

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**Tesis previa a la obtención del título de: Ingeniería  
Comercial con Especialización en Contabilidad y Auditoría**

**TEMA**

**“DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE UNA AUDITORÍA DE  
GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE RIESGO DE CREDITOS  
DE INSTITUCIONES BANCARIAS EN EL ECUADOR”**

**AUTOR**

**ANDREA FERNANDA MEZA VERGARA**

**DIRECTOR**

**DR. GERMAN GOMEZ IÑIGUEZ**

**Quito, Enero de 2011**

## **CERTIFICO**

Que el presente trabajo de investigación: Desarrollo de una metodología de una Auditoría de Gestión para el departamento de Riesgo de Créditos de Instituciones Bancarias en el Ecuador, desarrollado por la Señorita Andrea Fernanda Meza Vergara, observa las orientaciones metodológicas de la investigación científica.

Que ha sido dirigida en todas sus partes, cumpliendo con las disposiciones emitidas por la Universidad Politécnica Salesiana a través de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Por lo expuesto anteriormente: autorizo su presentación ante los organismos concernientes para su sustentación y defensa.

Quito, Enero 2011

Dr. Germán Gómez Iñiguez

**DIRECTOR**

## **AUTORÍA**

Los conceptos desarrollados, ideas, opiniones y conclusiones del presente trabajo de tesis son de exclusividad de su autor.

Andrea Fernanda Meza Vergara

CI: 171180494-6

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad, la fuerza y la perseverancia para culminar con éxito esta etapa tan importante en mi vida.

A mi pequeña Valentina, mis padres, mi familia, porque gracias a su amor y apoyo incondicional los obstáculos presentados durante mi vida estudiantil universitaria no hubieran sido fáciles de atravesar.

Finalmente a la institución donde laboré tantos años, Lloyds TSB Bank, a mis amigos por su apoyo y a mis maestros por impartirme sus conocimientos profesionales y personales durante la vida estudiantil.

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mi Dios por bendecirme cada día, a Valentina porque es mi principal motivación, a mis padres y mi familia porque son quienes aportaron amor y apoyo para alcanzar mi meta.

También dedico este trabajo a todas aquellas personas que compartieron y aportaron con pequeñas o grandes cosas a mi vida para convertirme en quien soy ahora.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo es el desarrollo de una metodología de Auditoría de Gestión que permitirá identificar todas las debilidades que existen en un Banco específicamente en su departamento de Riesgo de Crédito, en la ciudad de Quito.

Esta metodología de Auditoría de Gestión está basada en normas de control interno que se encuentran detalladas en las Normas Ecuatorianas de Auditoría así como también en el método C.O.S.O. de manera que se pueda identificar aspectos importantes dentro del control interno del Banco.

Esta metodología fue diseñada con la finalidad de que la Gerencia de un Banco conozca la situación del mismo y tome decisiones basadas en las recomendaciones que el auditor redactará en el informe de auditoría.

Este trabajo fue realizado en las instalaciones de Banco Experto S.A. ubicado en la Av. Amazonas y Atahualpa, en la ciudad de Quito.

En este diseño de una metodología de Auditoría de Gestión se encuentra toda la sustentación teórica relacionada con el control interno y la auditoría de gestión así como también un análisis del Banco y su entorno para tener un enfoque general del mismo; finalmente se detalla el diseño de la auditoría y la aplicación del mismo a Banco Experto S.A. *(nombre ficticio utilizado para conservar la confidencialidad de la institución).*

## INDICE

<b>CERTIFICO.....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORÍA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xii</b>

## CAPITULO I

<b>1. GENERALIDADES DE LA AUDITORIA.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Introducción a la Auditoría.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1. Conceptos de Auditoría .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2. Clases de Auditoría .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Concepto de Auditoría de Gestión .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión .....</b>	<b>20</b>
<b>1.4. Alcance de la Auditoría de Gestión .....</b>	<b>22</b>
<b>1.5. Limitaciones de la Auditoría de Gestión .....</b>	<b>22</b>
<b>1.6. Fases de la Auditoría de Gestión .....</b>	<b>23</b>

## CAPITULO II

<b>2. ANTECEDENTES E HISTORIA DEL SECTOR BANCARIO EN EL ECUADOR .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. Historia de la Banca en el Ecuador.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2. Principales entidades que controlan al Sistema Bancario en el Ecuador.....</b>	<b>41</b>

<b>2.3.</b>	Instituciones Bancarias en el Ecuador.....	41
<b>2.4.</b>	Organización y funcionamiento de los Bancos en el Ecuador.....	44
<b>2.4.1.</b>	Sistema Bancario Privado.....	45
<b>2.4.2.</b>	Grupos Financieros.....	46
<b>2.4.3.</b>	Entidades Financieras Públicas.....	47
<b>2.5.</b>	Calificación de Riesgos de Instituciones Bancarias.....	47
<b>2.6.</b>	Análisis Camel.....	50
<b>2.7.</b>	Organigrama Estructural Básico de una entidad bancaria en el Ecuador.....	54
2.7.1.	Descripción de funciones departamentales.....	55
<b>2.8.</b>	Misión.....	58
<b>2.9.</b>	Visión.....	58
<b>2.10.</b>	Objetivo General.....	59
2.10.1.	Objetivos Específicos.....	59
<b>2.11.</b>	Evaluación del entorno.....	59
2.11.1.	Ambiente externo.....	60
2.11.1.1.	Factor Político .....	61
2.11.1.2.	Factor Económico .....	62
2.11.1.3.	Factor Social .....	63
2.11.1.4.	Factor Competitivo .....	63
2.11.1.5.	Factor Tecnológico .....	64
2.11.1.6.	Factor Globalización .....	64
2.11.1.7.	Factor Legal .....	65
2.11.2.	Ambiente Interno .....	65
2.11.2.1.	Análisis FODA .....	66
2.11.2.1.1.	Fortalezas .....	66



2.11.2.1.2.	Debilidades .....	67
2.11.2.1.3.	Oportunidades .....	67
2.11.2.1.4.	Amenazas .....	67
<b>2.12.</b>	<b>Principales productos y servicios que ofrece un Banco.....</b>	<b>71</b>
<b>2.13.</b>	<b>Tasas de interés vigente.....</b>	<b>76</b>
<b>2.14.</b>	<b>Diagnóstico del departamento de Riesgo de Crédito de una institución bancaria .....</b>	<b>76</b>

### **CAPITULO III**

<b>3.</b>	<b>HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTION .....</b>	<b>81</b>
<b>3.1.</b>	<b>Equipo de Trabajo .....</b>	<b>81</b>
<b>3.2.</b>	<b>El control Interno .....</b>	<b>82</b>
<b>3.2.1.</b>	<b>Conceptos .....</b>	<b>82</b>
<b>3.2.2.</b>	<b>Elementos del Control Interno .....</b>	<b>83</b>
<b>3.2.3.</b>	<b>Principios de Control Interno .....</b>	<b>84</b>
<b>3.2.4.</b>	<b>Objetivos de Control Interno .....</b>	<b>86</b>
<b>3.2.5.</b>	<b>Ventajas y desventajas de Control Interno .....</b>	<b>87</b>
<b>3.2.6.</b>	<b>Clasificación del Control Interno .....</b>	<b>88</b>
<b>3.2.7.</b>	<b>El Control Interno basado en el método COSO.....</b>	<b>90</b>
<b>3.2.7.1.</b>	<b>Definición de Control Interno según el Informe COSO .....</b>	<b>91</b>
<b>3.2.7.2.</b>	<b>Componentes del Control Interno según el Informe COSO .....</b>	<b>93</b>

3.2.7.2.1.	Entorno de Control .....	96
3.2.7.2.2.	Evaluación de Riesgos .....	101
3.2.7.2.3.	Actividades de Control .....	109
3.2.7.2.4.	Información y Comunicación .....	111
3.2.7.2.5.	Supervisión .....	113
3.2.7.2.6.	Limitaciones del control interno.....	114
3.3.	Muestreo .....	116
3.4.	Evidencias de Auditoría .....	119
3.5.	Técnicas para auditar .....	121
3.6.	Los papeles de trabajo .....	125
3.6.1.	Indices y referencias .....	127
3.6.2.	Marcas de los papeles de trabajo .....	127
3.7.	Indicadores de gestión .....	128
3.7.1.	Características y objetivos de los indicadores de gestión .....	129
3.7.2.	Técnicas y herramientas para elaborar indicadores de gestión .....	130
3.7.3.	Tipos de indicadores de gestión .....	133
3.7.4.	Clasificación de los indicadores de gestión .....	134
3.7.5.	Riesgos de los indicadores de gestión.....	139
3.7.6.	Evaluación y control de los indicadores de gestión .....	139
3.8.	Comunicación de resultados .....	140
3.9.	Informe de Auditoría .....	143

## CAPITULO IV

<b>4. DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE RIESGO DE CREDITO DE INSTITUCIONES BANCARIAS EN EL ECUADOR</b>	<b>146</b>
4.1. Fase I: Conocimiento preliminar.....	147
4.2. Fase II: Planificación.....	174
4.3. Fase III: Ejecución y Análisis de Áreas Críticas.....	179
4.4. Fase IV: Comunicación de Resultados e Informes de Auditoría.....	239
4.5. Fase V: Seguimiento.....	271

## CAPITULO V

<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>300</b>
5.1. Conclusiones	300
5.2. Recomendaciones	301

## ANEXOS

Anexo 1	305
Anexo 2	306
Anexo 3	310
Anexo 4	311
Anexo 5	319
Anexo 6	321
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>322</b>

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está orientado a desarrollar una Metodología de Auditoría de Gestión para el departamento de Riesgo de Crédito de Instituciones Bancarias en el Ecuador.

El capítulo I se refiere a las generalidades de la Auditoría, esto es concepto, clases, objetivos, alcance, limitaciones y fases de la Auditoría de Gestión.

El capítulo II trata sobre los antecedentes e historia de la Banca Ecuatoriana, principales entidades que controlan el sistema, principales Bancos en el país, organización y funcionamiento, misión, visión, objetivo general, evaluación del entorno, diagnóstico del departamento de Riesgo de Crédito.

En el capítulo III se desarrolla la teoría referente a herramientas para la aplicación de la Auditoría de Gestión, equipo de trabajo, control interno, muestreo, evidencias de Auditoría, técnicas para auditar, papeles de trabajo, indicadores de gestión, comunicación de resultados e informe de Auditoría.

En el capítulo IV se diseña y desarrolla una metodología de Auditoría de Gestión, caso práctico departamento de Riesgo de Crédito de una institución bancaria en el Ecuador.

El capítulo V abarca las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

## CAPITULO I

### 1. GENERALIDADES DE AUDITORÍA DE GESTION

#### 1.1 Introducción a la Auditoría<sup>1</sup>

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse, se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos; con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la Auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. A partir del siglo XVI las Auditorías en Inglaterra se concentraban en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanzaba este desarrollo era en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos.

En la primera mitad del siglo XX, la Auditoría pasa del descubrimiento de fraudes a un objeto de estudio cualitativamente superior, la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras.

---

<sup>1</sup> MALDONADO, Milton, *Auditoría de Gestión*. 3ra. Edición, pág. 16

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha incursionado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración ampliando su objeto de estudio constituyéndose en un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "auditoría administrativa", la cual consistía en una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable. Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores administrativos, seis años después, en 1955, Harold Koontz y Cyril O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos." Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoría Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades. En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas. En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo. En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica.

La Auditoría es una profesión muy antigua que a través del paso de los años ha ido evolucionando, algunos de sus antecedentes los podemos encontrar a finales del siglo XV sin embargo se le dio más énfasis a partir del siglo XIX.

Hay que destacar que existió y existe una necesidad de examinar y evaluar factores internos y externos de una organización de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma. Esta evolución se da principalmente por un crecimiento de la actividad empresarial que hizo necesaria la emisión de nuevos reportes avalados por profesionales independientes a la entidad con el objetivo de controlar de mejor manera su gestión tanto en el ámbito financiero como en el ámbito administrativo. Así como la Auditoría ha tenido un realce significativo en los últimos años, los fraudes internos en las organizaciones también han evolucionado llegando a ser más complejos, es por esto que es menester establecer nuevos controles.

Para los accionistas de las empresas u organizaciones los informes u opiniones de Auditoría son una herramienta que les permite actuar ante determinado hecho o situación para tomar correctivos a tiempo; para clientes y proveedores es importante trabajar con empresas que tengan un buen posicionamiento en el mercado manteniendo su reputación en todo momento.

### **1.1.1 Concepto de Auditoría**

Los campos de aplicación de la Auditoría han evolucionado con el paso de los años, desde su uso en los aspectos netamente contables, hasta su uso en áreas y disciplinas de carácter especial, como medicina, sistemas computacionales, ingeniería, entre otros.

El Dr. Carlos Muñoz Razo, Catedrático – Investigador de la Universidad del Valle de México, menciona el siguiente concepto en su libro:

- Es la revisión independiente que realiza un auditor profesional, aplicando técnicas, métodos y procedimientos especializados, a fin de evaluar el cumplimiento de las funciones, actividades, tareas y procedimientos de una entidad administrativa, así como dictaminar sobre el resultado de dicha evaluación.<sup>2</sup>

A continuación otras definiciones de Auditoría:

- Se define como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.<sup>3</sup>
- Constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de disciplina en la organización, permitiendo descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la empresa.<sup>4</sup>
- La palabra Auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Muñoz Razo Carlos, Auditoría de Sistemas Computacionales, México, Pearson Educación, año 2002, Pág. 34

<sup>3</sup> <http://www.definicion.org/auditoria>

<sup>4</sup> <http://monografias.com>

<sup>5</sup> Diccionario Larousse. 1er. Tomo, año 1995



- Una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos. Un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.<sup>6</sup>

Considerando las múltiples definiciones se puede concluir que la Auditoría es un proceso a través del cual el auditor recopila información en base a un conjunto ordenado de pasos, utilizando técnicas y métodos para examinar de forma objetiva y sistemática las operaciones financieras y administrativas de una empresa, lo cual le permitirá más adelante emitir su opinión e informe.

La revisión la realiza un profesional independiente a la entidad auditada, quien debe mantener ética y juicio profesional sólido y maduro durante el transcurso de la Auditoría y en general durante el ejercicio de su carrera, debe contar con amplios conocimientos en la materia, por lo que se les demanda formación académica y capacidad apropiada para que puedan desempeñar labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados.

Al momento de contratar una firma auditora se requiere que los auditores adquieran responsabilidad no solo con quien los contrata sino con un sin número de personas dentro de la entidad, quienes considerarán el resultado de su trabajo para tomar decisiones en relación al negocio. Cada vez más empresas están sujetas a Auditorías, debido a que están innovando constantemente, por eso es importante establecer métodos

---

<sup>6</sup> <http://gestiopolis.com/canales5>

y medios de control para medir y mejorar los procesos tanto productivos como administrativos – financieros.

Cabe recalcar que dada la responsabilidad que tiene la profesión ante la sociedad las firmas auditoras o auditores independientes deben asegurarse que el desempeño tanto profesional como del servicio prestado se realice con un nivel de calidad elevado.

### **1.1.2 Clases de Auditoría**

La Auditoría se clasifica en:

- ♣ Auditoría Externa
- ♣ Auditoría Interna

A continuación se define cada una de ellas:

**1.1.2.1 Auditoría Externa.**- la realizan auditores totalmente ajenos a la empresa tanto en el ámbito profesional como en el laboral aplicando su libre albedrío en la aplicación de los métodos, técnicas y herramientas de Auditoría con las cuales evaluará las actividades y operaciones de la empresa que se encuentra sujeta al proceso de Auditoría por lo tanto, los resultados emitidos serán totalmente independientes. El auditor debe tener libertad de criterio y no tener ningún tipo de influencia.

De acuerdo a lo que se establece en la Ley de Compañías expedida por la Superintendencia de Compañías en la Sección IX – De la Auditoría Externa – Art. 318,

las compañías nacionales y las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas y las asociaciones que éstas formen deberán contar con informe anual de auditoría externa sobre sus estados financieros.

Están obligados a contratar Auditoría externa los siguientes:<sup>7</sup>

Art. 1.- Están obligadas a someter sus estados financieros anuales al dictamen de auditoría externa las compañías nacionales, sucursales de compañías o empresas organizadas como personas jurídicas que se hubieran establecido en el país y asociaciones que a continuación se precisan:

a) Las compañías nacionales de economía mixta y anónimas con participación de personas jurídicas de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, cuyos activos excedan de 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de América;

b) Las sucursales de compañías o empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas que se hubieran establecido en el Ecuador y las asociaciones que éstas formen entre si o con compañías nacionales, siempre que los activos excedan los 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de América; y,

c) Las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de responsabilidad limitada, cuyos montos de activos excedan el 1'000.000.00 de dólares de los Estados Unidos de América.

Las firmas auditoras y auditores independientes deben calificarse tanto en la Superintendencia de Compañías como en la Superintendencia de Bancos y Seguros.

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros, los requisitos para calificar auditores externos se resumen a continuación:

---

<sup>7</sup> Superintendencia de Compañías, resolución No. 02.Q.ICI.0012 expedida el 18 de Julio del 2002

- ♣ Ser contadores públicos autorizados, auditores titulados o personas jurídicas que tengan como objeto social propio la actividad de auditoría.
  
- ♣ Deben presentar la solicitud de calificación acompañada del formulario de datos proporcionado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, tanto para persona natural como para una firma auditora; debe ir la firma de un abogado patrocinador, en los dos casos.

Acompañar la solicitud con los siguientes documentos:

- ✓ Número de las matrículas profesionales
  
- ✓ Clases de entidades a las cuales se ofrecerá el servicio.
  
- ✓ Copias certificadas de los títulos académicos otorgados por centros de estudios superiores autorizados
  
- ✓ Historia de vida profesional, con la certificación de los cursos realizados, experiencia acumulada y la capacidad profesional.
  
