es importante emprender acciones a fin de conseguir fidelizar a los clientes.

Morosidad de cartera vencida.

$$\text{Morosidad de cartera vencida} = \frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Total}}$$

$$\text{Morosidad de cartera vencida} = \frac{89.533,36}{13.262.756,64} = 0,68\%$$

Análisis.

Luego de aplicar la fórmula se obtiene la morosidad de la cartera vencida de la CACPE es de 0,68% lo cual demuestra la eficiencia y eficacia en la gestión de créditos en la empresa.

Recuperación de cartera.

$$\text{Recuperación de cartera} = \frac{\text{T Recuperación de cartera}}{\text{Cartera total}}$$

$$\text{Recuperación de cartera} = \frac{12.773.344,40}{1.131.350,15} = 94\%$$

Análisis

Este indicador demuestra la capacidad de recuperación de créditos de la entidad, por lo tanto podemos afirmar que la cooperativa recauda el 94% de los créditos otorgados.

Análisis de liquidez.

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Tasa año 2} - \text{tasa año 1}}{\text{tasa año 1}} * 100$$

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{19,10 - 18,90}{18,90} * 100$$

$$\text{Tasa de crecimiento} = 1,06\%$$

Análisis.

La liquidez de la CACPE Zamora en el año 2010 se ubicó en el 19,10% con un incremento del 1,06% en relación al año anterior, porcentaje superior al piso mínimo recomendado por la Superintendencia de Bancos y Seguros que fue de 14% para todas las instituciones financieras reguladas.

Capacitación de empleados.

$$\text{Capacitación} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleado por area}} * 100$$

$$\text{Capacitación} = \frac{1}{5} * 100$$

$$\text{Capacitación} = 20\%$$

Análisis.

Los resultados que arroja la fórmula demuestran las deficiencias de la empresa en cuanto a la capacitación al personal en el tema de evaluación de proyectos, ya que se ha capacitado solamente a uno de los 5 que laboran en el departamento.

Satisfacción laboral.

$$\text{Satisfacción laboral} = \frac{\text{Total empleados satisfechos}}{\text{Total empleados}} * 100$$

$$\text{Satisfacción laboral} = \frac{5}{5} * 100$$

$$\text{Satisfacción laboral} = 100\%$$

Análisis.

En lo relacionado a la satisfacción laboral de los empleados de la empresa, los resultados demuestran un alto grado de satisfacción en todos los empleados, esto debido al buen trato, adecuadas relaciones con los compañeros, la motivación, seguridad. A pesar de ello es importante implementar un sistema de capacitación a fin de potencializar sus conocimientos y con ello incrementar la satisfacción en el trabajo.

Cumplimiento de las normativas y reglamentos.

$$\text{Cumplimiento de normas y reglamentos} = \frac{\text{Nº de normativas y reglamentos vigentes}}{\text{Total de normativas de la cooperativa aplicables}} * 100$$

$$\text{Cumplimiento de normas y reglamentos} = \frac{11}{11} * 100$$

$$\text{Cumplimiento de normas y reglamentos} = 100\%$$

Análisis.

Continuando con el examen, se procedió a determinar el nivel de cumplimiento de las normas, leyes y reglamentos que regulan el funcionamiento de la empresa, obteniendo

como resultado un nivel óptimo, lo cual se ve reflejado en la eficiencia de gestión del departamento de créditos y la empresa en general, con lo cual ha logrado convertirse en una organización modelo para la ciudad y provincia.

Eficiencia en el manejo de expedientes de crédito.

$$\text{Eficiencia en el manejo de expedientes de crédito} = \frac{\text{Expedientes incompletos}}{\text{Total de expedientes}} \times 100$$

$$\text{Eficiencia en el manejo de expedientes de crédito} = \frac{17}{1200} \times 100$$

$$\text{Eficiencia en el manejo de expedientes de crédito} = 1,42\%$$

Análisis.

Los resultados demuestran que el 1.42% de los expedientes no cuentan con la documentación completa, que es producto de la falta de actualización, el incumplimiento del cliente en la entrega de documentos, lo que dificulta en la toma de decisiones en el proceso de crédito.

Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.	Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres

<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.</p>	<p align="center">P.F. 3-6</p>
<p align="center">AUDITORIA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS</p>	<p align="center">Fecha: 03-06-2011</p>
<p align="right">1 de 5</p>	
<p align="center">CONTROL INTERNO</p> <p>★ <u>El personal del área de crédito no recibe capacitación sobre formulación y evaluación de proyectos.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Condición: El personal del departamento de crédito recibe capacitación en otras áreas, excepto en la formulación y evaluación de proyectos. ✓ Criterio: La entidad debería ofrecer capacitaciones en esta área de modo que se tengan criterios fundamentados para la evaluación de los créditos que ofrecen. ✓ Causa: Se presume que el personal tiene conocimientos en esta área y no se da la debida importancia en la actualización de conocimientos. ✓ Efecto: No se realiza una evaluación técnica y efectiva de los créditos por lo que incide directamente en la recuperación de dichos créditos. <p>CONCLUSIÓN: El personal del departamento de crédito de la CACPE Zamora Ltda., no recibe capacitación en formulación y evaluación de proyectos, por lo que no se realiza una evaluación técnica de los créditos que otorgan.</p> <p>RECOMENDACIÓN: Implementar programas de capacitación en áreas afines a formulación y evaluación de proyectos a fin de potenciar las capacidades y mejorar la gestión del departamento.</p> <p>★ <u>Los expedientes de crédito no cuentan con un análisis de la operación detallada donde se exprese claramente las principales características del cliente.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Condición: Si cuentan con un expediente de crédito del cliente, pero al revisar algunas 	

no cuentan con un análisis detallado de las características del cliente.

- ✓ **Criterio:** Los expedientes de los clientes deben contener explícitamente detallado las características del cliente, sin excepciones ni consideraciones especiales.
- ✓ **Causa:** El personal encargado del departamento acumula los expedientes y como consecuencia emite cierta información con la finalidad de culminar el trabajo a tiempo.
- ✓ **Efecto:** Las carpetas incompletas no permiten obtener una información real del cliente por ende dificulta la toma de decisiones adecuadas.

CONCLUSIÓN

Los expedientes de crédito de los clientes no cuentan con un análisis detallado de la operación donde se exprese claramente las principales características del cliente.

RECOMENDACIÓN

Realizar los análisis pormenorizadas de las características del cliente a fin de que el expediente sea utilizado como una herramienta para lo toma de decisiones en el proceso de créditos de la entidad.

★ **La documentación legal del cliente no es revisada por el departamento jurídico.**

- ✓ **Condición:** La actividad de este funcionario se limita específicamente a la elaboración de minutas para la constitución de hipotecas.
- ✓ **Criterio:** La documentación legal debe ser revisada por el jurídico de la entidad, para garantizar mayor seguridad en el proceso.
- ✓ **Causa:** No se la debida importancia a esta actividad, y se supone que el cliente otorga la documentación en regla.
- ✓ **Efecto:** En situaciones los cliente entregaran documentos que no cumplen con la legalidad y eso traerá problemas jurídicos a la entidad.

CONCLUSIÓN

La documentación entregada por los clientes no es revisada por el jurídico de la institución, ya que su función se limita a realizar las minutas para la constitución de hipotecas.

RECOMENDACIÓN

El departamento jurídico debe realizar las revisiones de toda la documentación entregada por los clientes a fin de garantizar la legalidad de los mismos y evitar inconvenientes posteriores.

★ No se cumplen con rigor las condiciones para renovar los créditos.

- ✓ **Condición:** Las condiciones se cumplen con excepciones, pues depende de las situaciones por las que atraviesa el cliente, si es que está atravesando por situaciones difíciles entonces se renueva el crédito aunque no cumpla con las condiciones exigidas.
- ✓ **Criterio:** La entidad debe tener definido los parámetros mínimos bajo las cuales se puede renovar el crédito en condiciones especiales.
- ✓ **Causa:** El sentido de solidaridad de la entidad para con los clientes es excelente, porque de ese modo busca fidelizar a los clientes y también cumple con la responsabilidad social.
- ✓ **Efecto:** La omisión de las condiciones de crédito a la larga ocasionaran dificultades para recuperar la cartera cuando se tratan de cantidades considerables.