- ✓ En el caso de las personas naturales, la nómina del equipo profesional de apoyo disponible, copias certificadas emitidas por las instituciones en las que ha prestado su servicio, correspondiente a los últimos cinco años, respectivo formulario de declaración patrimonial actualizada con la firma de responsabilidad.
  
- ✓ Para el caso de las personas jurídicas, la nómina e historia de vida profesional de la firma, los contadores públicos, auditores y demás profesionales de apoyo, documentos certificados que acrediten su existencia legal.

- ✓ Las firmas auditoras externas presentarán los estados financieros suscritos por el representante legal y el contador y la declaración patrimonial de cinco de sus miembros principales.
- ✓ Los promotores y auditores extranjeros, además presentarán copia certificada de la autorización actualizada otorgada por el Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. Si se trata de una persona jurídica presentará además el registro correspondiente emitido por la Superintendencia de Compañías.
- ✓ Solo las personas jurídicas podrán efectuar auditorías externas en bancos, instituciones financieras públicas y aquellas otras entidades públicas que están sometidas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

No podrán calificarse como auditores externos las personas naturales o jurídicas que presenten los siguientes casos:

- ✓ Créditos castigados durante los últimos cinco años en una institución del sistema financiero o sus relacionadas, se hallen en mora, directa o indirectamente.
- ✓ Inhabilitación para ejercer el comercio; relación laboral en el sector financiero en el que van a prestar sus servicios, o de asesoría, que afecte su independencia como auditor externo.
- ✓ Funcionarios de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- ✓ Registren cheques protestados pendientes de justificar; cuentas corrientes cerradas por incumplimiento de disposiciones legales.

- ✓ Si han sido llamados a juicio plenario por cometimiento de delitos salvo el caso de sentencia absolutoria; o, hayan sido declaradas judicialmente responsables de irregularidades en la administración y auditoría de entidades públicas o privadas.
- ✓ Sancionadas por su actuación profesional como auditor externo por parte de los organismos autorizados.

**1.1.2.2 Auditoría Interna.-** el auditor que realiza este tipo de auditorías tiene una relación directa y subordinada con la institución auditada, es decir está involucrado en el giro normal del negocio. Evalúa de forma interna el desempeño y cumplimiento de las actividades, operaciones y funciones que desarrolla el personal de la misma, sin embargo puede tener algún tipo de dependencia de los altos directivos de la institución lo cual puede repercutir en los resultados finales que emita luego de realizada la Auditoría.

La Ley de Instituciones del Sistema Financiero expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros nos da el siguiente concepto de Auditoría Interna:

La auditoría interna es una actividad de asesoría, independiente y objetiva, diseñada para agregar valor y asegurar la corrección de las operaciones de una institución. Ayuda al cumplimiento de los objetivos de una organización, brindando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de la administración del riesgo, el control y los procesos organizacionales presentes y futuros. La auditoría interna asesorará a la alta gerencia en el desarrollo de controles internos. Para preservar su independencia no podrá brindar otro tipo de asesoría por resultar antagónica a sus funciones.<sup>8</sup>

La auditoría interna es una función independiente establecida dentro de la institución del sistema financiero para examinar y evaluar los sistemas de control

---

<sup>8</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros, *Ley de Instituciones Financieras* – Sección III

interno, incluyendo controles sobre informes financieros. Quienes la desempeñen deberán mantener independencia y objetividad; así como la pericia y cuidado profesionales que exigen las normas de la profesión.<sup>9</sup>

Es importante que las entidades financieras sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros cuenten con un departamento específico de Auditoría Interna, conformado por profesionales de alto nivel con capacidad para realizar revisiones profundas que permitan detectar problemas o inconvenientes a tiempo, con el objetivo de minimizar el riesgo de que en una auditoría efectuada por algún ente de control la entidad financiera sea objeto de llamados de atención, multas, etc.

Cabe recalcar que a pesar que el auditor labora en la misma institución debe mantener su independencia puesto que podría ser objeto de influencia por parte de las autoridades de la empresa para comprometerlo y presionarlo.

De acuerdo a lo que menciona la Superintendencia de Bancos y Seguros en su Ley de Instituciones Financieras, se detalla en resumen quienes están obligados a contratar Auditor interno:

- ✓ Todas las instituciones sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros y serán removidos únicamente por motivos justificados ante este ente de control.

Las personas naturales podrán ejercer el cargo de auditor interno, quienes aspiren al cargo deben ser previamente calificados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, este ente controlador mantendrá un registro de las personas calificadas para realizar auditorías internas.

Para obtener la calificación de auditor interno, el interesado similares documentos a los que presenta un auditor externo. Ref. pág Nro 7

---

<sup>9</sup> Idem

### 1.1.3 Tipos de Auditoría

De acuerdo al área a examinar, las Auditorías pueden ser:

**1.1.3.1 Auditoría financiera (contable).**- consiste en el examen y evaluación sistemático explorativo y crítico que realiza un profesional sobre las operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y si han sido preparados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados durante un período específico o un ejercicio fiscal, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico – financiera y el control interno. El propósito final de este tipo de Auditoría, es emitir un dictamen contable sobre la correcta presentación de los resultados financieros a los accionistas, clientes, autoridades fiscales y terceros interesados, en relación con las utilidades, pago de impuestos y situación financiera – económica de la institución.<sup>10</sup>

La Auditoría Financiera es uno de los tipos de Auditoría más aplicados en todos los sectores, tanto las empresas privadas como entidades financieras son objeto de estas revisiones por lo menos una vez al año. En algunos casos, las empresas son sujeto de estas revisiones no solo por estar reglamentado a través de una ley, sino porque le han dado mayor empuje, interés y aceptación ya que el informe que se obtiene de las mismas avalado por un profesional con amplios conocimientos y ajeno a la entidad constituyen la herramienta que sirve de soporte ante los accionistas para evidenciar el compromiso de la administración de que el negocio está siendo manejado adecuadamente y de manera íntegra.

**1.1.3.2 Auditoría Gestión.**- es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Muñoz Razo Carlos, Auditoría de Sistemas Computacionales, México, Pearson Educación, año 2002, Pág. 16

<sup>11</sup> Maldonado Milton, Auditoría de Gestión, Editora Luz de América, año 2001



**1.1.3.3 Auditoría Administrativa.-** es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.<sup>12</sup>

**1.1.3.4 Auditoría Operativa.-** es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.<sup>13</sup>

Tanto las Auditorías de Gestión, Administrativa y Operativa presentan definiciones que se asemejan ya que comprenden un examen sistemático y objetivo que se enfoca principalmente en determinar si las políticas y procedimientos de la entidad van de la mano con la consecución de las metas y objetivos planteados, además del compromiso del recurso humano para con la organización y la optimización de recursos materiales.

**1.1.3.5 Auditoría Integral.-** es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la información financiera, al comportamiento económico y al manejo de una entidad con la finalidad de informar sobre el grado de correspondencia entre aquellos y los criterios o indicadores establecidos o los comportamientos generalizados.

Determinar, si los Estados Financieros se presentan de acuerdo con los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, si el ente ha cumplido, en el desarrollo de sus operaciones con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, los estatutos y las decisiones de los órganos de dirección y administración. Evaluar la estructura del control interno del ente con el alcance necesario para dictaminar sobre el mismo.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/htm>

<sup>13</sup> [http://www.contadoresaic.org/noticias/noti%202003/por\\_que\\_auditoria\\_forense\\_htm](http://www.contadoresaic.org/noticias/noti%202003/por_que_auditoria_forense_htm)

<sup>14</sup> <http://www.monografias.com/trabajos10/htm>

La auditoría integral es un estudio a fondo de todas las áreas de una entidad, esto permitirá al gerente tener una idea general y completa de su gestión y podrá determinar correctivos en aquellas áreas que lo necesiten.

**1.1.3.6 Auditoría de Cumplimiento.-** determina si la organización ha cumplido a cabalidad con las normas y disposiciones legales en el desarrollo de su actividad económica. Consiste esencialmente en la comprobación de las operaciones financieras, administrativas, económicas y sociales de la empresa, para establecer que están cumpliendo con las normas estatutarias previstas por el gobierno para el correcto funcionamiento de sus operaciones. Tiene como objetivo comprobar si los procedimientos y las medidas de control son los adecuados y si están siendo aplicados de manera efectiva.<sup>15</sup>

Una auditoría de cumplimiento básicamente se enfocará en analizar que todas las operaciones de la empresa estén siguiendo las normas que se apliquen para cada una de ellas y que las políticas y procedimientos reúnan adecuadamente todas las reglamentaciones existentes, también verifica si el personal está al tanto de sus responsabilidades en cuanto al cumplimiento de los temas regulatorios.

**1.1.3.7 Auditoría Gubernamental.-** las entidades gubernamentales, encargadas de captar recursos y de asignar adecuadamente los mismos para satisfacer las necesidades de la población, se constituyen en instituciones que requieren estricta vigilancia dado los recursos públicos que manejan.

Es la revisión exhaustiva, sistemática y concreta que se realiza a todas las actividades y operaciones de una entidad gubernamental. Se evalúa el correcto desarrollo de todas las áreas y unidades administrativas de dichas instituciones para el cumplimiento de los objetivos, así como la aplicación y cumplimiento de presupuestos públicos, programas, normas, políticas y lineamientos que regulan

---

<sup>15</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/financieros/articulos/no%206/auditoria.htm>

la participación de los recursos de la entidad en la prestación de servicios a la sociedad.<sup>16</sup>

La auditoría gubernamental es aquella que se aplica en entidades del Estado. En estas entidades se pueden realizar diferentes tipos de auditorías: financiera, de gestión, informática, aspectos ambientales; con el fin de controlar adecuadamente las cuentas de presupuesto, cumplimiento de objetivos y metas, sistemas computacionales y control del cumplimiento de políticas de cuidado de medio ambiente.

**1.1.3.8 Auditoría informática.-** es la revisión técnica, especializada y exhaustiva que se realiza a los sistemas computacionales, software e información utilizados en una empresa, sean individuales, compartidos y/o redes, así como a sus instalaciones, telecomunicaciones, mobiliario, equipos periféricos y demás componentes. Dicha revisión se realiza de igual manera a la gestión informática, al aprovechamiento de sus recursos, las medidas de seguridad y los bienes de consumo necesarios para funcionamiento del centro de cómputo. El propósito fundamental es evaluar el uso adecuado de los sistemas para el correcto ingreso de los datos, el procesamiento adecuado de la información y la emisión oportuna de los resultados en la institución, incluyendo la evaluación en el cumplimiento de las funciones, actividades y operaciones de funcionarios, empleados y usuarios involucrados con los servicios que proporcionan los sistemas computacionales a la empresa.<sup>17</sup>

Los sistemas computacionales en toda entidad son sujetos vulnerables de manipulación, es por esto que la auditoría informática permite determinar si los controles establecidos son suficientes y adecuados para minimizar el riesgo de fraudes a través de estos medios tecnológicos.

**1.1.3.9 Auditoría Forense.-** es una auditoría especializada en descubrir, divulgar, y atestar sobre fraudes y delitos, es decir que su enfoque está basado hacia la prevención y

---

<sup>16</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento

<sup>17</sup> Muñoz Razo Carlos, Op.Cit., Pág. 19

detección del fraude financiero; por ello, generalmente los resultados del trabajo del auditor forense son puestos a consideración de la justicia, que se encargará de analizar, juzgar y sentenciar los delitos cometidos (corrupción financiera, pública o privada).

En el Ecuador, este tipo de auditoría no está explotada en su totalidad. Sin embargo, es una auditoría interesante cuyos informes serían de gran ayuda para esclarecer casos de fraudes. Las investigaciones deben ser exhaustivas y contar con el mismo nivel de responsabilidad por parte del auditor que el resto de auditorías.

**1.1.3.10 Auditoría Ambiental.-** la EPA (Environmental Protection Agency) define a la Auditoría Ambiental así: “examen sistemático, documentado, periódico y objetivo, por entidades reglamentadas, de operaciones y prácticas relacionadas con el incumplimiento de los requisitos ambientales”.<sup>18</sup>

*Las entidades reglamentadas:* son todas aquellas organizaciones cuyas actividades pueden causar alguna forma de impacto ambiental y que por ello están sujetos a control gubernamental.

En la actualidad este tema está en auge, debido a los cambios climáticos abruptos que se vive a nivel mundial como consecuencia del calentamiento global. Las políticas y procedimientos establecidos para el cuidado del medio ambiente son sujetos a exámenes exhaustivos ya que las empresas privadas tienen la obligación de cumplir para renovar sus permisos de funcionamiento y además porque es un compromiso a nivel social.

---

<sup>18</sup> Sánchez Luis Enrique, Curso Internacional de Aspectos Geológicos de Protección Ambiental, Depto. Ingeniería de Minas – Escuela Politécnica de la Universidad de Sao Paulo, Pág. 80

## 1.2 Concepto de Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión también conocida como Auditoría Administrativa o Auditoría operacional ha ido evolucionando a través del paso de los años, se han emitido varias definiciones desde sus inicios en el año 1.935 hasta hoy.

A continuación se detalla algunos conceptos de Auditoría de Gestión.

- La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.<sup>19</sup>
- Es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso.<sup>20</sup>
- Es el examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa o cualquier componente de la misma, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.<sup>21</sup>
- Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

---

<sup>19</sup> <http://www.universopyme.com.mx>

<sup>20</sup> <http://members.tripod.com>

<sup>21</sup> <http://respondanet.com>

- Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materia examinadas.
  
- La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.<sup>22</sup>

Basándose en los conceptos y definiciones señaladas anteriormente, se puede concluir que la Auditoría de Gestión es el examen sistemático, completo y profesional de la estructura organizativa de una empresa, efectuado por un equipo multidisciplinario, para evaluar los métodos de control, forma de operar y empleo de los recursos humanos y materiales. Evalúa además el grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, la relación con su entorno, así como de sus operaciones con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o el mejor aprovechamiento de sus recursos.

Dicho en otras palabras, la Auditoría de Gestión determina lo adecuado de la organización de una entidad, la existencia de objetivos y planes realistas; la existencia y cumplimiento de políticas, métodos y procedimientos adecuados; y la confiabilidad de la información y de los controles establecidos. Este tipo de Auditoría se puede aplicar a toda la organización, a un departamento, unidad o función específica, etc.

---

<sup>22</sup> Tesis Sr. Germán Sarmiento – Universidad Central del Ecuador, año 2004

La Auditoría de Gestión evalúa básicamente cinco elementos importantes dentro de las organizaciones, como son la Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología a continuación describo unos breves conceptos:

### **Eficacia**

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación e un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.<sup>23</sup>

### **Eficiencia**

Relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad.<sup>24</sup>

### **Economía**

Es evaluar los resultados obtenidos a costos alternativos bajos. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes adquieren recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos se obtengan en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.<sup>25</sup>

### **Ética**

Es un elemento básico de la gestión institucional, expresado en la moral y conducta individual y grupal de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, etc.

---

<sup>23</sup> Maldonado Milton, Auditoría de Gestión, Editora Luz de América, año 2001, pág 16,17

<sup>24</sup> Idem, pág 16, 17

<sup>25</sup> Maldonado Milton, Op.Cit., pág 16,17

## Ecología

Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

La auditoría de Gestión abarca profundamente varios aspectos que son importantes dentro de una organización. La eficacia asociada a la eficiencia nos da como resultado no solo el cumplimiento de objetivos y metas establecidos sino el exceder las expectativas en cuanto a los logros, lo que permite entregar un producto y/o servicio de calidad al público, sin descuidar el adecuado control de los recursos económicos; las empresas siempre están enfatizando en la disminución de costos y gastos para generar mayores utilidades.

Es importante además, que la entidad se rodee de personal que esté capacitado pero aún más importante es que sean personas con valores éticos y morales siendo de total apoyo para incentivar este tipo de acciones dentro de la organización.

El cuidado del medio ambiente se tornó en una prioridad a nivel mundial, más allá de cumplir con políticas y normas establecidas para su control, está el compromiso social que esto representa para con la población, lo que habla muy bien de la empresa y de quienes la dirigen.

### **1.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión**

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- ✓ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas



- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- ✓ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos.
- ✓ Establecer el grado en que la organización y el personal han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.<sup>26</sup>

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede

---

<sup>26</sup> Tesis Sr. Germán Sarmiento – Universidad Central del Ecuador, año 2004

determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

#### **1.4 Alcance de la Auditoría de Gestión**

Comprende el examen o análisis de la totalidad de la gestión de un departamento, área, procedimiento, etc. Esto implica, todos los procesos que durante un período determinado hayan producido resultados medibles y evaluables.

Por otro lado el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de varios años.

El alcance de la Auditoría debe ser determinado entre el cliente y el auditor líder. El auditado normalmente debe ser consultado cuando se determina el alcance de la Auditoría. Cualquier cambio posterior al alcance de la Auditoría debe realizarse de común acuerdo entre el solicitante y el auditor líder.

Los recursos facilitados al auditor deben ser definidos claramente, comprometidos y suficientes en cantidad y calidad para cumplir con el alcance requerido.

#### **1.5 Limitaciones de la Auditoría de Gestión**

Una limitación al alcance de la Auditoría se da cuando el cliente o las circunstancias relacionadas con la Auditoría, restringen la capacidad del Auditor para reunir suficiente evidencia para proporcionar una base razonable que sustente su informe.

## **1.6 Fases de la Auditoría de Gestión**

Milton K. Maldonado en su libro Auditoría de Gestión nos presenta las fases de Auditoría de Gestión según varios autores:

Según el OLACEFS (antes ILACIF: Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras) las fases de la auditoría de gestión son:

Estudio preliminar, Revisión de Legislación, políticas y normas, evaluación del control interno, desarrollo de hallazgos, comunicación de resultados.

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos:

Fase 1: Familiarización, que contempla el estudio del medio (que sería para el caso de una auditoría externa), estudio de la gestión administrativa (breve revisión) y visita de las instalaciones.

Fase 2: Investigación y Análisis que contempla entrevistas, evaluación de la gestión administrativa y examen de la documentación.

Fase 3: Diagnóstico con una frase creativa que considera ensayar el modelo conceptual de la estrategia administrativa, prioridad que debe darse a los elementos del modelo y costo-beneficio del modelo diseñado. Una segunda subfase es la reverificación de los hallazgos y la última es el informe.

La Academia Mexicana de la Auditoría Integral nos presenta las siguientes fases:

Esta organización Mexicana propone 5 fases con sus respectivas subfases:

Fase I: Análisis general y diagnóstico que comprende evaluación preliminar, plan de trabajo, ejecución y diagnóstico.

Fase II: Planeación estratégica con la determinación de objetivos, elaboración de programa, determinación de recursos y seguimiento del programa.

Fase III: Ejecución que contempla obtención de evidencias, técnicas y recursos y finalmente coordinación y supervisión.

Fase IV: Informe de resultados que contempla observaciones y oportunidades de mejora, estructura, contenido y presentación; discusión con el cliente y definición del compromiso e informe ejecutivo

Fase V: Diseño, implantación y evaluación con sus respectivas subfases.

Según Michael Graig-Cooper y Philippe de Backer en su obra Auditoría de Gestión que está orientada a la auditoría de recursos humanos, sostienen las siguientes fases:

- Definición del problema y determinación de estrategia.
- Documentación de la presente organización y determinación de los perfiles de talento requeridos.
- Entrevistas individuales múltiples de ejecutivos y consolidación de hallazgos.
- Valoración sistemática de individuos, equipos y estructuras internas.
- Conclusiones y recomendaciones para el desarrollo individual del ejecutivo.
- Retroacción individual.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Maldonado Milton, Auditoría de Gestión, Editora Luz de América, año 2001

Todos los autores citados de una u otra manera coinciden con la primera fase y la última: la familiarización y la comunicación de resultados.

Basados en el libro de Milton Maldonado, Auditoría de Gestión, detallo las fases, mismas que serán aplicadas en esta investigación a Banco Experto S.A.

Fase I: Familiarización y Revisión de Legislación y Normatividad

Fase II: Planificación - Evaluación del Sistema de Control Interno

Fase II: Ejecución y análisis de áreas críticas

Fase IV: Comunicación de Resultados e Informes de Auditoría

Fase V: Seguimiento

A continuación una explicación de cada fase:

### **Fase I: Familiarización y Estudio General de la Compañía**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, enfatizando en conocer su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de la auditoría dentro del plazo establecido.

Las actividades que en resumen que realiza en esta primera fase el equipo de auditoría son las siguientes:

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Recopilación de información, documentos, su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:
  - Visión, misión, los objetivos, metas, etc.
  - Actividad principal.
  - Situación financiera, estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, clientes, etc.

- Determinar indicadores de gestión que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales.
- Elaborar un análisis FODA, las acciones realizadas para obtener ventajas y minimizar impactos negativos dentro de la organización.
- Evaluación de la estructura de control interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
- Informe a la gerencia sobre los resultados obtenidos en esta primera fase.

### **Fase II: Planificación - Evaluación del sistema de control interno**

En esta fase se establecen los pasos a seguir en la presente y en las siguientes fases y las actividades a desarrollar: Esta fase contiene principalmente los siguientes puntos:

- Elaboración del memorándum de planificación en base a las deficiencias de control interno encontradas.
- Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” por cada actividad a examinarse.
- Elaboración de las órdenes de trabajo.

### **Fase III: Ejecución y análisis profundo de áreas críticas**

En esta fase, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, aquí se desarrollan los hallazgos y se obtiene la evidencia necesaria que servirá de sustento para las conclusiones y recomendaciones. Comprende lo siguiente:

- Aplicación de los programas de auditoría detallados para cada uno de los componentes o departamentos a analizar.

Aquí se aplica lo siguiente: flujogramas de procesos, pruebas de recorrido, pruebas de cumplimiento, informes después de realizar pruebas de recorrido y cumplimiento,

cuestionarios de control interno, informe de control internos de las 5 “E”, entrevistas y/o inspecciones que sirvan de sustento para el informe, elaboración de la hoja de hallazgos, redacción de conclusiones y recomendaciones para entrega posterior del informe.

#### **Fase IV: Comunicación de resultados e informes de auditoría**

En esta fase se redactarán todas las novedades encontradas en las diferentes pruebas que se realicen en la empresa, el auditor debe hacer uso de sus hojas de hallazgos, mismas que formarán parte del informe a manera de resumen, de manera que el Gerente de la Empresa tenga una visión clara y pueda tomar decisiones basándose en este informe.

Comprende lo siguiente:

- Elaboración de un borrador del informe
- Discutir sobre las observaciones emitidas en el informe con funcionarios de la institución auditada.
- Redacción del informe final.

#### **Fase V: Monitoreo estratégico de recomendaciones junto con la administración**

El desarrollo de esta última fase dependerá de las novedades obtenidas en la discusión del informe, el monitoreo de recomendaciones se elaborará de acuerdo al criterio del auditor y la opinión de la empresa.

El objetivo de esta última fase es tratar de que se pongan en práctica todas las recomendaciones, asignando personal para cada punto del informe dentro de un tiempo determinado.

## **CAPITULO II**

### **2 ANTECEDENTES E HISTORIA DEL SECTOR BANCARIO EN EL ECUADOR**

#### **2.1 Historia de la Banca en el Ecuador**

En el Ecuador la historia de la Banca se remonta al siglo XIX. Hasta los años 40 del siglo XIX el sistema bancario se consolidó lentamente, posterior a la separación del Ecuador de la Gran Colombia. El comercio se dinamizó por lo que los proyectos bancarios tomaron fuerza desde 1853, facilitando así la inserción del comercio en el mercado internacional.

En 1860, el gobierno de García Moreno faculta el funcionamiento de una Caja de Amortización creada para emitir billetes, luego fue fundado el Banco Particular, el Banco Municipal (1862) y Hermann López & Cia. En 1867 se fundó el Banco del Ecuador uno de los principales actores en este sector durante el siglo XIX.

En 1868 se creó el Banco de Quito, en 1871 el Banco Nacional resucitado de las ruinas del quebrado Banco Particular. En 1872 se instalaría en Guayaquil el primer banco hipotecario con el nombre de Banco de Crédito Hipotecario, actualmente el más antiguo del país. En ese mismo año, luego de una década de establecido el sistema bancario, sufrió su primera crisis:

El bajo porcentaje de la reserva metálica fijado por ley, que respaldaba el papel moneda, la facilidad con que los billetes de banco eran absorbidos por el público



y los numerosos préstamos al Gobierno provocaron que el medio circulante fuera mucho mayor a las necesidades del país. El cambio del peso nacional, frente a las divisas extranjeras, se elevó en más de un 50%; en pocos meses los bancos restringieron sus actividades y se generó el primer “pánico bancario” de la historia del Ecuador.<sup>28</sup>

A fines de 1875 la situación monetaria se normalizó. Los primeros bancos en el país, con el Banco del Ecuador a la cabeza, se transformaron inmediatamente en el eje del sistema financiero público y privado.<sup>29</sup>

En 1880 se constituyó el Banco de la Unión, en 1885 el Banco Internacional como banco de emisión y de depósito, el Banco Internacional asumió la quiebra del Banco de Quito, de la cual salió perjudicado por las emisiones ilegales realizadas.

En 1886 se creó el Banco Territorial, emisor de cédulas hipotecarias; es el 2do. banco más antiguo del país que sigue operando hasta la actualidad. El Banco Comercial y Agrícola se creó en 1894, luego se fusionaría con el Banco Internacional.

El aumento de las exportaciones ecuatorianas de cacao permitió al país su inserción al mercado internacional. A mediados de la última década del siglo XIX, el Ecuador registró un fuerte crecimiento financiero en Guayaquil. El sistema financiero – bancario comprendía los bancos de emisión, los hipotecarios, los banqueros individuales, los exportadores e importadores que operaban también como banqueros y otras instituciones (ahorros, seguros, etc).<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> MIÑO, Wilson, *Breve Historia Bancaria del Ecuador*, 1era. Edición, Corporación Editora Nacional, Quito 2008

<sup>29</sup> Idem

<sup>30</sup> Idem

En 1906 abrió sus puertas el Banco del Pichincha convirtiéndose en uno de los acreedores del Fisco porque disponía de la capacidad de emitir billetes así como el Banco del Ecuador.

Las excesivas emisiones de billetes y la presión del Banco Comercial y Agrícola obligaron al Presidente de esa época a expedir la Ley Moratoria en 1914. Las disposiciones prohibían principalmente la exportación de oro sellado, en bruto o en cualquier otra forma, aplazaban por treinta días el cambio de billetes con oro en los bancos de la República, previa declaración de que el Gobierno respaldaba con rentas o bienes los billetes emitidos por el Banco Comercial y Agrícola y por el Banco del Ecuador, al tiempo que prohibían futuras emisiones.<sup>31</sup>

La ley duró aproximadamente 11 años, la responsabilidad de los efectos que causó la ley recae sobre los gobiernos liberales de 1912 a 1925 y sobre la banca que usufructuaba en esos tiempos.

Una de las principales causas de la crisis de los años 20 fue el fenómeno de la fuga de capitales ocasionada principalmente por la depreciación y desprestigio de la moneda ecuatoriana.

### **Los años 20 - 80<sup>32</sup>**

Fue mérito de la Revolución Juliana (9 de julio de 1925) iniciar el proceso de fundación de un banco nacional emisor. La crisis del país, causada -en opinión de Luis N. Dillon- por la inconvertibilidad del billete, las emisiones sin respaldo, la inflación, la especulación, el abuso del crédito, el desnivel de la balanza de pagos, la falta de control oficial sobre los Bancos y la anarquía y rivalidad bancaria, debía enfrentarse saneando la moneda y regularizando el cambio.

El Banco Central del Ecuador sería el organismo llamado a cumplir estos fines, dentro de un conjunto de reformas de la economía ecuatoriana propugnadas

---

<sup>31</sup> MIÑO, Wilson, Op.Cit

<sup>32</sup> <http://www.bce.fin.ec>

por los militares y civiles congregados alrededor de las ideas julianas. Sin embargo, siendo los aspectos relacionados al tipo de cambio y al régimen monetario extremadamente sensibles en una economía pequeña y abierta como la ecuatoriana, la propuesta debió madurar, mientras se vencía la inercia de sectores sociales a quienes no interesaban progresos de esa naturaleza. Un paso intermedio se dio el 26 de junio de 1926, al crearse la Caja Central de Emisión y Amortización, organismo encargado de reconocer oficialmente el monto total de los medios de pago y de autorizar provisionalmente la circulación de billetes.

El 18 de octubre de 1926 el Presidente Isidro Ayora dispuso que los bancos autorizados a emitir billetes entregaran a la Caja Central de Emisión determinadas cantidades de oro y plata que, en total, sumaban diez millones seiscientos mil sucres. Mientras tanto, la misión presidida por E. W. Kemmerer preparaba un extenso conjunto de medidas económicas modernizantes. El ilustre profesor de la Universidad de Princeton venía precedido de una inmensa fama por trabajos similares realizados en otros países de América del Sur.

El 11 de febrero de 1927 la Misión Kemmerer presentó a consideración del Gobierno el Proyecto de Ley Orgánica del Banco Central del Ecuador, acompañado de una exposición de motivos. Surgía una compañía anónima autorizada durante 50 años para emitir dinero, redescantar a tasa fija, constituirse en depositaria del gobierno y de los bancos asociados, administrar el mercado de cambios y fungir de agente fiscal. Debido a que las funciones de la nueva institución estaban "íntimamente ligadas a los derechos soberanos del Gobierno y al interés público", el Gobierno estaba llamado a participar en su administración.

El 12 de marzo de 1927 el Presidente Isidro Ayora decretó la Ley Orgánica del Banco Central del Ecuador (Registro Oficial N. 283). La preparación del funcionamiento de la nueva institución estuvo a cargo de una Comisión Organizadora, nombrada por el propio Ayora.

El 3 de junio del mismo año se aprobaron los estatutos; luego de superar varias dificultades operativas entre la Caja Central de Emisión y la nueva institución, finalmente el 10 de agosto de 1927 el Banco Central del Ecuador abrió sus puertas. El 25 de agosto de 1927 se inauguró la Sucursal Mayor en Guayaquil.

Estabilizar y unificar la moneda fueron los objetivos iniciales del nuevo organismo. Para lograrlo, el Instituto Emisor se valió del "patrón oro de cambio", régimen monetario que fijaba el precio del sucre en términos de oro; la obligación básica de la autoridad monetaria consistía en mantener fijo ese precio en 0.300933 gramos de oro fino, es decir un quinto del contenido de oro fino del

dólar norteamericano de esa época. Esta convertibilidad forzosa coincidió con una crisis económica inusual, la llamada Gran Depresión (1929), que obligó a decretar una nueva moratoria de pagos el 8 de febrero de 1932.

A partir de entonces, la tradicional política de gasto deficitario y crédito (ahora del propio Banco Central) que ya habían financiado la economía ecuatoriana entre 1915 y 1925, recuperó su vigencia. La inestabilidad de precios impulsada por el gasto fiscal y la política monetaria expansiva obligó a recurrir a otro consultor, Manuel Gómez Morín, para reformar la Ley del Banco Central y la normativa monetaria relacionada. En la visión de este experto mexicano, la autoridad monetaria debía canalizar el crédito hacia los sectores de la economía considerados críticos en el proceso de desarrollo. Junto a Víctor Emilio Estrada, conspicuo banquero guayaquileño, aconsejó asignar al Banco Central del Ecuador la función de eje en la determinación de los tipos de préstamos ofrecidos por la banca privada al sector productivo mediante la modificación de la tasa de descuento (1937). Las dificultades para ejecutar las recomendaciones de la Comisión Gómez Morín fueron inmensas. No obstante, a partir de entonces las relaciones entre el Gobierno y la banca se vieron profundamente modificadas.

Luego de terminada la Segunda Guerra Mundial, un nuevo repunte de la inflación, junto a graves problemas de balanza de pagos, hizo necesario -una vez más- la comparecencia de técnicos extranjeros. En 1948 el Gerente del Instituto Emisor, Guillermo Pérez Chiriboga, llamó a Robert Triffin, experto del Sistema de Reserva Federal de los EE.UU. El consultor de Harvard propuso reemplazar la Ley Orgánica del Banco Central por la Ley de Régimen Monetario y la Ley de Cambios Internacionales. De esta manera se consagraban nuevos conceptos: un Directorio del Banco Central del Ecuador en el que participaba el Gobierno (lo que implicaba su corresponsabilidad en el diseño de la política monetaria); la potestad de devaluar la moneda; además, para ejecutar políticas anticíclicas, el Instituto Emisor fue autorizado a conferir préstamos al Estado y al sector productivo; y finalmente, un sistema contable que permitía asumir las nuevas funciones. Se planteaba como objetivo final la estabilidad de los precios y la preservación de una situación financiera solvente.

Por más de tres décadas este régimen monetario enfrentó con éxito innumerables perturbaciones. Sin embargo, el rigor de la crisis de deuda externa desatada en 1981, los ajustes a los que fue indispensable someter a una economía en desequilibrio, las presiones fiscales, una inflación desbordada y, sobre todo, la necesidad de ordenar nuevamente el conjunto de la economía, a fin de retomar una ruta de crecimiento más apropiada, hizo necesario un nuevo cambio. Con este propósito, en mayo de 1992 se expidió la Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado, mediante la cual el Banco Central del Ecuador fue capacitado para intervenir en el sistema financiero mediante operaciones de mercado

abierto. Con este poderoso instrumento de política, ha sido posible controlar una inflación inédita en la historia monetaria ecuatoriana. Finalmente, con el fin de precautelar los intereses de los clientes del sistema bancario, el Banco Central del Ecuador quedó autorizado a operar como prestamista de última instancia, dentro de estrictos parámetros financieros. Queda claro, en la actualidad, que el principal compromiso de una institución de emisión es velar por la estabilidad de precios y por la viabilidad externa.

### **La Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado<sup>33</sup>**

La Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado (1992) definió con claridad las funciones del Banco Central del Ecuador en la formulación e implementación de la política monetaria, cambiaria, y en la construcción de un ambiente de estabilidad económica en el país. Con la ley se buscó darle independencia al Banco al alejarlo de designaciones y decisiones políticas en el campo económico, tal el caso del nombramiento de autoridades por parte del gobierno; de las restricciones para el financiamiento inflacionario del fisco; y, en el manejo de instrumentos, directamente, para orientar el tipo de cambio y las tasas de interés.

El manejo profesional, técnico, de dicha independencia, generó credibilidad en las acciones institucionales asumidas cuya consecuencia fue el período de estabilidad entre 1992- 1995.

### **La Crisis<sup>34</sup>**

Luego del período (1992-1995) que se consideró se alcanzó el despegue macroeconómico, del aparato productivo y de las instituciones financieras, dada las tendencias a la baja de las tasas de interés y de inflación, en las postrimerías de la década de 1990, el Ecuador enfrenta la más severa crisis económica y financiera de su historia.

De 1986 a 1995 ingresaron al mercado 40 nuevas instituciones, entre banco, compañías financieras, intermediarias financieras y compañías de leasing.

---

<sup>33</sup> <http://www.bce.fin.ec>

<sup>34</sup> Idem

Desde 1991 los bancos se incrementaron de 32 a 40 y el número total de entidades financieras creció de 78 a 103.<sup>35</sup>

Una serie de factores exógenos sucesivos coinciden para impulsar la crisis, la elevación de las tasas de interés utilizada para frenar la corrida del sucre ante el dólar agudiza la devaluación de la moneda nacional. La crisis macroeconómica contagia al sistema financiero nacional evidenciando los problemas del sistema y de las empresas financieras. Adicionalmente, serios problemas de supervisión bancaria y de mala gestión de las instituciones financieras dan origen y provocan graves dificultades de liquidez y solvencia del sistema financiero.