CONCLUSIÓN

En condiciones excepcionales (situaciones emergentes del cliente) no se cumplen con las condiciones para la renovación de los créditos.

RECOMENDACIÓN

Establecer parámetros mínimos para efectuar la renovación de los créditos en situaciones emergentes a fin de minimizar los riesgos de crédito.

Elaborado por:

Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.

Revisado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 3-7
AUDITORIA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS		Fecha: 04-06-2011
2 de 5		
SEGURIDAD DE INSTALACIONES		
<p>★ <u>Falta de un reglamento escrito para cumplir con las leyes locales que rigen la seguridad, higiene, medioambiente y condiciones laborales en las instalaciones.</u></p> <p>✓ Condición: La CACPE no dispone de una política escrita para cumplir con las normas de seguridad, higiene, medioambiente y condiciones laborales en sus instalaciones.</p> <p>✓ Criterio: La Cooperativa debería tener una política escrita donde estipule las normativas de seguridad, y condiciones laborales en sus instalaciones.</p> <p>✓ Causa: No se ha analizado la posibilidad de crear esta herramienta que regule la seguridad de las instalaciones.</p> <p>✓ Efecto: Esta norma regularía las actividades de la entidad y el personal estaría en condiciones de aportar con mayor certeza a la gestión de la seguridad.</p> <p>CONCLUSIÓN</p> <p>La CACPE no tiene una política escrita para cumplir con las leyes locales que rigen la seguridad, higiene, medioambiente y condiciones laborales en las instalaciones.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>Implementar el manual que regule la seguridad, higiene, medioambiente y las condiciones laborales en las instalaciones a fin de garantizar seguridad al personal de la entidad y realizar la socialización respectiva a fin de que todos conozcan estas normas.</p>		
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres

<p align="center">Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.</p>	<p align="center">P.F. 3-7</p>
<p align="center">AUDITORIA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS</p>	<p align="right">Fecha: 04-06-2011</p>
<p align="right">3 de 5</p>	
<p align="center">GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p> <p>★ <u>Falta de entrega de las nóminas a los empleados.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Condición: La Cooperativa no entrega las nóminas a sus empleados, el personal debe solicitarlo para que sea entregado. ✓ Criterio: Las nóminas deben ser entregadas a los empleados en las fechas en las que se efectúa el pago de sus salarios. ✓ Causa: El pago de los salarios se acredita directamente a la cuenta del empleado por lo que las nóminas se archivan en contabilidad. ✓ Efecto: Los empleados al no disponer de las nóminas detalladas crearan dudas respecto a las retenciones y descuentos que se le efectuó, ocasionando problemas posteriores. <p>CONCLUSIÓN</p> <p>El departamento contable de la empresa no entrega las nóminas a los empleados a no ser que ellos lo soliciten.</p> <p>RECOMENDACIÓN</p> <p>El departamento contable debe entregar los roles correspondientes al personal conforme se efectuó el pago de los sueldos, esto puede hacerlo a través de mail o impresiones a cada uno de los empleados a fin de evitar dudas respecto a las retenciones y descuentos efectuados.</p> <p>★ <u>Falta de un reglamento escrito en contra de actos de discriminación para personal de la empresa.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Condición: La CACPE Zamora Ltda., no tiene un código en contra de la discriminación, que regule el comportamiento, conducta y sanciones ante tratos discriminatorios en la 	

entidad, esta área está regulada por el código de conducta empresarial.

- ✓ **Criterio:** La cooperativa debe tener un código que estipule las normas antidiscriminatorias que garantice la gestión del personal y la contratación de personas con capacidades especiales a la entidad y se cumpla con la constitución vigente.
- ✓ **Causa:** No dispone de esta herramienta debido a que es normada por el código de conducta empresarial, y no creen conveniente crear una normativa específica.
- ✓ **Efecto:** Existirá abuso por parte del personal nuevo que se incorpore a la institución, y también evitaría la contratación de personas con capacidades especiales.

CONCLUSIÓN

La entidad no tiene una política escrita contra la discriminación que regule el comportamiento, conducta y sanciones ante tratos discriminatorios en la entidad, y que garantice la incorporación a la empresa de personas con capacidades especiales.

RECOMENDACIÓN

Elaborar un código que estipule de manera detallada las normas de comportamiento antidiscriminatorias que debe cumplir el personal y las sanciones para quienes incumplan con estos preceptos.

Elaborado por:

Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.

Revisado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 3-7
AUDITORIA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS		Fecha: 05-06-2011
4 de 5		
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS		
<p>★ <u>Falta de un código de Ética.</u></p> <p>✓ Condición: La entidad no dispone de un código de ética, todo lo concerniente al comportamiento y valores se encuentra en un código de conducta empresarial y trabajo en equipo, pero no todos los empleados conocen.</p> <p>✓ Criterio: La cooperativa debería tener un código de ética que estipule las normas de conducta del personal, y deben ser difundidos para que todos tengan conocimiento y lo apliquen en sus actividades diarias.</p> <p>✓ Causa: No se ha analizado la opción de crear un código de ética donde se estipulen las reglas y sanciones exclusivas para el comportamiento ético de los empleados.</p> <p>✓ Efecto: Existirá abuso de confianza y el personal se comportara de acuerdo a lo que ellos piensan e interpretan.</p> <p>CONCLUSIÓN</p> <p>La empresa no dispone de un código de ética que estipule las normas de comportamiento y los valores que debe aplicar el personal de la entidad, así como también las sanciones a que se deben someter en casos de incumplimiento a las normas propuestas.</p> <p>RECOMENDACIÓN.</p> <p>Solicitar la elaboración de un código de ética que regule el comportamiento del personal y que esta sea puesta a consideración de los empleados de la entidad para su respectiva aplicación.</p>		
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.		Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.		P.F. 3-7
AUDITORIA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS		Fecha: 05- 06-2011
5 de 5		
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA		
<p>★ <u>Los empleados no tienen un conocimiento total de las funciones de la estructura organizativa de la empresa.</u></p>		
<p>✓ Condición: El personal de la empresa conoce la estructura organizativa, pero no conoce en su totalidad las funciones específicas de cada uno de los niveles de la estructura.</p>		
<p>✓ Criterio: El personal debe tener conocimiento de las funciones de los niveles de la estructura organizativa de la entidad.</p>		
<p>✓ Causa: No se ha realizado una socialización eficiente de las funciones y responsabilidades de la estructura organizativa de la entidad.</p>		
<p>✓ Efecto: El personal de la entidad tendrá dificultades al momento de dirigir o solicitar un trámite por que no sabrán ante quien gestionar dichos pedidos.</p>		
<p>CONCLUSIÓN</p> <p>El personal no tiene conocimiento efectivo de las funciones que desempeñan los niveles de la estructura organizativa de la empresa.</p>		
<p>RECOMENDACIÓN</p> <p>El gerente debe socializar al personal de la entidad las funciones que cumple cada uno de los departamentos de la CACPE a fin de que el personal conozca ante quien acudir a realizar los trámites respectivos.</p>		
<p>Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.</p>		<p>Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres</p>

3.1.4.FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.					P.F. 4
AUDITORIA DE GESTIÓN PROGRAMA DE FASE IV – COMUNICACIÓN DE RESULTADOS				Fecha: 06-06-2011	
Objetivos.					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolidar los informes parciales y redactar el informe final del examen de auditoria aplicado al departamento de crédito de la CACPE Zamora Ltda. ✓ Comunicar los resultados preliminares a los directivos de la CACPE Zamora Ltda. ✓ En base a criterios y procedimientos sustentar las conclusiones y recomendaciones. 					
Alcance:					
La evaluación se realizará a los procedimientos, funciones, empleados, metas y demás aspectos que se encuentren vinculados al proceso de crédito en la CACPE Zamora Ltda.					
#	Procedimiento	Ref.	Realización	Revisión	Observaciones
1	Comunicar a los directivos de la CACPE de la culminación de la actividad y comunicar los resultados	P.F. 4-1	R.G - B.S	M.A.S.S.T	Enviar la notificación a la Jefe de Crédito
2	Elaborar el informe sobre el examen realizado	P.F. 4-2	R.G - B.S	M.A.S.S.T	Elaborar un resumen y una ficha técnica.
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.			Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Zamora, 6 de junio de 2011.