En ese contexto de crisis, el Banco Central del Ecuador actúa como prestamista de última instancia, como previó la Ley, tratando de evaluar el riesgo de proteger a los depositantes, al sistema general de pagos, y a las instituciones financieras inmiscuidas en acciones riesgosas ante el pánico bancario. Para ahondar el problema, la información manejada por la supervisión bancaria y por las auditorías internacionales, en ese momento, demuestran la ineffectividad y debilidad del sistema para enfrentar la crisis.

Los problemas bancarios se agravan en 1996 con la intervención del Banco Central para salvar y rescatar al 5to. Banco más grande del Ecuador: el Banco Continental que disponía de 234 mil depositantes. Su administración fue acusada de aumentos de ficticios de capital mediante triangulación o piramidación de capitales, realizada con el fin de ocultar la verdadera situación financiera de la institución.

### **Factores internos de la Crisis**

- a) Destrucción del sector productivo costeño y de su infraestructura, provocada por el fenómeno del Niño (1997). El sector agroexportador se ve afectado por este hecho, lo que se traduce en falta de pago a las instituciones bancarias por

---

<sup>35</sup> MIÑO, Wilson, *Breve Historia Bancaria del Ecuador*, 1era. Edición, Corporación Editora Nacional, Quito 2008

créditos otorgados. En el caso de Filanbanco, existía mucha concentración de su cartera en este sector lo que en conjunto con elevados créditos vinculados y una mala administración hace que se precipite a una quiebra.

- b) Caída de los precios internacionales del petróleo que debilita aún más la capacidad económica del Estado.<sup>36</sup>
- c) Gestión institucional de apoyo al sistema financiero que favorecía la emergencia de banqueros prósperos y bancos quebrados.
- d) Presión a la Superintendencia de Bancos para omitir controles.
- e) El agravamiento de la reacción social y política.
- f) La innovación de las propuestas del sector político empresarial de la Costa que presiona por un esquema económico inédito en el país y a escala internacional.

### **Factores externos de la Crisis**

- a) La crisis económica internacional ubicada en Asia, Rusia, México y Brasil que provocan el cierre de líneas de crédito internacionales y devaluaciones monetarias que afectan el dinamismo de los flujos de comercio internación y a las exportaciones ecuatorianas.<sup>37</sup>
- b) Mayor exigencia de los organismos multilaterales, sobre todo del Fondo Monetario Internacional para otorgar créditos a países como el Ecuador que

---

<sup>36</sup> MIÑO, Wilson, Op. Cit., pág 189

<sup>37</sup> Idem

presentan distorsiones y desequilibrios en el manejo de las finanzas públicas y en el ajuste estructural de sus economías.<sup>38</sup>

- c) Suspensión de la apertura comercial provocada por la competencia comercial desigual entre países grandes y pequeños, y por la recesión económica que afecta a países de América Latina, comercialmente importantes para Ecuador y Colombia, lo que provoca un estancamiento de las exportaciones de la economía a escala nacional en 1999.<sup>39</sup>

### **La Dinámica de la Crisis<sup>40</sup>**

En Agosto de 1998 colapsa el Banco de Préstamos, impactado por la caída de los precios del petróleo y el desplome de la economía rusa. Ante la caída de los primeros bancos, que eran pequeños en el contexto del sistema, el Banco Central acudió con créditos de liquidez con el fin de afrontar de forma temporal los problemas de solvencia financiera.

La Ley de Régimen Monetario y la propia Constitución del Estado no permitían emprender un salvataje al sistema de la magnitud que requería, por tal motivo se aprobó la Disposición Transitoria 42 que le permitían al Banco Central acudir en auxilio del sistema bancario por el lapso de dos años.

En este contexto, el gobierno de Mahuad emprende una serie de iniciativas de tipo jurídico e institucional con el fin de contar con el instrumento institucional que le permita un salvataje a gran escala. Se expide la Ley de Reordenamiento en Materia Económica en el Área Tributaria – Financiera, mediante esta ley se crea la Agencia de Garantía de Depósitos (AGD), se declara la garantía ilimitada y permanente de los depósitos y el impuesto al 1% a la circulación de capitales (ICC).

---

<sup>38</sup> MIÑO, Wilson, Op. Cit., pág 190

<sup>39</sup> Idem

<sup>40</sup> Idem, pág 195



La AGD se creó con el fin de sanear el sistema financiero garantizando los ahorros del público depositados en los bancos privados que ingresen al sistema y garantiza los depósitos de manera ilimitada. En la práctica, esta política significó emitir una señal a los banqueros: si sus bancos quebraban, ellos podían quedar igualmente prósperos porque el Estado cubriría sus deudas. Posteriormente se registró la quiebra de uno de los bancos más grandes del país, el Filanbanco, y de más del 60% de instituciones financieras que pasaron a manos del Estado con el compromiso de que éste devuelva los fondos a los ahorristas.

En marzo de 1999 ya habían quebrado los bancos Tungurahua, Azuay, Finagro, del Occidente, la Mutualista Previsión y Seguridad y la Financiera Amerca.

El 6 de marzo, el gobierno de Mahuad se ve sorprendido por la quiebra del Banco del Progreso, el más grande del país; al cual había auxiliado de forma muy reservada a través del Banco Central.

Ante este panorama, Mahuad opta por declarar un feriado bancario el 8 de marzo, además ordena congelar los depósitos y lanza un paquete de medidas de ajuste tributario que empobrecieron más a la población. El feriado duró una semana.

El estallido de la crisis arribó a su climax cuando el Banco del Progreso cerró sus puertas el 22 de marzo de 1999, víctima del uso indiscriminado de créditos vinculados y de manejos financieros fraudulentos por el uso de numerosas empresas fantasma.

El gobierno se enfrentó la quiebra de 17 instituciones financieras, la nula entrada de inversión extranjera, la fuga de capitales, la insolvencia fiscal, protestas sociales y entrapamiento político que no le permitía la gobernabilidad del país.

Todos estos elementos convencieron a los agentes del mercado y al público ahorrista que el gobierno de Mahuad no podía contener la crisis financiera y que había que defenderse por intermedio de la compra de dólares o de especular con divisas. El 3 de marzo de 1999 la cotización del dólar, que había comenzado en enero a 6.910 sucres llegó a los tableros de los Bancos y casas de cambio a 19.000 sucres. Dicha presión se manifestaba en una compra masiva de dólares debido al factor desconfianza en la moneda nacional, lo que generaba un incremento incesante de la cotización del dólar. La devaluación de la moneda superó los 25.000 sucres por dólar. Se produce el caos macroeconómico en gran escala determinado por el esfuerzo estatal por evitar el derrumbe del sistema

bancario. Emisiones monetarias de más de mil millones de dólares y de bonos provocan inflación, devaluación monetaria en 400%, fuga y piramidación de capitales, especulación monetaria. El derrocamiento del gobierno de Mahuad dejó como secuelas la evidencia de la fragilidad de la institucionalidad del país que demostraba su falta de solidez en los ámbitos económico, social y político.

En síntesis, para fines de los años noventa el Estado ecuatoriano se encontraba en bancarrota provocada por un excesivo endeudamiento que obligaba al país a entrar en mora con sus acreedores internacionales, así como a enfrentar la emergencia de una severa crisis social que el Estado no podía solucionar.

En los años 90 los bancos más grandes del país cayeron, Banco Continental, Filanbanco, Progreso y La Previsora que representaban la cabeza del sistema. El Filanbanco llegó a sufrir una segunda caída, luego de fusionarse con el del Pacífico y ser obligado a otra con el Banco La Previsora. Para los años 2000, lidera el sistema el Banco del Pichincha, seguido de Produbanco y Banco de Guayaquil.

El acontecimiento resultante más importante de la crisis fue el fin del sucre como moneda nacional. A inicios de enero de 2000, el gobierno anunció la dolarización. Sin embargo, esto no es suficiente para que el gobierno se mantenga en el poder considerando que estaba en marcha un plan de insurrección militar que, en alianza con el movimiento indígena, derrocan al gobierno de Mahuad en la mañana del 21 de enero.

La camisa de fuerza de la dolarización, ha determinado una mayor estabilidad al sistema económico financiero. El sistema se ha mantenido gracias a la entrada de dólares provenientes de las remesas enviadas por los emigrantes, a los ingresos petroleros beneficiados por elevados precios internacionales, y a una progresiva devaluación del dólar que beneficia a las exportaciones ecuatorianas.

Las páginas finales de la crónica de la crisis bancaria de fin de siglo todavía no se han cerrado. Luego del feriado bancario, el Estado procedió a un penoso proceso de rehabilitación del sector financiero. Se cerraron y fusionaron bancos, se procedió a una lenta devolución de los ahorros de los depositantes. El proceso de saneamiento del sistema ha durado cerca de una década. Los cambios políticos de los últimos años apuntan a un control más estricto de las operaciones del sistema bancario por parte del Estado, lo que incluye la intervención de la propiedad de los activos de los grupos económicos que participaron en la debacle financiera de fin de siglo.

## **Los años posteriores a la crisis del sistema financiero**

Después de la crisis bancaria que se explica arriba, los controles que la Superintendencia de Bancos y Seguros impuso al sistema fueron más rigurosos.

La supervisión de la banca privada es importante debido al riesgo intrínseco que posee esta actividad, ya que se trabaja con dinero de terceros; y, tiene como finalidad asegurar el cumplimiento de las normas y la salud del sistema.

La supervisión bancaria se enfrenta a varias limitaciones entre las que podemos mencionar: el alto costo de la regulación prudencial, no debe ser discrecional, el sistema regulatorio no está completamente desvinculado de los intereses gubernamentales y los reguladores poseen información restringida sobre la calidad de los activos de los bancos.

Pese a todo esto hay ciertos criterios que se pueden considerar a la hora de tratar de detectar problemas bancarios, entre éstos podemos enunciar: un volumen excesivo de préstamos, un crecimiento demasiado rápido, deficientes prácticas crediticias (concentración de préstamos y préstamos vinculados), la insuficiencia del nivel requerido de capital y la calificación de la cartera y su nivel de provisiones.

Los años posteriores a la crisis, el sistema bancario estuvo dedicado al 100% a ganar la confianza de los ciudadanos, de manera que se establezca la situación para cada uno de ellos. Desde el 2007 en adelante, la banca ha presentado mejores resultados. Es una banca más sólida, eficiente y transparente.

En el 2009 el sistema bancario fue sujeto de medidas impuestas por el Gobierno enfocadas a mejorar los controles, disminuir y en algunos casos eliminar costos de los servicios que estas entidades prestan.

Desde la perspectiva de Pablo Dávalos, experto económico, el sector bancario continuará administrando la liquidez económica manteniendo los niveles de

inversión. A pesar de que el sector ha cumplido con las disposiciones de regulación de costos de servicios y tasas de interés, el experto opina que el motivo no es que la banca no suba, sino que la falta de desarrollo se debe a la actitud conservadora que mantiene el sector.

"La falta de un trabajo con economía de escala, inversión de riesgos y nuevas fórmulas de captación de ahorro son el principal impedimento para el crecimiento" manifestó Dávalos.<sup>41</sup>

Una preocupación generalizada en los banqueros para 2010 es la falta de políticas claras y los constantes cambios en las leyes. Por ejemplo, la ley tributaria sufrió tres cambios durante el año 2009 y ese tipo de circunstancias afectan e impiden tener una perspectiva clara de lo que serán las decisiones del Gobierno, con quien el sector no ha tenido una buena comunicación.

Revisando los datos que presentó durante el 2009 la Superintendencia de Bancos y la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, se puede verificar que las perspectivas para el sistema bancario son prometedoras. Al verificar los niveles de crecimiento de los depósitos se vislumbra la confianza que el público ha puesto en los bancos nacionales.

Aunque los valores de crecimiento no son iguales a los de años anteriores, se registró un nivel estable de depósitos. Algunos Bancos pudieron mantener sus depósitos gracias a la oferta de nuevos productos y beneficios y del servicio personalizado que hace que el cliente se identifique con la institución. A pesar de esto, el funcionario comentó que desde 2009 y para este año se están administrando los costos para evitar la afectación a su solvencia.

Es importante analizar el ámbito internacional, la recuperación de los sistemas financieros de los EE.UU y Europa son una buena señal para el resto de las economías.

---

<sup>41</sup> [www.diariohoy.com/diarionegocios](http://www.diariohoy.com/diarionegocios)

## 2.2. Principales entidades que controlan al Sistema Bancario en el Ecuador

- Superintendencia de Bancos y Seguros
- Servicio de Rentas Internas
- Asociación de Bancos Privados en el Ecuador
- Banco Central del Ecuador
- Agencia de Garantía de Depósitos

## 2.3. Instituciones bancarias en el Ecuador

Los Bancos privados en el Ecuador son:

<b>BANCOS PRIVADOS EXTRANJEROS</b>
--

BP CITIBANK
BP LLOYDS BANK

<b>BANCOS PRIVADOS NACIONALES</b>
-----------------------------------

BP AMAZONAS
BP AUSTRO
BP BOLIVARIANO
BP CAPITAL
BP COFIEC
BP COMERCIAL DE MANABI
BP DELBANK
BP FINCA
BP GENERAL RUMIÑAHUI
BP GUAYAQUIL
BP INTERNACIONAL
BP LITORAL
BP LOJA
BP MACHALA
BP PACIFICO
BP PICHINCHA

BP PROCREDIT
BP PRODUBANCO
BP PROMERICA
BP SOLIDARIO
BP SUDAMERICANO
BP TERRITORIAL
BP UNIBANCO

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

A continuación un cuadro donde se detalla el total de activos, pasivos y patrimonio de cada uno de los Bancos.

Expresado en miles de dólares

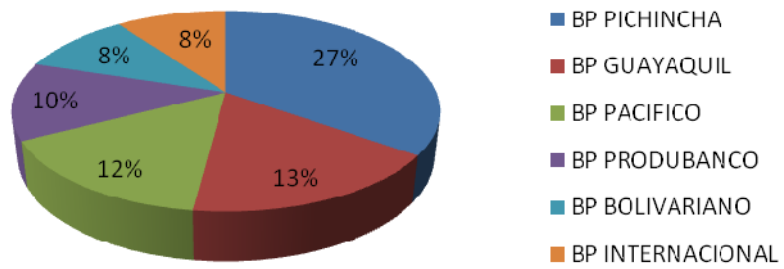
Banco	sep-10		
	Total Activos	Total Pasivos	Total Patrimonio
1 BP PICHINCHA	5,180,404	4,639,997	486,518
2 BP GUAYAQUIL	2,546,463	2,326,796	188,922
3 BP PACIFICO	2,280,185	1,953,634	298,961
4 BP PRODUBANCO	1,864,218	1,687,020	161,342
5 BP BOLIVARIANO	1,496,621	1,362,483	120,308
6 BP INTERNACIONAL	1,483,112	1,343,839	124,210
7 BP AUSTRO	822,751	749,727	63,793
8 BP PROMERICA	560,602	522,827	35,265
9 BP MACHALA	407,913	371,972	33,754
10 BP GENERAL RUMIÑAHUI	378,085	351,795	23,036
11 BP CITIBANK	373,989	341,351	31,067
12 BP PROCREDIT	302,462	257,795	41,217
13 BP SOLIDARIO	297,803	258,111	38,036
14 BP UNIBANCO	288,115	233,441	52,654
15 BP LOJA	248,971	225,414	21,216
16 BP LLOYDS BANK	142,347	117,020	23,936
17 BP AMAZONAS	127,812	115,240	11,692
18 BP TERRITORIAL	108,553	100,658	7,759
19 BP CAPITAL	85,426	71,735	13,128
20 BP COMERCIAL DE MANABI	31,849	24,901	6,854
21 BP FINCA	30,806	19,458	11,149
22 BP COFIEC	24,936	16,273	8,447
23 BP LITORAL	22,785	19,081	3,610
24 BP DELBANK	18,201	10,767	7,409
25 BP SUDAMERICANO	8,786	3,092	5,570
<b>TOTAL</b>	<b>19,133,194</b>	<b>17,124,427</b>	<b>1,819,855</b>

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

A continuación presento gráficos con composición porcentual de los 5 primeros bancos en cuanto a su total de Activos, pasivos y patrimonio.

## Total Activos

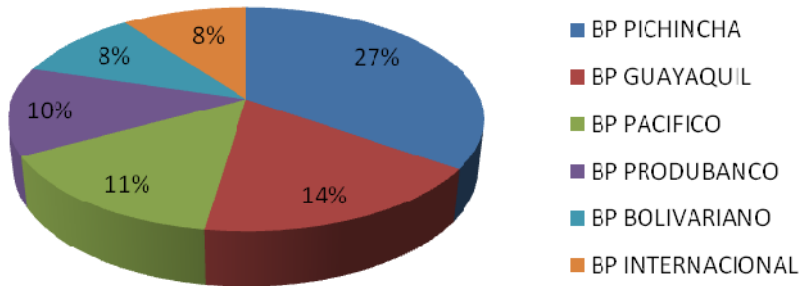
Septiembre 2010



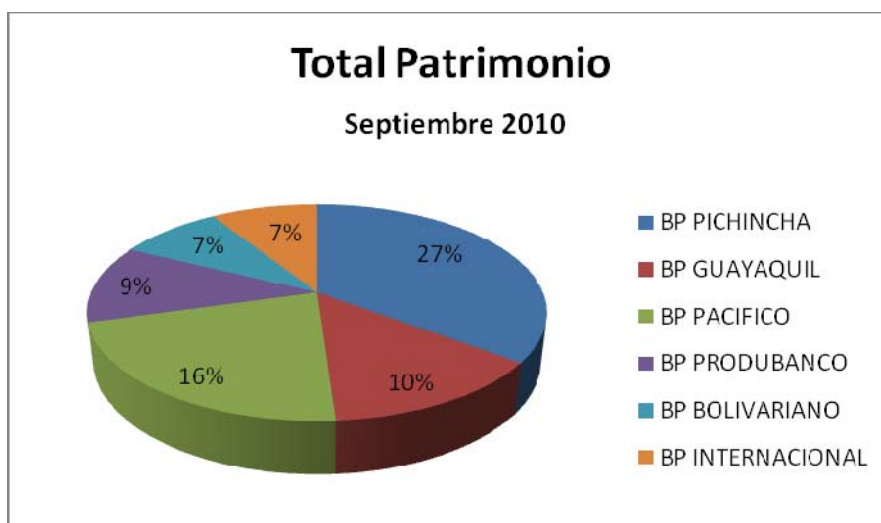
Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

## Total Pasivos

Septiembre 2010



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

#### 2.4 Organización y funcionamiento de los Bancos en el Ecuador

Los Bancos en el Ecuador de acuerdo a lo que menciona la Superintendencia de Bancos en su Ley General de Instituciones Financieras, deben constituirse como sociedades anónimas y realizar el trámite legal respectivo para obtener su autorización de funcionamiento.

La administración de las instituciones del sistema financiero privado estará a cargo del Directorio o del Consejo de Administración, según corresponda, y más organismos que determine su Estatuto.

El monto mínimo de capital pagado para constituir un Banco será: US \$ 2.628.940. La Superintendencia fijará el monto de capital mínimo con el que deban iniciar sus actividades las instituciones de servicios financieros y las demás entidades sujetas a su control, incluyendo a las sociedades controladoras.



Toda institución financiera notificará a la Superintendencia la fecha de inicio de sus operaciones; y no podrá suspender o poner término a la atención al público sin previa notificación a la Superintendencia, con al menos quince días de anticipación.

La Superintendencia fijará, por resolución de carácter general, el horario mínimo obligatorio de atención al público de las instituciones del sistema financiero que operen en el país.

#### **2.4.1 Sistema Bancario Privado**

Entre las principales funciones de los Bancos se encuentran las siguientes:

- Recibir recursos del público en depósitos a la vista.
- Recibir depósitos a plazo
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales, de títulos de crédito, así como del otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales.
- Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior.
- Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios.
- Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no.
- Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos.
- Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior.
- Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas.

- Efectuar servicios de caja y tesorería
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago

#### **2.4.2 Grupos Financieros**

De acuerdo a la Ley General de Instituciones Financieras expedida por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el Capítulo III, Título VI los Grupos financieros está integrado por:

ARTICULO 57.- a) Una sociedad controladora que posea un banco o una sociedad financiera privada o corporación de inversión y desarrollo, una compañía de seguros y reaseguros, sociedades de servicios financieros o auxiliares, las instituciones previstas en la Ley de Mercado de Valores, así como las subsidiarias del país o del exterior.

b) Un banco o sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo que posea una compañía de seguros y reaseguros, sociedades de servicios financieros o auxiliares, las instituciones previstas en la Ley de Mercado de Valores, así como las subsidiarias del país o del exterior de cualesquiera de éstas.<sup>42</sup>

ARTÍCULO 61.- Las instituciones que formen parte de un grupo financiero podrán:

a) Actuar de manera conjunta frente al público, ofrecer servicios complementarios y declararse como integrante del grupo de que se trate.

b) Usar denominaciones iguales o semejantes que los identifiquen frente al público como integrantes de un mismo grupo, o bien conservar la denominación que tenían antes de formar parte de dicho grupo; en todo caso, deberán añadir las palabras: "Grupo Financiero", y la denominación del mismo.

---

<sup>42</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros, *Ley General de Instituciones Financieras*, Capítulo III, Título VI

c) Llevar a cabo operaciones de las que le son propias a través de oficinas y sucursales de atención al público de las instituciones financieras integrantes del grupo.<sup>43</sup>

### 2.4.3 Entidades Financieras Públicas

- **Banco Central del Ecuador.-** es una persona jurídica de derecho público con autonomía técnica y administración.  
Su misión es promover el desarrollo económico y la estabilidad financiera del Ecuador, mediante el análisis, evaluación, diseño y ejecución de políticas e instrumentos económico-financieros, tendientes a mejorar, con equidad y justicia social, la calidad de vida de sus habitantes.<sup>44</sup>
- **Agencia de Garantía de Depósitos.-** es una institución que nació el, 1 de diciembre de 1998, con leyes inconvenientes para el interés público, es un organismo que nace en momentos en que el sistema financiero, productivo y la economía nacional en general, atraviesan una de las peores crisis en la vida republicana del Ecuador.

Es una entidad de derecho público, autónoma y con personería Jurídica propia, gobernada por un directorio, cuyo principal propósito será el de garantizar el pago de los depósitos que el público tiene invertidos en el Sistema Financiero Ecuatoriano, de conformidad con la Ley de Reordenamiento en Materia Económica en el Área Tributario-Financiera.<sup>45</sup>

- **Banco Nacional de Fomento.-** es una entidad financiera de desarrollo autónomo de derecho público con finalidad social y pública.

### 2.5 Calificación de Riesgos de Instituciones Bancarias

Las Calificadoras de Riesgo son compañías especializadas que emiten opiniones técnicas e independientes en cuanto a la calidad del riesgo crediticio de un emisor o de

---

<sup>43</sup> Idem

<sup>44</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

<sup>45</sup> [www.ecuadorinmediato.com](http://www.ecuadorinmediato.com)

un valor. Las categorías de calificación permiten a los inversionistas diferenciar fácilmente los niveles de riesgo y tomar decisiones según su apetito.<sup>46</sup>

Las entidades bancarias están sujetas a una calificación trimestral por parte de la calificadora de riesgos de su elección; para lo cual solicitan se les entrega información referente a la composición de sus activos, pasivos, patrimonio, entre otros.

A continuación presentamos la calificación de riesgos de las entidades bancarias en el Ecuador a Marzo 2010:

**BANCOS PRIVADOS**

	<b>Institución Financiera</b>	<b>Firma Calificadora de Riesgos</b>	<b>mar-10</b>
1	Amazonas S.A.	Humphreys S.A.	AA-
2	Bolivariano S.A.	Bank Watch Ratings/PCR Pacific S.A.	AA+ / AAA-
3	Cofiec S.A.	Bank Watch Ratings	B+
4	Comercial de Manabí S.A.	Humphreys S.A.	A-
5	De Guayaquil S.A.	Humphreys S.A.	AAA-
6	De Loja S.A.	PCR Pacific S.A.	AA
7	De Machala S.A.	Humphreys S.A.	AA
8	Del Austro S.A.	Humphreys S.A.	A+
9	Del Litoral S.A.	Humphreys S.A.	A+
10	Del Pacífico S.A.	Humphreys S.A.	AA+
11	Del Pichincha C.A.	Bank Watch Ratings/PCR Pacific S.A.	AA+ / AAA-
12	Delbank	Humphreys S.A.	BBB
13	General Rumiñahui	PCR Pacific S.A.	AA-
14	Internacional S.A.	PCR Pacific S.A.	AAA-
15	Finca S.A.	Humphreys S.A.	A-
16	Procredit S.A.	Bank Watch Ratings	AA+

<sup>46</sup> <http://bankwatchratings.com>

17	Produbanco S.A.	Bank Watch Ratings/PCR Pacific S.A.	AA+ / AAA-
18	Solidario S.A.	PCR Pacific S.A.	A+
19	Sudamericano S.A.	PCR Pacific S.A.	B+
20	Territorial S.A.	PCR Pacific S.A.	BBB-
21	Citibank NA.	Bank Watch Ratings	AAA-
22	Lloyds TSB Bank	Bank Watch Ratings	AAA-
23	Banco Promerica S.A.	Humphreys S.A./PCR Pacific S.A.	AA+/AA+
24	Unibanco	PCR Pacific S.A.	AA+
25	Capital S.A.	Humphreys S.A.	AA-

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

### ***DEFINICION DE CADA ESCALA<sup>47</sup>***

**AAA.-** La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización;

**AA.-** La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación;

**A.-** La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superará rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación;

---

<sup>47</sup> <http://www.superban.gov.ec>

**BBB.-** Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo;

**BB.-** La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por lo menos un área fundamental de preocupación que le impide obtener una calificación mayor. Es posible que la entidad haya experimentado un período de dificultades recientemente, pero no se espera que esas presiones perduren a largo plazo. La capacidad de la institución para afrontar imprevistos, sin embargo, es menor que la de organizaciones con mejores antecedentes operativos.

## **2.6 Análisis CAMEL**

Fue un método adoptado por los entes reguladores de la Banca Norteamericana, con el fin de evaluar la solidez financiera y gerencial de las principales entidades comerciales de los Estados Unidos.

Entonces, se puede definir como un análisis que engloba indicadores que miden cinco parámetros fundamentales: la solvencia patrimonial, la calidad de activos, la eficiencia en el manejo gerencial, la rentabilidad y la liquidez. Dicha evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo.

Para llevar a cabo una evaluación tipo CAMEL se requiere la siguiente información:

1. Estados financieros
2. Presupuestos y proyecciones de flujo de efectivo
3. Tablas de amortización de cartera
4. Fuentes de financiamiento
5. Información relativa a la junta de directores
6. Operaciones/patronos de personal
7. Información macro-económica.

Los estados financieros constituyen la base del análisis cuantitativo que realiza CAMEL. Se precisa que las empresas presenten estados financieros debidamente auditados, correspondientes a los últimos tres años, así como estados interinos para el último período de 12 meses. Los demás materiales requeridos proporcionan información de planificación y muestran la evolución que ha tenido la institución. Estos documentos demuestran a los analistas de CAMEL el nivel y estructura de las operaciones de préstamo.

### **Calificación Otorgada por CAMEL<sup>48</sup>**

Basándose en los resultados de los estados financieros debidamente ajustados, y las entrevistas con el personal ejecutivo y operativo de las empresas CAMEL asigna una calificación comprendida del uno al cinco, para cada uno de los 21 índices identificados por CAMEL.

#### ***Solvencia Patrimonial (Capital)***

El objetivo que persigue el análisis de la idoneidad de capital es el de medir la solvencia financiera de una empresa o institución financiera, mediante la determinación de si los riesgos en los que ha incurrido están adecuadamente equilibrados con el capital y reservas necesarios para absorber posibles pérdidas.

#### ***Calidad de los Activos***

El análisis que se hace sobre la calidad de los activos se divide en tres componentes: calidad de la cartera, sistema de clasificación de cartera, y activos fijos. La calidad de cartera incluye dos índices cuantitativos: cartera en riesgo, que determina el monto de cartera vencida más allá de 30 días; y política de sanciones/anulaciones.

---

<sup>48</sup> <http://www.gestiopolis.com.ec>

### ***Manejo Gerencial***

Son cinco los índices comprendidos en este aspecto del análisis: administración, recursos humanos, procesos, controles y auditoría; sistema de tecnología informática; y planificación estratégica y presupuestos.

### ***Rentabilidad***

CAMEL elige tres índices cuantitativos y uno cualitativo para medir el rendimiento de la empresa créditos ajustados sobre equidad, eficiencia operativa, réditos ajustados sobre activos, y la política aplicada a la tasa de interés.

### ***Manejo de Liquidez***

La quinta área que evalúa CAMEL tiene que ver con la capacidad que tiene la institución para manejar las disminuciones en las fuentes de fondos e incrementos en activos, así como para cubrir gastos a un costo razonable. Los índices en este aspecto se basan en estructura de pasivos, disponibilidad de fondos para satisfacer la demanda de crédito, proyecciones de efectivo, y productividad de otros activos corrientes. Bajo estructura de pasivos, los analistas de CAMEL revisan la composición de los pasivos de la institución, incluyendo su tendencia, tasa de interés, condiciones de pago y sensibilidad a los cambios que se dan en el ambiente macro-económico. Los tipos de garantías que precisan las facilidades de crédito, fuentes de crédito de que dispone y la medida en que se analiza de buena forma la diversificación de recursos. Este índice también se centran en torno a la relación se mantiene con la banca en términos de apalancamiento logrado sobre la base de garantías, nivel de credibilidad que maneja la institución con respecto al sector bancario, y la facilidad con la que la institución puede obtener fondos cuando lo precisa.



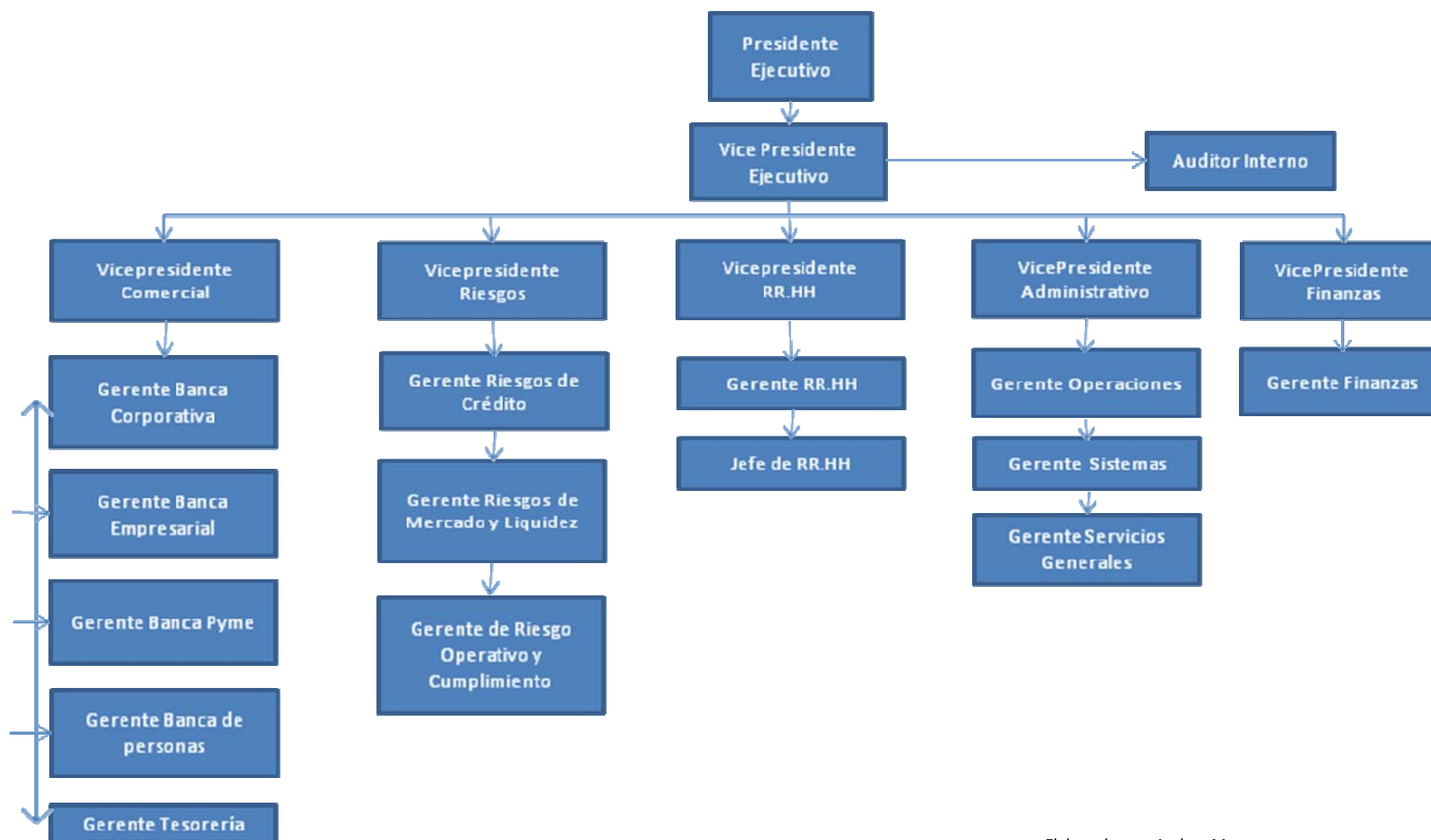
A continuación el Análisis Camel a Agosto 2010:

<b>Camel: Bancos a Junio 30, 2010</b>					
<b>Bancos con el 2% o más de los Activos + Contingentes del sistema</b>					
<b>Posición</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
1 Citibank	1	1	1	3	1
1 Internacional	3	2	1	3	4
2 Guayaquil	2	4	2	2	5
2 Produbanco	3	1	3	4	3
3 Bolivariano	4	2	4	4	1
3 Pacífico	1	3	2	5	3
3 Pichincha	2	3	3	1	5
4 Promerica	5	3	3	5	2
4 Rumiñahui	4	5	4	2	2
5 Austro	5	5	5	1	4
5 Machala	3	4	5	3	3

<b>Camel: Bancos a Junio 30, 2010</b>					
<b>Bancos con menos del 2% de los Activos + Contingentes del sistema</b>					
<b>Posición</b>	<b>C</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
1 Sudamericano	2	1	2	5	1
1 Capital	3	3	1	3	2
1 Cofiec	1	3	3	5	1
2 Lloyds	4	1	1	3	4
2 Unibanco	2	2	3	1	4
2 Loja	4	2	1	2	3
3 Procredit	4	1	2	2	5
3 Finca	1	4	5	2	3
4 Solidario	5	2	4	1	4
4 Litoral	3	4	5	4	2
4 Delbank	1	5	5	5	1
5 Manabí	2	4	4	4	2
5 Amazonas	5	5	2	4	5
5 Territorial	5	5	4	1	5

Fuente: Análisis Semanal - Grupo Spurrier, Agosto 2010

## 2.7 Organigrama Estructural Básico de una entidad bancaria en el Ecuador



Elaborado por: Andrea Meza

### 2.7.1 Descripción de las Funciones Departamentales

**Presidencia Ejecutiva:** Cuidar los intereses de los accionistas de la entidad bancaria. Velar por que el objetivo general del Banco se cumpla, con eficacia, eficiencia y efectividad apoyándose en los altos ejecutivos del Banco.

**Vicepresidencia Ejecutiva:** Apoyar a la Presidencia Ejecutiva para cuidar que los objetivos generales como específicos de la entidad se cumplan.