Sra. Lic.

María Romero.

JEFE DE CREDITO DE LA CACPE ZAMORA LTDA.

Ciudad.

Reciba nuestros más sinceros deseos de bienestar y prosperidad para usted y quienes conforman el equipo humano del departamento que acertadamente dirige.

El motivo de la presente es para comunicarle que se ha concluido la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito de la CACPE Zamora Ltda., para el periodo 2010.

El equipo encargado ha realizado las tareas que les han sido dispuestas, cumpliendo con el plan de Trabajo y Cronograma de Actividades a cabalidad, así también se ha redactado el informe de resultados, misma que ponemos a su disposición para el seguimiento correspondiente. Consideramos que nuestro estudio proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión.

Debido a la naturaleza de nuestro examen, los resultados se encuentran en las conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

.....
Rosa Gonzaga

.....
Bolívar Seminario.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

AUDITORIA DE GESTIÓN

INFORME DE AUDITORIA

En calidad de Auditores de la UTPL hemos realizado la Auditoría de Gestión, en el Departamento de Crédito de la CACPE Zamora Ltda. Periodo 2010 tomando en cuenta la naturaleza de la institución, sin salirse de su marco jurídico y administrativo en el cual se desarrollan sus actividades. Serán señalados los principales hallazgos encontrados, conclusiones y recomendaciones, las que se sustentaron en el estudio realizado, todo ello en observación a las NAGA, normativa legal vigente

Motivo del Examen.

Medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la gestión del Departamento de crédito de la CACPE Zamora y determinar las falencias en caso de existir para buscar el mejoramiento continuo a fin de ofrecer un servicio de calidad al cliente, son razones suficientes para la elaboración de un examen de auditoría de gestión, más aun cuando se busca la diferenciación dentro del mercado a través del valor agregado que puede ofrecer el servicio a los asociados y público en general.

Objetivos.

Principalmente se busca alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y calidad en el Departamento de Crédito de la CACPE Zamora Ltda.
- ✓ Evaluar el cumplimiento y aplicación de manuales de procedimiento relacionados al proceso auditado.
- ✓ Determinar el grado de eficiencia, efectividad y calidad en el proceso de créditos de la CACPE Zamora.
- ✓ Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en cuanto a los créditos (montos, tiempos de respuesta)

Alcance.

El examen cubrirá el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010.

Breve descripción de la Organización.

El 18 de Septiembre de 1989, luego de una serie de trámites y sobre todo de una acertada gestión por parte de un grupo de 14 Zamoranos, se da inicio al funcionamiento de una entidad financiera propia del lugar como lo es “CACPE ZAMORA”, cuya matriz desde un inicio se constituye en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, extendiendo su influencia posteriormente a los cantones de Yacuambi, Centinela del Cóndor, Nangaritza, Chinchipe, Valladolid, Palanda, Paquisha, y; Loja.

Según lo establece el marco legal de esta entidad, La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE ZAMORA LTDA., está autorizada para realizar intermediación financiera con sus socios y con el público en general, ofrece una línea de créditos comerciales, de consumo, de vivienda, y Micro-crédito.

Base legal.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa Ltda. Al intervenir en las operaciones de crédito en el sistema económico, se sujeta a las leyes que norman el comportamiento de los Intermediarios Financieros, estos son:

- ✓ Constitución Política de la república del Ecuador
- ✓ Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- ✓ Ministerio de Inclusión Económica y Social
- ✓ Ley de Cooperativas.
- ✓ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno.
- ✓ Código de Trabajo.
- ✓ Código de Procedimiento Civil.
- ✓ Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.
- ✓ Estatuto de la Cooperativa, Reglamentos Internos y Reglamentos Especiales.

Estructura Organizativa.

- ✓ Asamblea general de representantes.
- ✓ Consejo de administración
- ✓ Consejo de vigilancia.
- ✓ Gerente.
- ✓ Directores departamentales o de áreas de servicio.
- ✓ Personal de apoyo administrativo.

El Departamento de Crédito actualmente está formado por un grupo humano de cinco personas, quienes desde su cargo aportan para la consecución de los objetivos organizacionales y consecuentemente a la satisfacción de los clientes.

Misión.

Ofrecer servicios y productos de Calidad para mejorar el nivel económico y social de sus cooperados en la región sur del país.

Visión.

Llegar a ser una de las instituciones financieras líderes en la prestación de productos y servicios financieros en la provincia de Zamora Chinchipe y región sur del Ecuador.

Objetivos generales.

- ✓ Servir al socio para lograr mejorar sus ingresos económicos y su situación social.
- ✓ Incrementar los socios y la capitalización, para llegar a la autosuficiencia económica financiera y al mayor número de personas; y,
- ✓ Satisfacer las necesidades de sus socios a un costo equitativo, sin sacar ventajas desleales del usuario, con servicios de fácil acceso para los socios

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

AUDITORIA DE GESTIÓN INFORME DE AUDITORIA	
COMPONENTE AUDITADO	RECOMENDACIÓN
<p>Control interno: Hallazgos</p> <p>★ El personal del área de crédito no recibe capacitación sobre formulación y evaluación de proyectos.</p>	<p>Implementar programas de capacitación en áreas afines a formulación y evaluación de proyectos a fin de potenciar las capacidades y mejorar la gestión del departamento.</p>
<p>★ Los expedientes de crédito no cuentan con un análisis de la operación detallada donde se exprese claramente las principales características del cliente.</p>	<p>Realizar los análisis pormenorizadas de las características del cliente a fin de que el expediente sea utilizado como una herramienta para la toma de decisiones en el proceso de créditos de la entidad.</p>
<p>★ La documentación legal del cliente no es revisada por el departamento jurídico.</p>	<p>El departamento jurídico debe realizar las revisiones de toda la documentación entregada por los clientes a fin de garantizar la legalidad de los mismos y evitar inconvenientes posteriores.</p>
<p>★ No se cumplen con rigor las condiciones para renovar los créditos.</p>	<p>Establecer parámetros mínimos para efectuar la renovación de los créditos en situaciones emergentes a fin de minimizar los riesgos de crédito.</p>
<p>Seguridad de instalaciones: Hallazgos</p> <p>★ Falta de un reglamento escrito para cumplir con las leyes locales que rigen la seguridad, higiene, medioambiente y condiciones laborales en las instalaciones.</p>	<p>Implementar el manual que regule la seguridad, higiene, medioambiente y las condiciones laborales en las instalaciones a fin de garantizar seguridad al personal de la entidad y realizar la socialización respectiva a fin de que todos conozcan estas normas.</p>
<p>Gestión de Recursos Humanos: Hallazgos</p> <p>★ Falta de entrega de las nóminas a los empleados.</p>	<p>El departamento contable debe entregar los roles correspondientes al personal conforme se efectuó el pago de los sueldos, esto puede hacerlo a través de mail a cada uno de los empleados a fin de evitar dudas respecto a las retenciones y descuentos efectuados.</p>

<p>★ Falta con un reglamento escrito en contra de actos de discriminación en contra del personal de la empresa.</p>	<p>Elaborar un código que estipule de manera detallada las normas de comportamiento antidiscriminatorias que debe cumplir el personal y las sanciones para quienes incumplan con estos preceptos.</p>	
<p>Integridad y Valores Éticos: Hallazgos.</p> <p>★ Falta de un código de Ética.</p>	<p>Solicitar la elaboración de un código de ética que regule el comportamiento del personal y que esta sea puesta a consideración del personal de la entidad para su respectiva aplicación.</p>	
<p>Estructura Organizativa: Hallazgos.</p> <p>★ Los empleados no tienen un conocimiento total de las funciones de la estructura organizativa de la empresa.</p>	<p>El gerente debe socializar al personal de la entidad las funciones que cumple cada uno de los departamentos de la CACPE a fin de que el personal conozca ante quien acudir a realizar los trámites respectivos.</p>	
<p>Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.</p>		<p>Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres</p>

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

AUDITORIA DE GESTIÓN

PERSPECTIVA DE CLIENTES.

FICHA TÉCNICA # 1.

ÁREA: DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

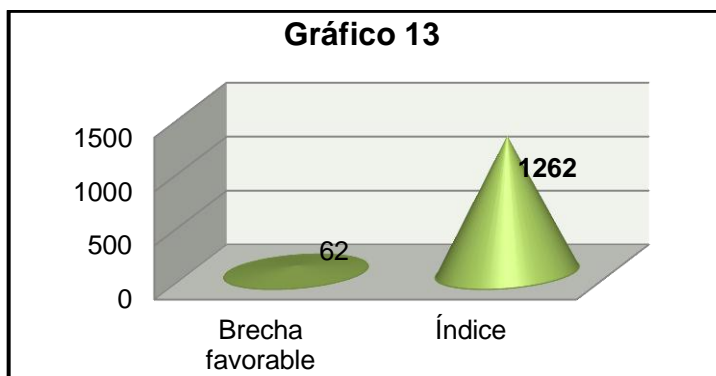
Objetivo

Alcanzar 1200 socios activos en el año 2010.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Calculo del indicador	Unidad de Medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Establecer el # de incremento de los socios activos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento lento de los socios. ✓ Publicidad. ✓ Confianza del cliente. ✓ Productos y servicios que ofrece. 	<p>Socios activos - Socios Inactivos.</p> <p>S. Activos 2009 = 8368 S. Activos 2010 = 9630</p> <p>9630- 8368= 1262</p>	#	Al final del año	Departamento de crédito.	1200	<p>Índice= 1262</p> <p>Brecha= I – Estándar</p> <p>Brecha= 1262 - 1200</p> <p>Brecha = 62 Favorable.</p>
<p>Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.</p>					<p>Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres</p>		

Objetivo Operativo.

Alcanzar 1200 socios activos en el año 2010.



*Fuente: Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.*

Este indicador permite medir el incremento de los socios activos en el año 2010 y compararlos con el número alcanzado en el año anterior.

Resultados e interpretación.

Los resultados obtenidos obedecen a la buena gestión en la empresa, los productos que ofrecen, la oportunidad en el servicio, lo que ha dado como resultado el incremento de la confianza y por ende de los socios, los cuales se ven reflejados en el gráfico anterior.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

AUDITORIA DE GESTIÓN

PERSPECTIVA DE CLIENTES.

FICHA TÉCNICA # 2.

ÁREA: DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

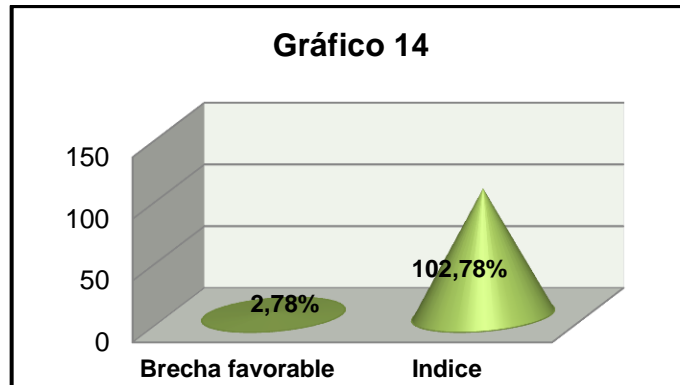
Objetivo.

Alcanzar el 90% de clientes satisfechos

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Determinar el % de clientes satisfechos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de las expectativas. ✓ Calidad de los servicios que ofrece. ✓ Calidad en la atención a los clientes. ✓ Atención oportuna. 	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{clientes encuestados}} \times 100$ $\frac{37}{40} \times 100 = 92.5\%$	%	Al final del año	Departamento de crédito.	90%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{92.5}{90} \times 100$ <p>Índice= 102,78 Brecha= – 100 Brecha= 102.78 - 100 Brecha = 2,78 Favorable.</p>
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Objetivo.

Alcanzar el 90% de clientes satisfechos.



*Fuente: Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.*

Este indicador permite medir el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa.

Resultados e interpretación.

Una vez aplicado las encuestas a los clientes se puede determinar el nivel de satisfacción de los clientes de la CACPE Zamora, lo cual tiene relación directa con la calidad de los servicios que ofrece, la calidad, calidez y oportunidad en la atención a los clientes, factores que sirven para incrementar el número de clientes.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

AUDITORIA DE GESTIÓN
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

FICHA TÉCNICA # 3

ÁREA: DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

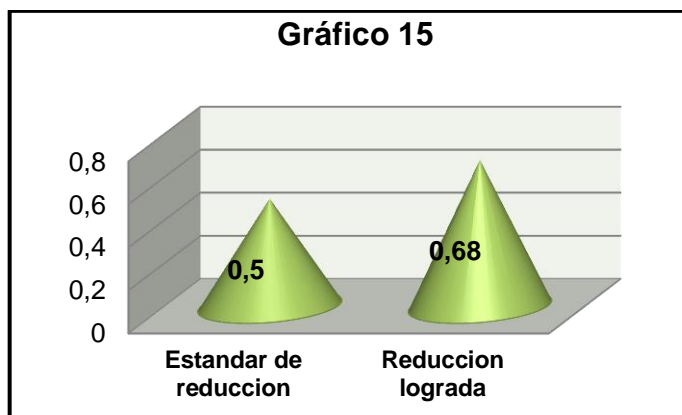
Objetivo.

Disminuir la morosidad de la cartera vencida en 0,5% en relación año anterior.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Reducir el % de Morosidad de la cartera vencida.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de pago del cliente. ✓ Eficiencia en la recuperación de la cartera vencida. ✓ Evaluación eficiente de los clientes. ✓ Cumplimiento en los pagos de los socios. 	<p>Morosidad Cartera Vencida = $\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera Total}} \times 100$</p> <p>$MCV = \frac{89.533,36}{13.262.756,64} \times 100$</p> <p>MCV= 0,68%</p>	%	Al final de año.	Departamento de crédito	0,5%	<p>$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$</p> <p>$\text{Indice} = \frac{0,68}{0,5} \times 100$</p> <p>Índice = 136%</p> <p>Brecha = 1 – 100</p> <p>Brecha = 136 – 100</p> <p>Resultado = 36%</p> <p>Favorable</p>
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Objetivo Operativo.

Disminuir la morosidad de la cartera vencida en 0,5% en relación año anterior.



*Fuente: Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.*

Este indicador mide el porcentaje de la cartera vencida de la empresa en el año 2010 permite y comparar con el porcentaje alcanzado en el año anterior.

Resultados e interpretación.

Estos resultados tienen relación al análisis previo al otorgamiento del crédito, lo cual asegura que el dinero que es prestado tiene una segura recuperación, sin tener que llegar a procesos de notificación y coactivas y aunque se den estos casos las garantías entregadas cubre el valor invertido por la cooperativa, por lo antes mencionado se puede afirmar que la gestión de la empresa es eficaz y eficiente.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

AUDITORIA DE GESTIÓN

PERSPECTIVA FINANCIERA

FICHA TÉCNICA # 4

ÁREA: DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

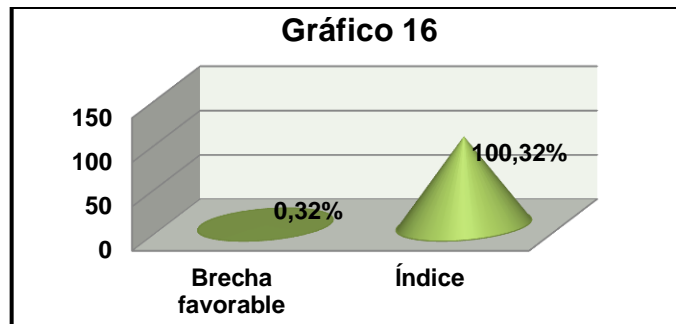
Objetivo.