**Comercial:** enfocados principalmente en comercializar los productos y servicios del Banco, liderados por profesionales de alto nivel de competencia técnica, especializados en soluciones financieras para clientes los diferentes tipos de clientes que existen; está compuesta por:

- *Banca Corporativa:* atiende a un selecto grupo de clientes corporativos, en este grupo se clasifican clientes con ventas anuales de US\$ 15 millones en adelante.
- *Banca Empresarial:* enfocado a un grupo de clientes clasificados como empresariales con ventas anuales de US\$ 5 millones hasta US\$ 14 millones.
- *Banca Pyme:* enfocado a atender empresas pequeñas, sus ventas anuales llegan hasta los US\$ 4 millones.
- *Banca Personas:* enfocado a atender a clientes personales.
- *Tesorería:* se encargan de controlar los niveles de liquidez del Banco, cuenta en el Banco Central Ecuador y cuentas del exterior, además es un área donde se cotiza divisas extranjeras (EUR, GBP, JPY, CAD, CHF).

- *Trade Finance*: encargado de asesorar al cliente en todas sus transacciones de comercio exterior y garantías. Su trabajo también se destina a la instrumentación de nuevos productos que mejoren e incentiven estas actividades en nuestros clientes.
- *Cash Management*: encargado de asesorar al cliente en todas sus transacciones de cash management (transferencias locales/exterior, servicio de Banca electrónica). Su trabajo también se destina a la instrumentación de nuevos productos que mejoren e incentiven estas actividades en nuestros clientes.<sup>49</sup>

**Recursos Humanos:** asegurar permanentemente el desarrollo de un ambiente laboral sano que genere satisfacción y productividad mediante la definición y comunicación de estrategias y lineamientos que permitan contar con colaboradores competentes, asegurando el cumplimiento de objetivos estratégicos a través de la planificación, definición y coordinación del cumplimiento de las políticas y procedimientos relacionados a los subsistemas de administración del Recurso Humano: Reclutamiento, Selección, Inducción; Evaluación de Desempeño, Formación y Desarrollo, Compensación, Gestión de Clima y Cultura.<sup>50</sup>

**Administración / Operaciones:** planificar, estructurar y controlar el área de operaciones a fin de que cumplan eficientemente las labores encomendadas.

- *Area de Operaciones*: esta área se encarga de procesar todas las transacciones de los clientes, compuesto por los departamentos de Cartera, Inversiones, Comercio Exterior y Garantías, Giros & Transferencias.
- *Departamento de Sistemas*: se encarga de la parte tecnológica del Banco, asegura que los sistemas que se utilizan estén disponibles en todo momento para evitar demoras que puedan afectar tanto al cliente interno como externo.

---

<sup>49</sup> Manual Departamental Area Comercial, Banco Experto S.A., actualizado Septiembre 2009

<sup>50</sup> Manual Departamental Recursos Humanos, Banco Experto S.A., actualizado Junio 2009

- *Area de Servicios Generales:* encargado de dar apoyo, soporte y proveer todos los artículos de oficina necesarios para desempeñar el trabajo, además de mantener las oficinas en buen estado.

**Riesgos:** asegurar y controlar que todas las operaciones y/o transacciones que se procesan en el Banco se realicen de manera adecuada, dentro de las políticas y procedimientos locales establecidos. Apoyar al Area Comercial en todas sus propuestas de crédito.

- *Area de Riesgo de Crédito:* se encargan de controlar el riesgo, controlan el cumplimiento de las condiciones de aprobación en las líneas de crédito de los clientes.
- *Area de Riesgo de Mercado y Liquidez:* apoyan a la Tesorería en la elaboración de índices y reportes que permitan controlar la liquidez del Banco.
- *Area de Análisis Financiero:* elaboran los análisis financieros del sector en el que desarrolla sus actividades cada cliente que va a ser sujeto de una propuesta de crédito, apoya directamente al Area Comercial.
- *Area de Cumplimiento:* controla el adecuado cumplimiento de las reglas y políticas establecidas por los reguladores locales.<sup>51</sup>

**Departamento de prevención de lavado de dinero:** asegurar y controlar que las transacciones y/o operaciones que se llevan a cabo en el Banco no sean objeto de fraudes y/o lavado de activos con el objeto de preservar el buen nombre de la institución.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Manual Departamental Area de Riesgos, Banco Experto S.A., actualizado Septiembre 2009

<sup>52</sup> Manual Departamental Departamento de Prevención de Lavado de Dinero, Banco Experto S.A. actualizado Septiembre 2009

**Finanzas:** optimizar los recursos económicos del Banco mediante la planificación, ejecución y control de los mismos.

### **Funciones de Apoyo**

**Recepción:** Ofrecer un servicio de apoyo administrativo y operativo en la empresa y hacia los clientes, bajo criterios de eficiencia, calidad y cordialidad.

**Mensajería:** Distribuir y recolectar la correspondencia interna y/o externa. Ejecutar labores de apoyo administrativo requeridas.

## **2.8 Misión**

La misión de una entidad bancaria podría resumirse en el siguiente párrafo:

Crear valor en las relaciones con sus clientes, ofrecer productos y servicios financieros que excedan sus expectativas, a través del compromiso de un equipo humano altamente motivado, para generar rentabilidad en un entorno seguro.

## **2.9 Visión**

La visión de una entidad bancaria podría resumirse en el siguiente párrafo:

Ser la primera opción en productos y servicios financieros para sus clientes, basados en el más alto nivel de eficiencia, integridad y servicio personalizado.

## **2.10 Objetivo General**

- Mantener relaciones estables con los clientes, contribuyendo a la gestión de las principales corporaciones del Ecuador, en consecuencia, impulsando el desarrollo del país.

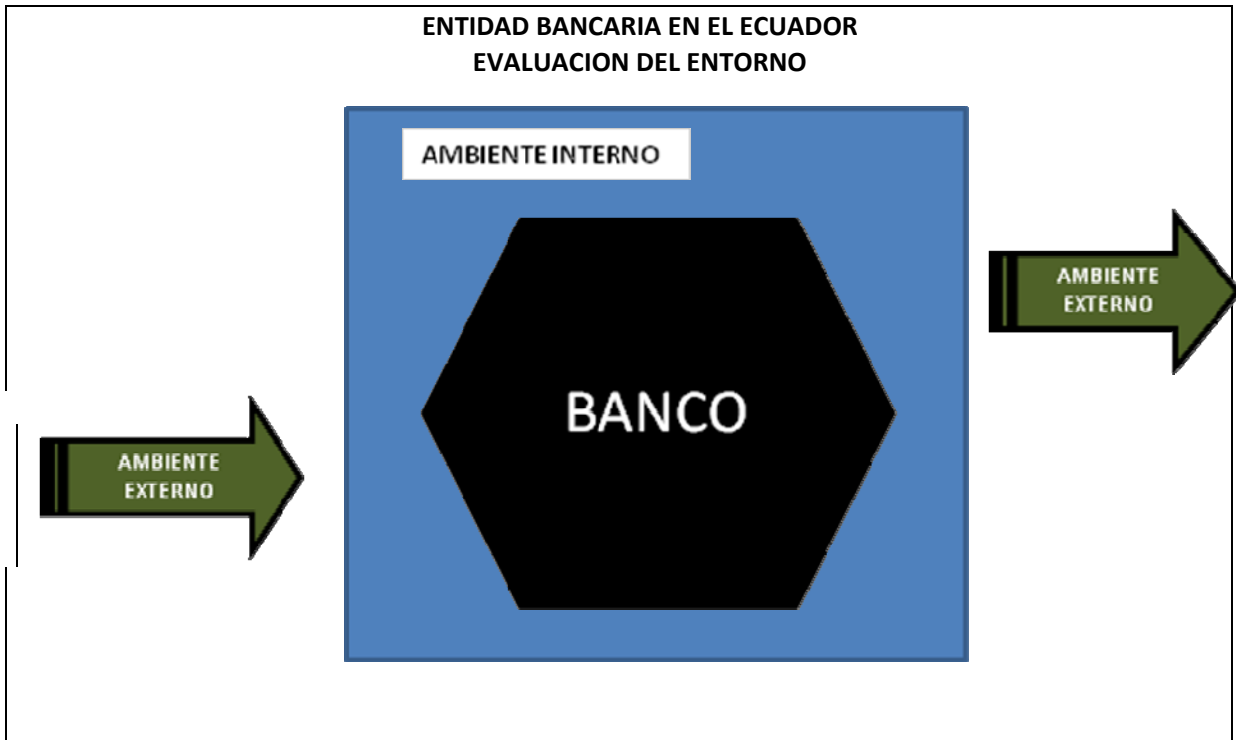
### **2.10.1 Objetivos Específicos**

- Fortalecer relaciones con clientes estratégicos mediante el asesoramiento continuo.
- Innovar constantemente los productos y/o servicios que ofrecen.
- Monitorear constantemente las condiciones económicas y políticas del país para evaluar el impacto que podría generarse en el portafolio de clientes corporativos, empresariales, pymes y/o personales.
- Capacitar constantemente al staff sobre nuevas políticas, procedimientos, productos y servicios, especialmente en atención al cliente.

## **2.11 Evaluación del Entorno**

Una entidad bancaria puede verse afectada positiva o negativamente por diferentes factores externos e internos, es por esto, que es necesario evaluar el entorno mediante un análisis.

### 2.11.1 Ambiente externo

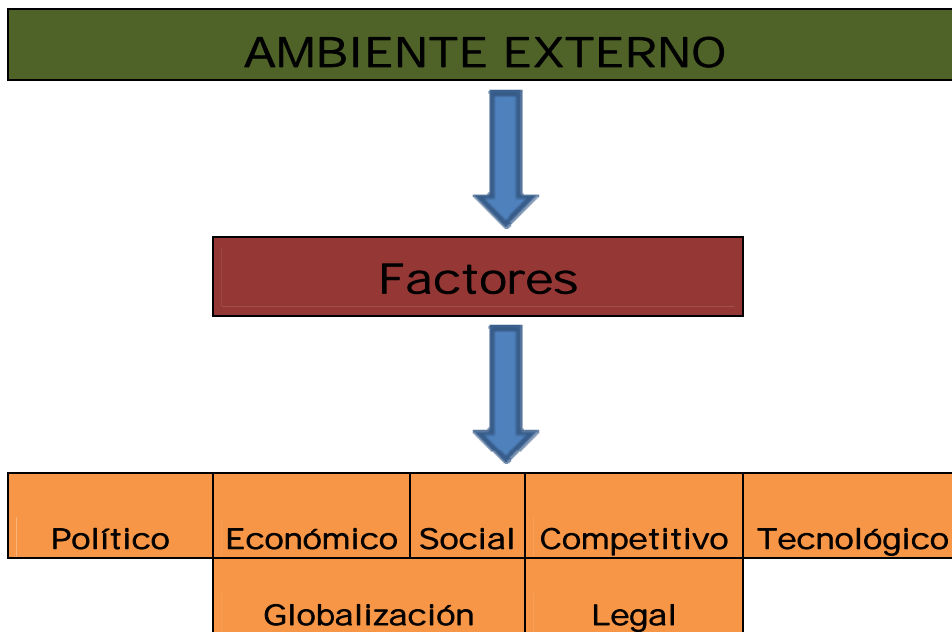


Elaborado por: Andrea Meza

Existen diversos factores que afectan a una entidad bancaria provenientes del exterior de la misma, estos factores están fuera del control de la entidad sin embargo es importante que tomen medidas de prevención para que el impacto no sea tan fuerte.

A continuación presento un gráfico que contiene un desglose de los principales factores externos que afectan a una entidad bancaria:





Elaborador por:  
Andrea Meza

### 2.11.1.1 Factor Político

La actividad política en el Ecuador en los últimos tiempos ha estado convulsionada. Durante lo que va del período presidencial del Economista Rafael Correa se han aprobado varias leyes que han regulado a la Banca en general. Con las restricciones a las importaciones (cuotas, aranceles, etc.) lo que el Gobierno trató es de disminuir las importaciones que se realizan en el país para lograr un equilibrio en la balanza comercial. A inicios del 2008, el impuesto a la salida de divisas era del 0,50%, posteriormente se incrementó a 1% hasta llegar al 2% en la actualidad. Este nuevo impuesto repercutió en la actividad de las empresas, lo que se tradujo también en incrementos de precios direccionados al consumidor final; por ende afectó también la transaccionalidad bancaria. También las tarifas que los Bancos cobraban fueron controladas, se establecieron tarifas estándar para todo el sistema en unos casos y en otros se eliminaron. Se ordenó que los Bancos mantuvieran un cierto porcentaje de sus fondos producto de excesos de liquidez en el país y no invertidos en el exterior.

Adicional a esto, las inversiones en el exterior de los Bancos son sujetos de impuestos por lo que para los Bancos no resulta atractivo.

#### **2.11.1.2 Factor Económico**

La actividad económica comercial el año 2008 se vio afectada por las decisiones tomadas por el Gobierno, referente a la restricción de importaciones sobre determinadas partidas arancelarias, productos considerados como suntuosos. Con esta medida, el gobierno pretendía superar los desequilibrios en la balanza de pagos, el efecto de los aranceles o cuotas para muchos de los productos que se importaban afectaron seriamente el flujo de efectivo de las compañías importadoras. En 2008 el Impuesto a la Salida de Divisas que pagaban por importación era de 0,50%

Las líneas de crédito del exterior se redujeron debido a la crisis económica mundial y por el lado del Ecuador un factor que incide es la inestabilidad política y la cercanía al modelo de gestión venezolano así como las relaciones con Medio Oriente.

A inicios del 2010, otro factor que generó malestar en las empresas importadoras es el incremento del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) del 1% al 2%, exencionando un valor de US\$ 1.000,00 por cada pago que se realiza al exterior. Este incremento afecta de manera significativa el flujo de las empresas que se dedican principalmente a importar bienes.

También en este año, se ordenó que los Bancos mantengan un porcentaje mayor de sus fondos por excesos de liquides en el país invertidos ya sea en Banco Central o entre los mismos bancos.

En estos momentos el mercado ecuatoriano reporta un exceso de liquidez que afecta principalmente a las instituciones bancarias que no pueden colocar fondos.

### **2.11.1.3 Factor Social**

Las decisiones tomadas por el Gobierno durante su mandato (3 años aproximadamente) han afectado a la población. Muchas de las compañías extranjeras establecidas en Ecuador han decidido parar su actividad comercial, empresas ecuatorianas dedicadas principalmente a la importación se han visto afectadas por las restricciones impuestas lo que conlleva a prescindir de trabajadores, por lo tanto se fomenta el desempleo. Las entidades financieras están en la mira del Gobierno.

A finales del mes de septiembre de este año, la Asamblea aprobó la Ley de Servicio Público que despertó la ira de la tropa de policía y de un sector de las FF.AA. Las protestas contra el régimen de Rafael Correa se debía principalmente a que entre los artículos que constaban en la ley, se retiraba el bono que los policías y militares recibían cuando ascendían y otros beneficios económicos. EL 30 de septiembre fue un momento histórico para el Ecuador ya que hermanos ecuatorianos, policía y militares se enfrentaron, el resultado fue varios heridos y muertes y hasta se pensó que los policías pretendían desestabilizar al régimen dando un golpe de estado.

### **2.11.1.4 Factor Competitivo**

Para toda empresa es imprescindible contar con un socio financiero estratégico que le apoye en el desarrollo de sus actividades y sobre todo sea un asesor en todo momento. El sistema financiero nacional está compuesto por Bancos, cooperativas, mutualistas, entre otras.

Los Bancos se especializan u ofrecen servicios a diferentes segmentos. Hay Bancos enfocados a segmentos corporativos, otros a empresas y/o pymes, y hay otros dedicados al segmento personal, etc.

La competencia entre Bancos es fuerte, lo importante es generar un valor agregado y positivo en los clientes lo que generará confianza y lealtad hacia la institución; esto principalmente se logra gracias a servicios personalizados, constante preocupación por que los clientes se sientan cómodos y satisfechos con los servicios y/o productos que reciben.

#### **2.11.1.5 Factor tecnológico**

La tecnología evoluciona cada día, es normal que los medios de comunicación den a conocer noticias sobre nuevos avances tecnológicos diariamente lo que obligan por así decirlo, que tanto grandes corporaciones, medianas y pequeñas empresas y/o personas evolucionen de la misma manera; es importante estar a la vanguardia de los avances tecnológicos, caso contrario podrían perderse oportunidades únicas.

Es así que las instituciones financieras deben realizar continuas mejoras a los sistemas de los cuales disponen para sus actividades diarias y en varios casos comprar nuevas versiones y o sistemas que permiten realizar el trabajo de manera eficaz y eficiente.

#### **2.11.1.6 Factor Globalización**

La eliminación de las barreras comerciales a nivel mundial, es sin duda un factor que no puede dejarse a un lado en este estudio.

La internacionalización de los servicios constituye un riesgo latente para todas las compañías ecuatorianas. Si bien es cierto, la situación política del país ha mantenido al

margen a la inversión de las compañías extranjeras pero esto no quiere decir que no entrarán a formar parte del mercado nacional en cuanto tengan la oportunidad. Muy de la mano con el factor competitivo, la globalización ha permitido que empresas extranjeras creen sucursales en el Ecuador aumentando la competencia, pero también la eliminación de barreras ha dado lugar a que las compañías puedan explorar otros mercados y crecer.

#### **2.11.1.7 Factor Legal**

Una institución financiera local o sucursal de una entidad extranjera a ser constituida en el Ecuador deberá someterse a las leyes y disposiciones de las siguientes entidades:

- Superintendencia de Bancos y Seguros
- Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ilustre Municipio de Quito
- Servicio de Rentas Internas.

#### **2.11.2 Ambiente Interno**

El ambiente interno está compuesto por todos aquellos factores que afectaran a la institución desde el interior de la misma. Estos hechos o acontecimientos pueden ser controlados por la entidad puesto que son ocasionados por su personal y por la organización de sus funciones. Para un mejor análisis del ambiente interno (fortalezas y debilidades) será necesario realizar el análisis FODA de una entidad bancaria en Ecuador.

### **2.11.2.1 Análisis FODA**

Los cambios trascendentales geopolíticos, económicos y financieros que ha sufrido el mundo con el pasar del tiempo han dado lugar a un permanente cambio de enfoque y perspectivas. Anteriormente, las empresas e instituciones bancarias / financieras se desenvolvían en mercados cómodos pero debido a la globalización este entorno cambió de manera drástica continuará cambiante mientras nos desarrollemos en una economía sin fronteras, los cambios tecnológicos tan acelerados son los que obligan a las empresas, bancos a innovarse continuamente. Sin embargo, a pesar de estos continuos cambios nada asegura la supervivencia empresarial por cuanto la competencia será cada vez mayor, confirmando que participar del mercado global no es un placer, sino tan solo una necesidad de supervivencia. El cambio permanente promueve situaciones de confusión. Las empresas o instituciones bancarias / financieras establecen sistemas participativos de gestión en donde cada uno de sus integrantes trabajan en equipo para lograr cambios importantes que los beneficien; en ocasiones de manera simultánea, realizar disminución de las estructuras que en oportunidades incluye a quienes son los partícipes de la transformación. Con este antecedente es imprescindible realizar el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una entidad bancaria.

#### **2.11.2.1.1 Fortalezas**

- F1.- Apoyo del Grupo Financiero al que pertenece.
- F2.- Trayectoria en el Ecuador y excelente reputación.
- F3.- Administración profesional con base en políticas y estrategias definidas.
- F4.- Adecuados métodos de control interno y externo.
- F5.- Estructura financiera sólida y líquida.
- F6.- Adecuado control del costo de fondeo.
- F7.- Cobertura a nivel nacional
- F8.- Amplia gama de productos y/o servicios

#### **2.11.2.1.2 Debilidades**

- D1.- Limitaciones tecnológicas, sistemas informáticos en proceso de mejoramiento.
- D2.- Tiempos de respuesta muy amplios a los reclamos y/o quejas de clientes.
- D3.- Los niveles de concentración de las captaciones les exigen altos niveles de liquidez.
- D4.- Nivel de servicio del staff de la entidad bancaria

#### **2.11.2.1.3 Oportunidades**

- O1.- Mercado objetivo dispuesto a sacrificar rentabilidad por seguridad.
- O2.- Potencial de crecimiento en negocios a través de ventas cruzadas de productos del Banco.
- O3.- Aperturar nuevas agencias a nivel nacional para ampliar cobertura
- O4.- Realizar alianzas estratégicas con otras empresas

#### **2.11.2.1.4 Amenazas**

- A1.- Cambios en la política económica del país y niveles de crecimiento no sostenidos.
- A2.- Mayor competencia local en el segmento de banca corporativa, empresarial que afecta la tendencia de la tasa activa y acelera la reducción del margen financiero.
- A3.- Dificultad de la industria y el comercio para incrementar su nivel de competitividad y eficiencia.

**MATRIZ FODA DE UNA INSTITUCION BANCARIA EN EL ECUADOR**

<b>Análisis FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	F1.- Apoyo del Grupo financiero al que pertenece.	D1.- Limitaciones tecnológicas, sistemas informáticos en proceso de mejoramiento.
	F2.- Trayectoria en el Ecuador y excelente reputación.	D2.- Tiempos de respuesta muy amplios a los reclamos y/ o quejas de los clientes
	F3.- Administración profesional con base en políticas y estrategias definidas.	D3.- Los niveles de concentración de las captaciones les exigen altos niveles de liquidez
	F4.- Adecuados métodos de control interno y externo.	D4.- Nivel de servicio del staff de la entidad bancaria
	F5.- Estructura financiera sólida y líquida.	
	F6.- Adecuado control de costo de fondeo	
	F7.- Cobertura a nivel nacional	
	F8.- Amplia gama de productos y/o servicios	
<b>Análisis Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	O1.- Mercado objetivo dispuesto a sacrificar rentabilidad por seguridad.	A1.- Cambios en la política económica del país y niveles de crecimiento no sostenidos.
	O2.- Potencial de crecimiento en negocios a través de ventas cruzadas de productos del Banco.	A2.- Mayor competencia local en el segmento de banca corporativa, empresarial que afecta la tendencia de la tasa activa y acelera la reducción del margen financiero.
	O3.- Aperturar nuevas agencias a nivel nacional para ampliar cobertura	A3.- Dificultad de la industria y el comercio para incrementar su nivel de competitividad y eficiencia.
	O4.- Realizar alianzas estratégicas con otras empresas	

Elaborado por: Andrea Meza



MATRIZ FODA: ANALISIS PARA ESTRATEGIAS													
FODA		FORTALEZAS						DEBILIDADES					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	D1	D2	D3	D4
AMENAZAS	A1				X								
	A2		X									X	
	A3												
OPORTUNIDADES	O1		X				X					X	
	O2					X			X				
	O3							X					
	O4	X							X				

Elaborado por: Andrea Meza

**F4A1:** Monitoreo continuo y adecuado de la situación económica – política del país en evaluando los distintos escenarios (peor, normal, bueno) que podría afectar a la institución.

Se debe ampliar el portafolio de clientes en base a una minuciosa selección de prospectos que cumplan con requisitos para ser clientes del Banco.

**F2A2D3:** los Bancos a través de manejos adecuados administrativos y el cumplimiento a cabalidad de las regulaciones locales obtienen una trayectoria intachable y excelente reputación lo que les permite posicionarse con los clientes a pesar de que existen varias instituciones bancarias que compiten entre sí. Esta misma competencia les exige plantearse estrategias para mantener el nivel de activos, pasivos y establecer tasas de intereses adecuadas.

**F2O1:** los Bancos deben demostrar solvencia y contar con una excelente reputación, la misma que se obtiene con el cumplimiento de todas las normas, leyes y regulaciones; de esta manera se genera confianza en los clientes estando dispuestos a sacrificar rentabilidad por seguridad.

**F6O1:** los Bancos deben mantener un adecuado control de costo de fondeo, sin descuidar ofrecer una tasa de interés competitiva de manera que los clientes están

dispuestos a invertir y/o tomar créditos en la entidad que le de apertura y le genere mayor confianza.

**D3O1:** Los Bancos deben establecer estrategias de captaciones de pasivos con el objetivo de cumplir con los requerimientos de liquidez exigidos por el regulador local; lo que permite obtener colocar adecuadamente los pasivos es la confianza que genere una entidad bancaria en el entorno en el que se desempeña.

**F5F8O2:** Una estructura financiera sólida a una entidad bancaria le permite seguir afianzando su presencia en diversos puntos del país. Los Bancos deben planes de mercadeo activo de sus productos en clientes potenciales; es importante contar con una amplia gama de productos y servicios a costos razonables que les permita ser la primera opción entre sus clientes.

**F7O3:** un punto que evalúan los clientes a la hora de tomar la decisión de trabajar con una entidad bancaria es la cobertura que ofrezca. Es importante que los Bancos estudien año tras año la posibilidad de aperturar agencias a nivel nacional para contar con la cobertura que muchos clientes necesitan y lo sienten como un beneficio.

**F1F7O4:** Los Bancos buscan realizar alianzas estratégicas con otras entidades para tener mayor presencia a nivel nacional, contando siempre con el apoyo del Grupo Financiero al que pertenecen. Un caso particular es Servipagos con el cual cooperativas, entidades bancarias y entidades públicas han realizado alianza estratégica para tener mayor cobertura a nivel nacional, de manera que los clientes cuenten con fácil acceso para realizar pagos, depósitos, retiros, etc.

## 2.12 Principales productos y servicios que ofrece un Banco

La Banca ecuatoriana ofrece diversidad de productos y servicios a sus clientes, a continuación un desglose de los más relevantes.<sup>53</sup>

### Banca Personas

- *Cuenta Corriente*: es un contrato entre una persona o empresa y un Banco, mediante la cual el primero deposita dinero. El dinero de la cuenta corriente puede ser girado posteriormente a través de cheques.<sup>54</sup>
- *Cuenta de Ahorro*: es un depósito ordinario a la vista (producto pasivo), en la que los fondos depositados por el cuentahabiente tienen disponibilidad inmediata y le generan cierta rentabilidad o intereses durante un periodo determinado según el monto ahorrado.<sup>55</sup>
- *Inversiones*: representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa o persona espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividiendo o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.<sup>56</sup>
- *Créditos*: es un instrumento financiero a través del cual un cliente de un Banco solicita cierta cantidad de dinero a un plazo fijo establecido y a una tasa de interés mensual. Los créditos existen de diferentes tipos:

---

<sup>53</sup> <http://www.pichincha.com>, <http://www.bancobolivariano.com>,  
<http://www.produbanco.com>

<sup>54</sup> <http://www.wikipedia.org/wiki/cuentacorriente>

<sup>55</sup> <http://www.wikipedia.org/wiki/cuentaahorros>

<sup>56</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12>

- *Consumo*: son los destinados a la adquisición de bienes de consumo, la fuente de pago del crédito proviene de los sueldos o salarios de quienes los solicitan.
  - *Vehículos*: como su nombre lo indica, es un crédito que se solicita para la compra de un vehículo. Generalmente el Banco requiere que el vehículo sea prendado a la institución.
  - *Hipotecarios*: es un crédito destinado para la compra, construcción o remodelación de una vivienda.
- Banca Electrónica

### **Banca Empresarial / Banca Corporativa**

- *Cuenta Corriente*: es un contrato entre una persona o empresa y un Banco, mediante la cual el primero deposita dinero. El dinero de la cuenta corriente puede ser girado posteriormente a través de cheques.<sup>57</sup>
- *Cuenta Ahorro*: es un depósito ordinario a la vista (producto pasivo), en la que los fondos depositados por el cuentahabiente tienen disponibilidad inmediata y le generan cierta rentabilidad o intereses durante un periodo determinado según el monto ahorrado.<sup>58</sup>
- *Inversiones*: representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa o persona espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés, dividendos o mediante la venta a un mayor valor a su costo de adquisición.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> <http://www.wikipedia.org/wiki/cuentacorriente>

<sup>58</sup> <http://www.wikiipedia.org/wiki/cuentaahorros>

<sup>59</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12>

- *Cash Management*: engloba todas las transacciones que se realizan a través de una cuenta corriente o una cuenta de ahorros, como:
  - ***Giros y transferencias***: envíos y/o recepción de dinero de o al exterior.
  - ***Transferencias locales***: envíos de dinero a otras instituciones financieras locales a través del Sistema de Pagos Interbancarios de BCE o mediante swift.
  - ***Pago proveedores***: pagos vía transferencias locales o mediante cheques.
  - ***Pago nómina***: pagos al Staff de una empresa mediante transferencias internas en el mismo Banco o transferencias locales a otros Bancos.
  - ***Pago servicios básicos***: pagos de luz, agua, teléfono, entre otros con debito automático de la cuenta.
  
- *Garantías*
  - ***Garantías Locales***: es un instrumento financiero que garantiza el pago a un tercero o al beneficiario en caso de incumplimiento por parte del ordenante. Los Bancos están obligados a honrar el pago al primer requerimiento del beneficiario. Las garantías pueden ser emitidas por: seriedad de oferta, fiel cumplimiento y buen uso del anticipo.
  
  - ***Garantías Aduaneras***: es un instrumento financiero que respalde a un cliente ante la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE) sus trámites de importación y exportación, así como el pago de los derechos y obligaciones arancelarias.
  
  - ***Garantías del exterior***: son emitidas por cuenta y riesgo de un Banco del exterior en respaldo de una empresa, a favor de un tercero. Estas garantías pueden ser emitidas por: seriedad de oferta, fiel cumplimiento y buen uso del anticipo.
  
- *Carta de crédito doméstica*: es un instrumento financiero mediante el cual el Banco se compromete a cancelar al beneficiario nacional el importe de una

transacción comercial en un plazo determinado, siempre y cuando, se cumplan con los términos y condiciones que se establezcan en la carta de crédito.

- *Avales bancarios:* es un instrumento mediante el cual el Banco se constituye en aval o garante de las obligaciones comerciales antes los proveedores de una empresa. Generalmente el aval bancario se establece en una letra de cambio comercial que puede ser negociada en el mercado de valores.
  
- *Custodia de bienes y servicios:* los Bancos pueden custodiar información importante para sus clientes en sus bóvedas previa la firma de un contrato en donde se establecerán obligaciones y derechos para cada una de las partes.
  
- *Comercio exterior*
  - *Cartas de crédito de importación:* es un instrumento financiero emitido a favor de un beneficiario en el extranjero por cuenta y orden de un cliente local. El exportador en el exterior tendrá la certeza de recibir su pago ya que el Banco se compromete a cancelar la carta de crédito contra la entrega de documentos de embarque. Además el importador se asegura de recibir la mercadería bajo los términos acordados.
  
  - *Cartas de crédito de exportación:* un Banco local recibe una carta de crédito a su favor, enviada por el Banco del importador en el exterior. De esta manera dicho Banco se compromete a efectivizar el pago contra la presentación de los documentos y el cumplimiento de las condiciones pactadas en la carta de crédito.
  
  - *Cobranzas al exterior:* el exportador domiciliado en el Ecuador solicita a un Banco local que actúe como intermediario enviado los documentos a un Banco en el extranjero, para que dicho Banco realice la cobranza bajo

las instrucciones acordadas. El importador en el extranjero es a quien se presenta la documentación de cobro, ya sea para pago a la vista o a plazo.

- ***Cobranzas del exterior:*** el exportador domiciliado en el extranjero, a través de su Banco en el exterior envía los documentos de cobro para que un Banco local efectúe la cobranza de los valores girados. Dicho cobro se realiza en base a las instrucciones enviadas por el Banco del extranjero, donde el pago puede ser cancelado a la vista o a plazo.
- ***Cartas de crédito Stand By:*** un Banco local, por cuenta y orden del cliente, emite una carta de crédito Stand by que respalda la futura cancelación de obligaciones al beneficiario en el exterior. En caso de incumplimiento de pago en la fecha acordada, el beneficiario podrá ejecutar dicho instrumento financiero.
- ***Créditos:*** es un instrumento financiero a través del cual un cliente de un Banco solicita cierta cantidad de dinero a un plazo fijo establecido y a una tasa de interés mensual.
- ***Factoring.-*** es un instrumento de financiamiento a corto plazo, que le permite obtener liquidez inmediata a través de la sesión de sus cuentas por cobrar (facturas, letras, pagarés).
- ***Leasing.-*** permite a una empresa adquirir bienes de capital sin tener que desembolsar inmediatamente una suma importante de dinero. La operación consiste en un contrato por el cual el Banco adquiere los bienes indicados por la empresa y le cede el derecho de uso, goce o explotación a cambio de una renta mensual.

## 2.13 Tasas de interés vigente

### Tasas de interés activas efectivas

Segmento	Tasas de interés activas efectivas referencial octubre 2010	Tasa activa efectiva máxima
Productivo Corporativo	8.94	9.33
Productivo Empresarial	9.67	10.21
Productivo PYMES	11.32	11.83
Consumo	15.89	16.3
Vivienda	10.62	11.33
Microcrédito Minorista	28.7	30.5

\*Promedio ponderado de las operaciones crediticias otorgadas en el período del 19 de agosto al 15 de septiembre 2010

### Tasas de interés pasivas efectivas referenciales por plazo

Plazo en días	oct-10
30-60	3.47
61-90	3.63
91-120	4.46
121-180	5.53
181-360	5.3
361 y más	6.05

Fuente: Banco Central del Ecuador

## 2.14 Diagnóstico del departamento de Riesgo de Crédito de una institución bancaria

A los departamentos de Riesgo de Crédito de las instituciones bancarias en el Ecuador les corresponde funciones de control sobre las operaciones crediticias que se otorgan en cada una de ellas.



Las dos primeras son aquellas áreas encargadas de controlar las operaciones crediticias dentro de la institución.

Para el desarrollo de este trabajo de tesis se ha tomado como referencia una institución bancaria dedicada a atender específicamente al sector corporativo de las ciudades de Quito y Guayaquil, por lo que a continuación se realiza un diagnóstico al departamento de Riesgo de Crédito de esta institución, misma que por sigilo y confidencialidad no puede ser mencionada en este trabajo.

## **PROCEDIMIENTOS ACTUALES**

Para que un cliente corporativo tome un crédito con esta institución se lleva a cabo el siguiente proceso anualmente:

- Ejecutivos del Área Comercial realizan visitas a cada uno de los clientes asignados a sus portafolios con el objetivo de conocer las necesidades financieras de cada uno de ellos y así renovar o proponer líneas de crédito, cuyo período de duración es de un año. En las propuestas de líneas de crédito se establecen límites específicos para cada tipo de producto que un cliente corporativo estime utilizar durante el año.
- Posteriormente, el Área Comercial se encarga de enviar su propuesta al Área de Análisis Financiero (área que forma parte del departamento de Riesgo de Crédito), en donde los analistas preparan una propuesta completa con un análisis profundo de la industria, análisis de cifras financieras, estrategias futuras, etc.
- Una vez que la propuesta está lista, se circula para aprobación. Del monto total de la línea de crédito depende el nivel de aprobación.

**Niveles de Aprobación  
Líneas de crédito**

<b>Monto línea de crédito</b>	<b>Autorizador</b>
Hasta US\$ 500.000,00	Subgerente de Riesgo de Crédito
De US\$ 500.000,01 hasta US\$ 3.000.000,00	Gerente de Riesgo de Crédito
De US\$ 3.000.000,01 en adelante	Gerente General

Fuente: Institución Bancaria, caso de estudio

Cabe aclarar que, posterior a la autorización los siguientes niveles revisan por si desean incluir sus recomendaciones y/o condiciones a cumplir en la línea de crédito de un cliente.