Conseguir una recuperación de la cartera vencida en un 96%.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Medir el % de recuperación de la cartera.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad de pago del cliente. ✓ Eficiencia en la recuperación de la cartera vencida. ✓ Evaluación eficiente de los clientes. ✓ Incumplimiento de los socios. 	$\frac{\text{Total Recuperacion Cartera}}{\text{Cartera Total}} \times 100$ $RC = \frac{12.773.348,40}{13.262.756,64} \times 100$ <p>RC= 96,31%</p>	%	Al final del año.	Departamento de crédito	96%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} \times 100$ $\text{Indice} = \frac{96,31}{96} \times 100$ <p>Índice = 100,32%</p> <p>Brecha = – 100</p> <p>Brecha= 100,32 – 100</p> <p>Resultado=0,32%</p> <p>Favorable</p>
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Objetivo.

Conseguir una recuperación de la cartera vencida en un 94%.



Fuente: Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

Este indicador mide el nivel de recuperación de la cartera en el año 2010 y permite comparar con el porcentaje alcanzado en el año anterior.

Resultados e interpretación.

Los resultados obtenidos demuestran la eficiencia en la gestión del departamento de crédito de la empresa, lo cual se ve reflejado por la eficacia en la aplicación de las políticas de crédito, evaluación efectiva de los clientes, y la responsabilidad de los socios de cumplir con sus obligaciones contraídas, que en su conjunto contribuyen al logro de los objetivos empresariales.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

AUDITORIA DE GESTIÓN

PERSPECTIVA FINANCIERA

FICHA TÉCNICA # 5

ÁREA: DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

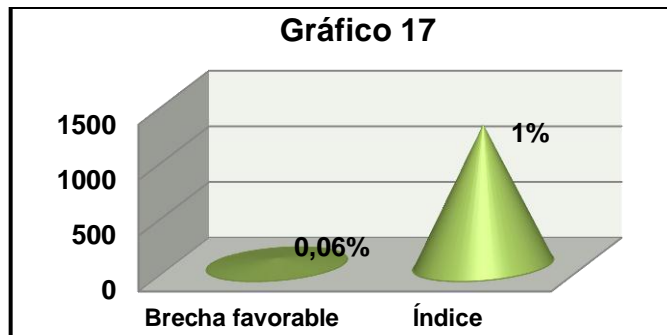
Objetivo.

Incrementar la liquidez en 1 punto en relación al año anterior.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Determinar % de crecimiento de liquidez.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recuperación de la cartera. ✓ Ingresos mayores a los egresos de efectivo. ✓ Puntualidad en los pagos de los créditos. ✓ Cuentas por pagar superiores a las cuentas por cobrar. 	$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Tasa año 2} - \text{tasa año 1}}{\text{tasa año 1}} * 100$ $\text{Tasa de crecimiento} = \frac{19,10 - 18,90}{18,90} * 100$ <p>Tasa de crecimiento = 1,06%</p>	%	Al final de año.	Departamento Contable.	1%	<p>Indicador = 1,06%</p> <p>Brecha= Índice – Estándar Brecha= 1,06 – 1 Brecha= 0,06% Favorable</p>
<p>Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.</p>					<p>Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres</p>		

Objetivo.

Incrementar la liquidez en 0,15% en relación al año anterior.



Fuente: Departamento de Contable de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

Este indicador mide el crecimiento de liquidez de la entidad en el año 2010 y permite comparar con el nivel alcanzado en el año anterior.

Resultados e interpretación.

El resultado obtenido demuestra el incremento de liquidez de la empresa, lo cual se ha conseguido gracias al adecuado manejo de los activos corrientes y los pasivos corrientes, la colocación y recuperación de los créditos de manera oportuna, situación que permite que la empresa disponga de efectivo para efectuar inversiones y cumplir con las obligaciones contraídas a corto plazo de manera efectiva.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

AUDITORIA DE GESTIÓN

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

FICHA TÉCNICA # 6.

ÁREA: DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

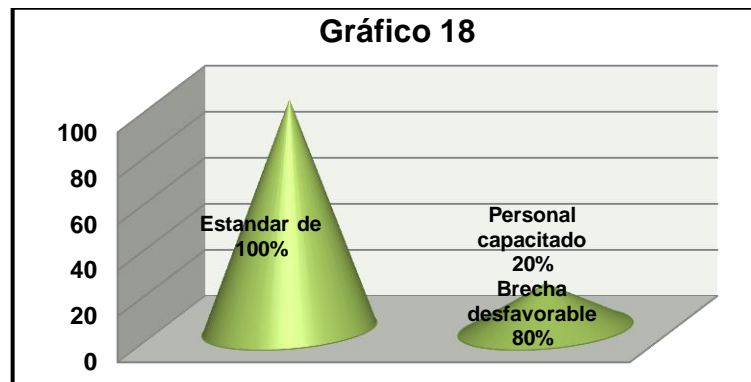
Objetivo.

Determinar el nivel de capacitación del personal del Departamento de crédito de la CACPE Zamora.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Determinar % de capacitaciones al personal del Departamento de Crédito.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar el proceso de crédito. ✓ Incrementar la calidad en el servicio. ✓ Mejorar la productividad. ✓ Capacitar solo a un grupo de personas. ✓ Motivar al personal. 	$\text{Capacitación} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados por area}} * 100$ $\text{Capacitación} = \frac{1}{5} * 100$ <p>Capacitación = 20%</p>	%	Al final de año.	Departamento de crédito.	100%	$\text{Indice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $\text{Indice} = \frac{20}{100} * 100$ <p>Índice = 20%</p> <p>Brecha= Índice - 100</p> <p>Brecha=20 -100</p> <p>Brecha= -80% Desfavorable</p>
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Objetivo operativo.

Determinar el nivel de capacitación del personal del departamento de crédito de la CACPE Zamora.



*Fuente: Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.*

Resultados e interpretación.

Los resultados extraídos reflejan la gestión del recurso humano dentro del departamento de crédito de la institución, la brecha negativa graficada anteriormente es producto de la falta de capacitación a todo el personal de la dependencia ya que solamente se ha capacitado a la Jefe de Crédito. A pesar de ello la gestión del departamento es eficiente, pero es recomendable que las capacitaciones se den a todo el personal de modo que se logre incrementar la calidad en el servicio, proceso de créditos, mejorar la productividad y reducir al máximo los riesgos crediticios.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

AUDITORIA DE GESTIÓN

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

FICHA TÉCNICA # 7.

ÁREA: DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

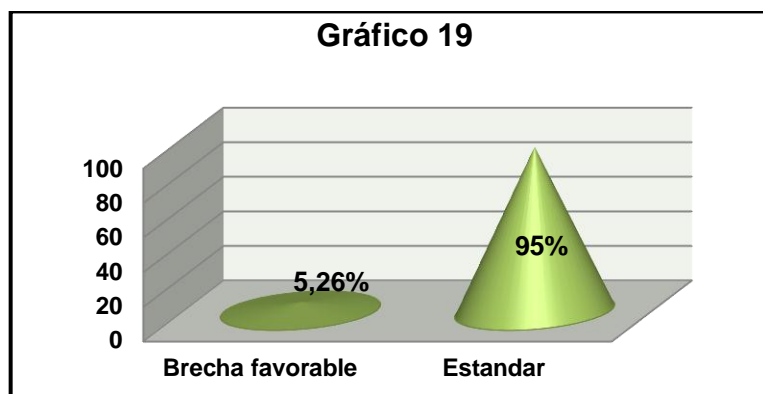
Objetivo.

Determinar el nivel de satisfacción laboral en el 95% del personal del departamento de crédito de la CACPE Zamora.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Determinar % de satisfacción laboral del personal del Departamento de Crédito.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivación del personal ✓ Buena comunicación entre Jefes y subordinados ✓ Trabajo en equipo ✓ Buen ambiente entre compañeros ✓ Distribución de funciones equitativa 	$\text{Satisfacción laboral} = \frac{\text{Total empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados por área (credito)}} * 100$ $\text{Satisfacción laboral} = \frac{5}{5} * 100$ $\text{Satisfacción laboral} = 100\%$	%	Al final de año.	Empleados de departamento de crédito.	95%	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} x 100$ $\text{Índice} = \frac{100}{95} x 100$ $\text{Índice} = 105,26\%$ <p>Brecha= 1 – 100 Brecha= 105,26 – 100 Brecha= 5,26 Brecha= Favorable</p>
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Objetivo.

Determinar el nivel de satisfacción laboral en el 95% del personal del departamento de crédito de la CACPE Zamora.



*Fuente: Encuesta al personal del Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.*

Resultados e interpretación.

Con los resultados encontrados se puede manifestar que la satisfacción laboral del personal del departamento de crédito es buena, y esto se ve reflejado por el buen trato que brinda, motivación, trabajo en equipo y cooperación entre compañeros de trabajo y seguridad, los cuales son percibidos por los empleados e influyen en su conducta y comportamiento y consecuentemente repercute en el desempeño de las funciones. Es importante implantar un plan de capacitación a todo el personal a fin de generar mayor motivación y con ello mayor satisfacción.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

AUDITORIA DE GESTIÓN

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

FICHA TÉCNICA # 8

ÁREA: DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

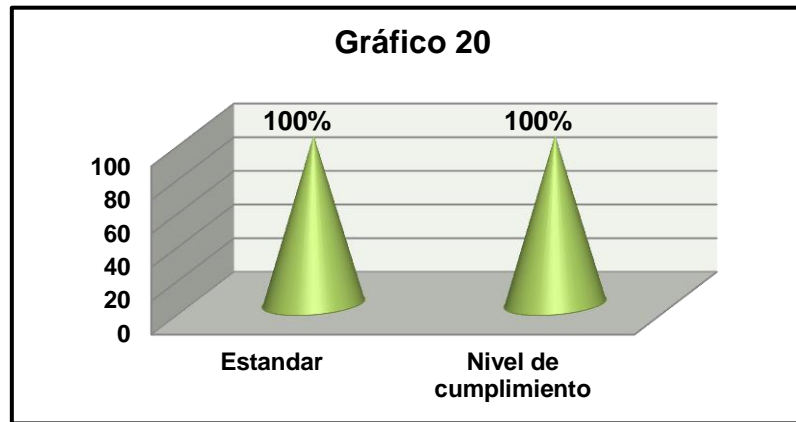
Objetivo.

Medir el grado de cumplimiento de las normativas y reglamentos que regulan a la CACPE Zamora Ltda.

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación.
Medir el % de cumplimiento de las normativas y reglamentos que regulan a la CACPE Zamora Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes. ✓ Minimizar problemas legales. ✓ Mejorar la imagen corporativa. ✓ Calidad en los servicios que ofrece. 	$\% \text{ cumplimiento de normas y reglamentos} = \frac{\text{Nº de normativas y reglamentos vigentes}}{\text{Total de normativas de la cooperativa aplicables}} * 100$ $\% \text{ cumplimiento de normas y reglamentos} = \frac{11}{11} * 100$ $\% \text{ cumplimiento de normas y reglamentos} = 100\%$	%	Al final de año.	Departamento de crédito.	100%	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} x 100$ $\text{Índice} = \frac{100}{100} x 100$ <p>Índice = 100%</p> <p>Brecha= Índice - 100</p> <p>Brecha= 100 -100</p> <p>Brecha= 0% favorable</p>
Elaborado por: Rosa Gonzaga - Bolívar Seminario.					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Objetivo.

Medir el grado de cumplimiento de las normativas y reglamentos que regulan a la CACPE Zamora Ltda.



*Fuente: Encuesta al personal del Departamento de Crédito de la CACPE ZAMORA
Elaboración: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.*

Análisis.

Continuando con el examen, se procedió a determinar el nivel de cumplimiento de las normas, leyes y reglamentos que regulan el funcionamiento de la empresa, obteniendo como resultado un nivel óptimo, lo cual se ve reflejado en la eficiencia de gestión del departamento de créditos y la empresa en general, con lo cual ha logrado convertirse en una organización modelo para la ciudad y provincia.

CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de concluir con la Auditoría de Gestión al departamento de crédito de la CACPE Zamora Ltda., se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La Auditoría de Gestión es una herramienta que realiza una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o proyecto orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas programadas y en el uso de recursos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los clientes internos y externos
- ✓ La cartera de créditos de la CACPE Zamora en el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre estuvo estructurada de la siguiente manera: el 68% (816 créditos) corresponde a créditos de consumo, el 30% (360 créditos) equivale a créditos para la microempresa, y solamente el 2% (24 créditos) pertenece al crédito de vivienda.
- ✓ La gestión de créditos en la CACPE es eficiente, debido a que el 100% de los créditos de la vivienda se ubica dentro de la categoría de riesgo normal, en el crédito de consumo el 81% se clasifica dentro de riesgo normal, el 9,56% está en la categoría de riesgo potencial en tanto que el 1,84% está dentro de la categoría de pérdida; del mismo modo dentro de la cartera de créditos para la microempresa el 80% de los créditos se clasifica dentro de la categoría de riesgo normal, el 10% se sitúa dentro de riesgo potencial y el 2% está dentro de la categoría de pérdida.
- ✓ El principal obstáculo que enfrenta la CACPE Zamora Ltda., es el incumplimiento por parte del cliente en la entrega de los requisitos que la entidad solicita, situación que retrasa el proceso de crédito diseñado por la entidad.
- ✓ La liquidez de la CACPE Zamora en el año 2010 se ubicó en el 19,10% porcentaje superior al piso mínimo recomendado por la Superintendencia de Bancos y Seguros

que fue de 14% para todas las instituciones financieras reguladas, lo cual indica la eficiencia en la gestión del departamento correspondiente

- ✓ Luego se aplicó el cuestionario de auditoría de gestión de Recursos Humanos se comprobó que el personal del departamento de crédito de la CACPE Zamora Ltda., no recibe capacitación en formulación y evaluación de proyectos, por lo que no se realiza una evaluación técnica de los créditos que otorgan.

- ✓ La documentación entregada por los clientes no es revisada por el jurídico de la institución y las condiciones para la renovación de créditos no se cumple a cabalidad, debido a que la empresa considerara la situación de cliente (situaciones emergentes del cliente) situación que repercutirá en el cobro del mismo si el cliente no tiene la voluntad de pagarlo.

- ✓ El departamento contable de la empresa no entrega las nóminas detalladas de sus sueldos a los empleados, a no ser que ellos lo soliciten con lo que generan dudas de las retenciones y descuentos efectuadas.

- ✓ La empresa no dispone de un código de ética que estipule las normas de comportamiento y los valores que debe aplicar el personal de la entidad así como también las sanciones a que se deben someter en casos de incumplimiento a las normas propuestas.

- ✓ El personal no tiene conocimiento efectivo de las funciones que desempeñan los niveles de la estructura organizativa de la empresa, lo cual dificulta que el proceso administrativo fluya adecuadamente.

RECOMENDACIONES

En función de la investigación efectuada, y partiendo de las conclusiones, es pertinente realizar las siguientes recomendaciones:

- ✓ Efectuar una auditoria de gestión integral de la empresa a fin identificar el grado de eficiencia, eficacia y calidad de la administración de la entidad y sus agencias a fin de emprender medidas correctivas de manera global.
- ✓ La CACPE debe implementar programas de capacitación en áreas afines a formulación y evaluación de proyectos a fin de potenciar las capacidades del personal que trabaja en ella y mejorar la gestión del departamento.
- ✓ El departamento jurídico debe realizar las revisiones de toda la documentación entregada por los clientes a fin de garantizar la legalidad de los mismos y evitar inconvenientes posteriores.
- ✓ La empresa debe establecer parámetros mínimos para efectuar la renovación de los créditos en situaciones emergentes a fin de minimizar los riesgos de crédito.
- ✓ El departamento contable debe entregar los roles correspondientes al personal conforme se efectuó el pago de los sueldos, a fin de evitar dudas respecto a las retenciones y descuentos efectuados.
- ✓ Solicitar la elaboración de un código de ética que regule el comportamiento del personal y que esta sea puesta a consideración del personal de la entidad para su respectivo conocimiento y aplicación.

- ✓ El gerente debe socializar al personal de la entidad las funciones que cumple cada uno de los departamentos de la CACPE a fin de que el personal conozca ante quien acudir a realizar los trámites respectivos.

- ✓ Implementar un sistema de indicadores de gestión, porque esta herramienta permitirá efectuar un monitoreo íntegro y completo de la compañía, donde todas las acciones deberán estar coordinadas y previamente establecidas; el resultado determinara las acciones correctivas o preventivas que deban instaurarse.

- ✓ Se sugiere implantar las recomendaciones y efectuar el seguimiento con la finalidad de corregir las deficiencias encontradas en el presente examen de auditoria que contribuirá a mejorar la calidad de gestión en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Beltrán J. Jesús Mauricio (2000). “Indicadores de Gestión, Herramientas para lograr la competitividad” Bogotá – Colombia. Edit. 3R EDITORES LTDA.
- ✓ Emery Douglas R., Finnerty John D., Stowe John D. (2000). Fundamentos de Administración Financiera. México: Edit. Prentice Hall.
- ✓ Enrique B. (2007). Auditoría Administrativa y Gestión Estratégica del Cambio. México. Edit. Pearson Educación.
- ✓ Whittington - Pany. (2005). Principios de Auditoria, México: Edit. Mc. Graw Hill.

Páginas de internet.

- ✓ [www.gestiopolis.com/ conocimiento en negocios](http://www.gestiopolis.com/conocimiento-en-negocios)
Fecha de consulta: 12/03/2011.
- ✓ www.iaportal.com
Fecha de consulta: 14/03/2011.
- ✓ www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control.shtml
Fecha de consulta: 06/02/2011.
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/marketing/evaluacion-y-control-de-la-fuerza-de-ventas.htm>.
Fecha consulta: 10/02/2011.
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-gestion/indicadoresgestion4.shtml#anex>.
Fecha consulta: 10/02/2011.
- ✓ [http://www.degerencia.com/articulo/indicadores de gestion](http://www.degerencia.com/articulo/indicadores_de_gestion).
Fecha de consulta: 12/02/2011.
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/indicadores-de-gestionpara-pymes.htm>.
Fecha de consulta: 15/02/2011.

ANEXOS

ANEXO 1.

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.						P.F. 2-4	
AUDITORIA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						Fecha: 25-04-2011	
#	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.	Observaciones
		SI	NO	N/A			
1	¿Se ha designado la comisión de crédito?				10		
2	¿La entidad cuenta con un manual de crédito?				10		
3	¿Se verifica el cumplimiento de estas políticas?				10		
4	¿Se ha fijado niveles de aprobación?				10		
5	¿El manual de crédito define los límites de aprobación de crédito?				10		
6	¿Se cumplen sin excepción los niveles de aprobación?				10		
7	¿Están definidos claramente por escrito las funciones y responsabilidades del personal que labora en el área de crédito?				10		
8	¿El personal del área de crédito ha sido entrenado sobre formulación y evaluación de proyectos?				10		
9	¿Se ha designado en el presupuesto una partida para capacitación del personal que labora en el área de crédito?				10		
10	¿Cada expediente de crédito cuenta con un análisis de la operación donde se exprese claramente las principales características del cliente, condición de la operación?				10		
11	¿Se confirma información proporcionada por el cliente?				10		
12	¿Se han requerido las correspondientes garantías y seguros?				10		
13	¿Las garantías se encuentran formalizadas?				10		
14	¿Se ha suscrito un pagaré por cada operación crediticia?				10		
15	¿Se realizan avalúos técnicos de las prendas o hipotecas?				10		
16	¿Se verifican las firmas de los clientes en todo documento referente al crédito?				10		

17	¿La documentación legal del cliente es revisada por el departamento jurídico?				10		
18	¿Se cuenta con toda la documentación legal que certifique la propiedad de las garantías a ser entregadas?				10		
19	¿Se cumple las firmas de responsabilidad: de hecho, revisado y aprobado para todas las transacciones que se procesan?				10		
20	¿El cliente recibe explicaciones de las características de la operación?				10		
21	¿Se entrega al cliente copia de la liquidación de un préstamo?				10		
22	¿Existen condiciones especiales para renovar una operación?				10		
23	¿Se cumplen con rigor estas condiciones?				10		
24	¿Se emiten reportes periódicos sobre la condición general de la cartera?				10		
25	¿El directorio avalúa periódicamente la condición general de la cartera?				10		
26	¿Se ha determinado quienes aprueban los créditos de funcionarios y directores?				10		
27	¿Está impedida la concesión de créditos en condiciones especiales al personal y directivos?				10		
28	¿Se omite el voto del directivo interesado cuando se aprueba un crédito a su favor o unos de los familiares interesados?				10		
29	¿Se realiza actualización de la información del cliente luego de otorgado el crédito?				10		
30	¿Se realiza actualización de avalúos de las garantías aceptadas?				10		
31	¿Se preparan informes que señale la recuperación de los créditos?				10		
32	¿Existen procedimientos para comunicar al socio y al garante oportunamente sobre el vencimiento de las operaciones?				10		
33	¿Se preparan reportes sobre los créditos vencidos y su estado de recuperación?				10		
34	¿Se realiza el seguimiento de los créditos en demanda judicial?				10		
35	¿Existen procedimientos escritos para la recepción de bienes dación de pago?				10		
36	¿Se mantiene un registro que permita conocer las garantías entregadas por cada socio, avalúo y vencimiento en caso de avales?				10		
	TOTAL				360		
Elaborado por: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

P.F. 2-4

AUDITORIA DE GESTIÓN

CUESTIONARIO DE AUDITORIA: SEGURIDAD EN LAS INSTALACIONES

Fecha: 18-04-2011

#	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.	Observaciones
		SI	NO	N/A			
1	¿Cuenta la institución con un reglamento escrito para cumplir con las leyes locales que rigen la seguridad, higiene, medioambiente y condiciones laborales?				10		
2	¿Cuenta la institución con sistemas de alarmas de seguridad en la caja fuerte de la institución?				10		
3	¿Los guardias de seguridad cuentan con las herramientas y respaldo suficientes para actuar en situaciones de emergencia?				10		
4	¿El dinero, los bienes y activos que dispone la entidad se encuentra asegurado?				10		
5	¿Cuenta la institución con cámaras de alerta y grabación en las instalaciones?				10		
6	¿El personal y los equipos están debidamente asegurados?				10		
7	¿Se capacita la personal de la empresa sobre temas relacionados con la prevención y minimización de riesgos en caso de robos?				10		
8	¿Se llevan a cabo inspecciones rutinarias de la instalación a fin de precautelar la seguridad?				10		
9	¿Existen medios de comunicación eficaces disponibles para la notificación externa e interna en caso de emergencias?				10		
TOTAL					90		

Elaborado por:

Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

Revisado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres

AUDITORIA DE GESTIÓN

CUESTIONARIO DE AUDITORIA: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fecha: 20-05-2011

#	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.	Observaciones
		SI	NO	N/A			
1	¿La selección del personal se realiza de acuerdo al perfil profesional y las características del puesto de trabajo?				10		
2	¿Se encuentra definida la competencia necesaria para cada puesto de trabajo teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?				10		
3	¿Se capacita periódicamente al personal para mejorar el desempeño en sus funciones?				10		
4	¿La empresa realiza una retroalimentación en cuanto a políticas, reglamentos y procedimientos establecidos?				10		
5	La empresa dispone de una base datos que demuestran la educación, formación, habilidades y experiencia de su personal.				10		
	HORAS DE TRABAJO						
6	¿Cuenta la empresa con un reglamento referente a las horas de trabajo y horas extraordinarias conforme a lo establecido en la ley?				10		
7	¿El control de asistencia del personal se hace adecuadamente?				10		
8	¿Cuál es el número máximo de horas trabajadas por día? ¿Se encuentran dentro del máximo legal, así como de la política escrita referente a las horas de trabajo?				10		
9	¿Cuál es el máximo de horas extraordinarias trabajadas por mes? ¿Se encuentra dentro del máximo legal, así como de la política escrita referente a las horas de trabajo?				10		
	SALARIOS Y RETRIBUCIONES				10		

10	¿Cuenta la instalación con un reglamento referente a los salarios y retribuciones conforme a lo establecido en las leyes actuales vigentes?				10		
11	¿Se ofrecen los beneficios extra salariales legalmente exigidos (bonificaciones, vacaciones pagadas, complementos por dietas, etc.)?				10		
12	¿Las retenciones son efectuadas conforme lo establecen las leyes, y abonadas a las entidades correspondientes?				10		
13	¿Se les informa a los empleados de dichas retenciones y otras deducciones previo a su contratación?				10		
14	¿Reciben los empleados sus nóminas detalladas?				10		
15	¿Se paga a los empleados de forma regular y periódica?				10		
	MEDIDAS DISCIPLINARIAS				10		
17	¿Cuenta la institución con un reglamento escrito referente a las medidas disciplinarias que garantice la ausencia de abusos psicológicos y/o físicos?						
18	¿Se ha puesto dicho reglamento en conocimiento de todos?				10		
19	¿Existe evidencia alguna del empleo de abuso mental o verbal o intimidación excesivo o el uso del personal de seguridad u otro personal designado (distinto de los supervisores) para imponer disciplina a los empleados?				10		
20	¿Se hace uso de multas disciplinarias abusivas? En caso de respuesta afirmativa, señale la (s) multa (s) y la (s) infracción (es).				10		
	DISCRIMINACIÓN						
21	¿Cuenta la empresa con un reglamento en contra la discriminación en el área laboral?				10		
22	¿Existe evidencia alguna de discriminación en la contratación así como también en el trabajo?				10		
	TOTAL				220		
Elaborado por: Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.					Revisado por: María Augusta Solano de la Sala Torres		

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

P.F. 2-4

AUDITORIA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE AUDITORIA: INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

Fecha: 23-05-2011

#	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Observaciones
		SI	NO	N/A			
1	¿Tiene la entidad un código de ética?				10		
2	¿Existen pronunciamientos relativos a los valores éticos?				10		
3	¿Mantiene comunicación y fortalecimiento sobre valores éticos y de conducta?				10		
4	¿Existe alguna evidencia sobre irregularidades cometidas en la empresa y han sido sancionados de acuerdo a la ley?				10		
5	¿Existen sanciones para quienes no respeten valores éticos?				10		
TOTAL					50		

Elaborado por:

Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

Revisado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres

AUDITORIA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE AUDITORIA: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Fecha: 25-05-2011

#	Preguntas	Respuestas			Ponderación	Calificación	Observaciones
		SI	NO	N/A			
1	¿Conoce la estructura organizativa de la entidad?				10		
2	¿La definición de responsabilidades de los directivos principales es adecuada?				10		
3	¿Está claramente definida las relaciones jerárquicas y restricciones, estableciendo claramente quién tiene la autoridad y responsabilidad en cada área, para así evitar la duplicidad de funciones y tareas?				10		
4	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?				10		
5	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?				10		
TOTAL					50		

Elaborado por:
Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

Revisado por:
María Augusta Solano de la Sala Torres

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

P.F. 2-4

AUDITORIA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE AUDITORIA: OBJETIVOS

Fecha: 27-05-2011

#	Preguntas	Respuestas			Pond.	Calif.	Observaciones
		SI	NO	N/A			
1	¿Los objetivos han sido difundidos a todo el personal de la empresa?				10		
2	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?				10		
3	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la estructura de la entidad?				10		
4	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?				10		
5	¿La entidad cumple las leyes y regulaciones establecidas en el país?				10		
6	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración de la entidad toma las debidas precauciones?				10		
TOTAL					60		

Elaborado por:

Rosa Gonzaga – Bolívar Seminario.

Revisado por:

María Augusta Solano de la Sala Torres

ANEXO 2

Encuesta a clientes

Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.

Por favor dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporciones será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de los clientes de la empresa. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima.

Marque con una X la alternativa correcta.

1. Está satisfecho con la calidad de productos y servicios que ofrece la CACPE Zamora.

Muy satisfecho	36
Bastante satisfecho	1
Regular	3
Poco	0
Nada	0
Total	40

Anexo 3.
Documentos de Respaldo.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
CACPE ZAMORA**

Forjando el desarrollo en el sur del País

Lic. Margot Ramón Bravo, SECRETAROA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA, a petición de parte interesada;

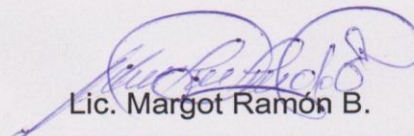
C E R T I F I C O:

Que una vez que se ha procedido a revisar en la base de datos del Sistema Contable que se maneja en la Cooperativa; se desprende que, el número de socios ingresados hasta el mes de diciembre del año 2010; es de 18.701 socios, dato que se encuentra detallado en los estados financieros del año indicado.

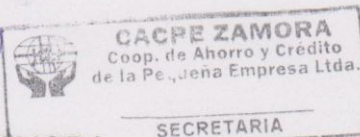
Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, facultando al interesado, hacer uso del presente, lo que estime conveniente.

Zamora, a los catorce días del mes de julio de dos mil once.

Atentamente,


Lic. Margot Ramón B.

SECRETARIA CACPE ZAMORA

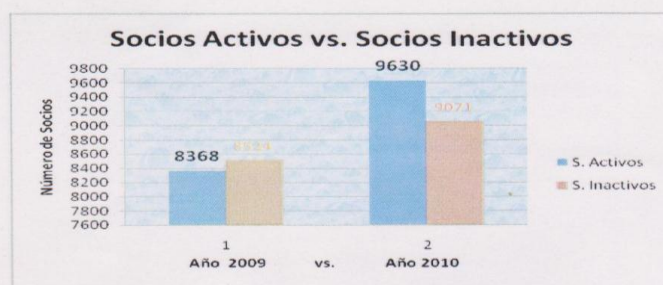
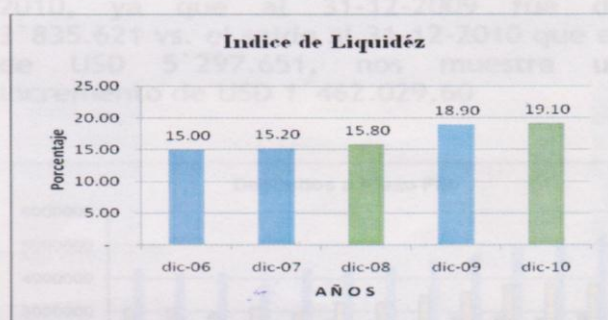


Cc: Archivo

SÍNTESIS DEL IMPORTANTE CRECIMIENTO QUE HA TENIDO CACPE ZAMORA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.

3) Análisis de Liquidez

De acuerdo a datos de la SBS, el índice liquidez recomendado para las cooperativas de nuestro tamaño, se ubicó en el 14%, piso mínimo impuesto por el órgano de control para todas las instituciones financieras reguladas.



Indudablemente que con mucha frecuencia hemos estado preocupados por el bienestar de nuestros socios, es así que a partir del presente año y previa la modificación del Reglamento Especial para el pago del Fondo Mortuorio e Invalidez Permanente, el monto anterior que alcanzaba como máximo de USD 1.000 se lo duplico en un 100%, es decir a partir de Enero 2011 este puede alcanzar 2.000, como un beneficio a cada uno de nuestros socios.