- Luego de la aprobación respectiva, se entrega la línea de crédito al departamento de Riesgo de Crédito para su ingreso al sistema. De esta manera controlan el cumplimiento de condiciones de quienes recomiendan / autorizan. Luego se archiva en el file de cada cliente.
- Si un cliente desea hacer uso de su línea de crédito se comunica con su Ejecutivo de Cuenta para solicitar el servicio que requiera, ya sea el otorgamiento de un préstamo, la emisión de una carta de crédito, de una garantía bancaria, etc.
- El cliente debe enviar la documentación respectiva al Banco para realizar el proceso de la transacción que requiera. Por ejemplo, en el caso de un préstamo debe adjuntar solicitud de crédito y pagaré completos y firmados.
- Una vez recibida la documentación en Recepción del Banco, se envía el Ejecutivo de Cuenta para su revisión y posterior envío al departamento de Riesgo de Crédito.

- En el departamento de Riesgo de Crédito se encarga de emitir el estudio de crédito, a través del cual se controla la posición crediticia del cliente. EL estudio de crédito contiene la siguiente información:
  - RUC y nombre del cliente
  - Monto de cada uno de los productos que ha utilizado el cliente
  - Información de monto de línea de crédito y sus sublímites aprobados, fecha de vencimiento de línea de crédito.
  - Información de garantías tangibles mantenidas a favor del Banco y garantías tangibles por constituirse.
  - Control del cumplimiento de los artículos 72 y 73 expedidas a través de la Ley de Instituciones Financieras.
  - Verificación de la validez legal de las firma o firmas del o los representantes legales de la empresa
  - Indicar si la operación cumple con todas la condiciones exigidas en la línea de crédito – “operación en orden” o si no cumple debe decir “operación irregular”.
  - Firmas de responsabilidad del Oficial de Riesgo de Crédito y del Ejecutivo de Cuenta en el caso que esté en orden.
  - Si existe una operación irregular, debe constar el comentario del Ejecutivo de Cuenta indicando cuando y como se regularizará la observación que consta en el estudio de crédito e incluir su firma, posteriormente firma el Oficial de Riesgo de Crédito y el Gerente de Riesgos.
  
- El estudio se entrega al área de Operaciones quienes se encargan de desembolsar el crédito o emitir la carta de crédito o garantía bancaria, etc.
  
- Si el departamento de Riesgo de Crédito incluyó alguna observación en el estudio indicando que la operación se encuentra irregular, al día siguiente emiten un Reporte de Situación Irregular para que el Ejecutivo de Cuenta indique cómo y cuando se

regulariza la observación con mayor detalle. Posteriormente, autorizan el reporte de acuerdo al monto de línea de crédito del cliente.

Las instituciones financieras están obligadas a cumplir con las disposiciones constantes en la Ley de Instituciones Financieras. A continuación, detallo que nos dicen los artículos 72 y 73 de la mencionada Ley:

Art.72.- Ninguna institución financiera podrá realizar operaciones activas y contingentes con una personas natural o jurídica por una suma que exceda en conjunto, el 10% del patrimonio técnico de la institución, este límite se elevará al 20% si lo que excede del 10% corresponde a obligaciones caucionadas con garantía de Bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia.<sup>60</sup>

Art. 73.- se prohíbe efectuar operaciones con personas naturales o jurídicas vinculadas directamente con la administración o la propiedad de una institución del sistema financiero, de sus subsidiarias o de su sociedad controlada.<sup>61</sup>

Adicional a esto, cada organización debe contar con sus propias políticas internas con respecto al otorgamiento de créditos directos o contingentes.

---

<sup>60</sup> Régimen Financiero y Monetario, Ley de Instituciones Financieras, Ed. Ediciones Legales Art.72, pág 581

<sup>61</sup> Idem Art.73, pág 581

## CAPITULO III

### 3 HERRAMIENTAS PARA LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

#### 3.1 Equipo de trabajo

Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

##### *Auditores*

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

##### *Especialistas*

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Manual de Auditoría de Gestión, *Contraloría General del Estado*, Año 2002

## 3.2 El Control Interno

### 3.2.1 Conceptos

Algunas definiciones de Sistema de Control Interno, a continuación:

Conjunto de métodos y procedimientos coordinados que adoptan las dependencias y entidades para salvaguardar sus recursos, verificar la veracidad de la información financiera y promover la eficiencia de operación y el cumplimiento de las políticas establecidas. El control interno constituye una atribución de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, su acción es eminentemente de carácter preventivo y correctivo.<sup>63</sup>

El Control Interno se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una organización, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.<sup>64</sup>

Abraham Perdomo autor del libro Fundamentos del Control Interno da el siguiente concepto:

“Plan de organización entre la contabilidad, funciones del empleado y procedimientos coordinados que adoptan una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> <http://www.definicion.org/control-interno>

<sup>64</sup> MORALES, Luis, Manual Práctico para realizar una Auditoria Administrativa, Monografía UCE, año 2000

<sup>65</sup> MORENO P; Abraham, “Fundamentos de Control Interno”, Pág 3, México, 344 páginas.

El control interno es un conjunto de sistemas, procedimientos, normas y mecanismos que permiten que una organización logre una gestión eficiente ejecutando de manera adecuada sus objetivos y el mantenimiento de su patrimonio. En todas las áreas y/o departamentos de la organización se lleva a cabo control interno, cada uno, desde los directivos hasta un trabajador de la compañía se siente involucrado en la gestión de la misma y por ende estará orientado a evaluar riesgos aplicando controles.

Todos los conceptos de control Interno permite entender que no está aplicado solo a la parte contable de una compañía, sino también al área administrativa y operativa de la empresa buscando salvaguardar los bienes e intereses de la empresa y brindar una información veraz para la toma de decisiones que debe basarse en políticas y procedimientos adecuados.

### ***3.2.2. Elementos del Control Interno***

Existen varios elementos del Control Interno. Abraham Perdomo en su libro Fundamentos del Control Interno dice que son los siguientes:

Son siete los elementos del Control Interno:

- **Organización:** “Establecimientos de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.
- **Catálogo de cuentas:** Relación del rubro de las cuentas de activo, pasivo, capital, costos, resultados y de orden, agrupados de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a las necesidades de una empresa determinada, para el registro de sus operaciones.
- **Sistema de Contabilidad:** Conjunto de principios y mecanismos técnicos aplicables para registrar, clasificar, resumir y presentar sistemáticamente y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las operaciones que realiza una entidad económica.

- **Estados Financieros:** Aquellos documentos que muestran la situación económica de la empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada o futura: o bien el resultado de operaciones obtenidas en un periodo o ejercicio pasado o futuro, en situaciones normales o especiales.
- **Presupuestos y pronósticos:** Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operaciones y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado o mixto.
- **Entrenamiento, eficiencia y moralidad del personal:** este elemento tiene por objeto que todos los empleados lleguen a poseer preparación, conocimientos y experiencia para alcanzar las metas y objetivos de la empresa pública, privada o mixta.
- **Supervisión:** Verificar que todos los procedimientos se cumplan y que el personal realice su trabajo de acuerdo a lo establecido para poder alcanzar las metas deseadas”.<sup>66</sup>

### 3.2.3 Principios del Control Interno

Los principios del control interno son:

- *Separación de funciones de operación, custodia y registro:* este principio evita que un mismo funcionario de una institución financiera en este caso, realice todas las etapas de una operación dentro de un mismo proceso, por lo que se debe separar la autorización, el registro y la custodia dentro de los diferentes procesos para evitar que se manipulen los datos y se generen riesgos y actos de corrupción. Las instituciones financieras generalmente cumplen este principio adecuadamente.
- *Utilización de pruebas de comprobación:* la aplicación de pruebas continuas permite que los errores cometidos por otros funcionarios sean detectados oportunamente, y se tomen medidas para corregirlos y evitarlos. Las entidades financieras normalmente tienen reportes diarios, semanales, quincenales o mensuales que les permiten determinar errores. Además, están controlados por la Superintendencia de Bancos.

---

<sup>66</sup> MORENO P; Abraham, Op. Cit., Pág 4



- *Las funciones y procedimientos deben figurar por escrito:* las instituciones financieras deben contar con las instrucciones por escrito reflejadas en políticas generales y específicas, así como en procedimientos para ponerlos en funcionamiento, es importante que el personal entienda y cumpla esas instrucciones, conforme fueron diseñados.
- *Selección adecuada del personal:* las instituciones financieras de tienen departamentos de Recursos Humanos, son quienes realizan el proceso de selección para que cada puesto de trabajo disponga del personal idóneo. Tanto la unidad encargada de esta actividad, deberá acordar con el departamento solicitante, para que el proceso de selección sea el más adecuado a los intereses de la organización, ya que de esto depende la eficiencia que tengan las operaciones.
- *Debe existir periodos de descanso vacacional:* las vacaciones permiten la recuperación de las energías perdidas durante el trabajo. Las vacaciones y rotación de personal, permiten a otros dentro de la compañía a especializarse en distintas funciones, además permite el descubrimiento de nuevas ideas de trabajo y eventuales malos manejos. Las instituciones financieras normalmente otorgan un período de 15 días de vacaciones al personal.
- *Rotación de funciones:* el período de vacaciones del personal de una entidad ayuda para cumplir este principio. Sin embargo, es conveniente realizar cronogramas de pasantías para que el personal pueda conocer las funciones que realizan en otras áreas ajenas a la suya. En las instituciones financieras existen políticas de rotación de puestos, lo que permite minimizar riesgos de fraudes, etc.
- *Utilización de cuentas de control:* los sistemas de contabilidad deben amplios para facilitar el control de los distintos momentos de las operaciones, así como de datos que no formen parte del sistema en sí; por ejemplo: control de existencias, control de consumo de gasolina, control de mantenimiento y otras operaciones. Se deben diseñar los registros auxiliares que sean necesarios para controlar e

informar al nivel de detalle que la operación requiera; según las necesidades de los ejecutivos y demás personas instituciones que necesitan de dicha información.

- *Creación de un sistema de archivo y correspondencia:* es importante establecer este principio que permitirá revisar documentos de operaciones anteriores, las cuales servirán como respaldo. Este sistema debe establecerse de manera que ayude a mejorar la gestión, es decir la información sea de fácil ubicación y acceso.
- *La contabilidad no sustituye al control interno:* el departamento de contabilidad de una institución financiera existe independientemente de cualquier otro departamento dentro de la organización, debe ser controlado adecuadamente para evitar errores.

### **3.2.4 Objetivos del Control Interno**

De acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría los objetivos del Sistema de Control Interno son:

- “Consecución ordenada y eficiente de su negocio.
- Adhesión a las políticas de administración.
- Salvaguarda de activos
- Prevención y detección de fraude y error.
- Precisión e integridad de registros contables.
- Oportuna preparación de información financiera confiable”.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Norma Ecuatoriana de Auditoría Nro. 10 – Párrafo 8

### ***3.2.5 Ventajas y Desventajas del Control Interno***

#### **Ventajas**

- Ayuda a minimizar y/o prevenir la pérdida de los recursos.
- Los objetivos se alcanzan de una manera eficiente.
- Permite que todos los miembros de la empresa vayan hacia un mismo objetivo.
- Refuerza la confiabilidad en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables
- Se cuenta con información financiera confiable que ayuda en la toma de decisiones.

#### **Desventajas**

- El control interno eficiente ayuda a la entidad a cumplir con sus objetivos, no asegura la ejecución de los mismos.
- El control interno suministra información financiera confiable para ayudar en la toma de decisiones dirigidos hacia la consecución de los objetivos pero no puede hacer que un gerente malo se convierta en uno bueno.
- El control interno no tiene injerencia directa con los cambios en la política gubernamental.
- Un control interno bien concebido y funcionando a la perfección solo puede dar un grado de seguridad razonable pero no absoluta.
- El control interno se verá afectado por las limitaciones inherentes al sistema.

En definitiva, el control interno es una herramienta que proporciona ayuda eficiente para la consecución de objetivos y éxito de la empresa si es manejado de forma adecuado pero no es la solución a todos los inconvenientes y/o problemas que una entidad podría atravesar.

### **3.2.6 Clasificación del Control Interno**

José Joaquín y Armando Ortiz en su libro explican los siguientes:

- **Control Interno Financiero**

El control interno financiero comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los recursos así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros.

Este control debe estar proyectado a dar una seguridad que:

- “Las operaciones y transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Dichas transacciones se registran adecuadamente para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados y otros criterios aplicables a estos estados.
- El acceso a los bienes y / o disposiciones, solo es permitido previa autorización de la administración.
- Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los recursos y que además el resultado de su registro se compara periódicamente con los recursos físicos. Por ejemplo: las tarjetas de control de inventarios, con los recursos físicos tomados por la entidad.

Los controles internos financieros generalmente incluyen controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de deberes entre las funciones de registros e información contable de las que involucran directamente las operaciones o la custodia de recursos, así como los controles físicos sobre dichos recursos”.<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> ORTIZ, José Joaquín, Auditoría Integral con Enfoque al Control de Gestión Administrativo y Financiero, Bogotá, EA Kimpres, Año 2000, pág 33-34

- **Control Interno Administrativo**

El control interno administrativo comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia, de manera que fomentan la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de las metas y objetivos programados. El control interno administrativo sientan las bases que permiten el examen y evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y económica. Es por ello que tiene relación con el plan de organización, los procedimientos y registros concernientes a los procesos gerenciales, las políticas dictadas al respecto y las metas y objetivos generales.

La protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones de los mismos es responsabilidad primordial de los miembros de la alta gerencia. El mantener un adecuado control interno administrativo es indispensable para cumplir con esta responsabilidad. La ausencia o ineficiencia del control interno administrativo es signo de una administración débil e inadecuada. Un control interno adecuado existe cuando la administración puede confiar en una auto evaluación de las operaciones y actividades o sin tener que efectuar inspecciones o controles externos a las operaciones normales.

Los controles internos administrativos pueden abarcar análisis estadísticos, estudios de tiempo y movimiento, informe de rendimiento, programas de capacitación empleados y controles de calidad.

Para que una entidad pueda funcionar, a más de dotarla de los recursos necesarios e indispensables (humanos, materiales y financieros), debe poseer una organización administrativa compatible con su finalidad o razón de planeamiento, organización, dirección y control.

Realizar transacciones que incluyen una serie de pasos necesarios que conformar procedimientos para efectuar el intercambio de bienes y/o servicios con otras entidades o la transferencia o uso de los mismos dentro de la entidad.

[...] cuando una transacción u operación se registra en la contabilidad, se hace necesario establecer y mantener los controles financieros pertinentes.

De otro lado, la aplicación de procedimientos y el uso de registros para control administrativo son necesarios para la toma de decisiones por parte de la administración.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> ORTIZ, José Joaquín, Op.Cit., Pág 35

Tanto el control interno administrativo como el control interno financiero tiene la misma importancia dentro de una organización, pues el uno va de la mano con el otro, es decir, para realizar una actividad u operación tendrá una aprobación y una vez que esta sea ejecutada deberá registrarse de alguna manera en la contabilidad y este paso también tendrá controles y procedimientos para asegurar su correcto registro y tener un control.

En otras palabras, los procedimientos de ambos tienen injerencia entre sí, se complementan lo que permite dentro de la organización llevar un control total de las operaciones que se realizan.

### ***3.2.7 El Control Interno Basado en el Método COSO***

#### **Antecedentes del Estudio del Informe**

#### ***C.O.S.O (Committe Of Sponsoring Organization) de la Treadway Commission***

El informe COSO fue editado en los Estados Unidos en 1992 después de 5 años de discusión. Se creó con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual del control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se han utilizado sobre este tema.

El grupo de trabajo estaba conformado por representantes de:

- American Accouting Association (AAA).
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FAI)
- Institute of International Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

### **3.2.7.1 Definición del Control Interno según el Informe COSO**

Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.

El control interno se lleva a cabo en la gran mayoría de organizaciones, permite un funcionamiento adecuado y una supervisión continua de su comportamiento y aplicación. El control interno constituye una herramienta muy útil para la gestión, pero no es un sustituto de esta. Se encuentra incorporado a los procesos de la empresa con el propósito de detectar cualquier desviación o variación con relación a los mismos y tomar medidas correctivas a tiempo.

- El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.

Para ejecutar el control interno es indispensable contar con un grupo de personas quienes establecen los objetivos, los ejecutan y también los controlan. Todos los miembros de la entidad pueden ejecutar control interno.

- Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y el consejo de una entidad.

Aunque el control interno haya sido diseñado de manera excelente no podrá asegurar el cumplimiento de los objetivos a cabalidad, esto debido a las limitaciones inherentes propias de los sistemas.

- El control interno está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas

En el estudio del informe C.O.S.O. los objetivos han sido clasificados en categorías:

- **Operacionales:** hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo objetivos de desempeño y rentabilidad así como recursos de salvaguardia contra las pérdidas. Varían dependiendo de la selección de los administradores respecto de estructura y desempeño.<sup>70</sup>
- **Información Financiera:** hacen referencia a la preparación de estados financieros publicados que sean confiables, incluyendo la prevención de información financiera pública y fraudulenta. Están orientados principalmente por requerimientos externos.<sup>71</sup>
- **Cumplimiento:** estos objetivos hacen referencia a la adhesión a las leyes y regulaciones a la cuales la entidad está sujeta. Dependen de factores externos, tales como regulaciones ambientales, y tienden a ser similares para todas las entidades en algunos casos y para toda una industria en otros casos.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> COOPERS & LYBRAND, MANTILLA, Samuel (traductor) "Control Interno – Informe COSO", Eco Ediciones, pág 20

<sup>71</sup> Idem, pág 21

<sup>72</sup> Idem, pág 21



### 3.2.7.2 Componentes del Control Interno según el Informe C.O.S.O.

Según el informe C.O.S.O el control interno consta de 5 componentes que son:

- Entorno de Control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión<sup>73</sup>

#### COMPONENTES DE CONTROL INTERNO



Elaborado por: Andrea Meza

---

<sup>73</sup> Idem, pág 20

Como se puede ver en el gráfico, el entorno de control es un componente de gran importancia para todas las empresas pues constituye la base de las operaciones que se realizan dentro de esta. El entorno de control está compuesto por todos los empleados de la organización incluyendo todas las atribuciones individuales, experiencias y valores éticos de cada uno de ellos. El entorno de control aporta el ambiente en el cual se desarrolla la empresa.

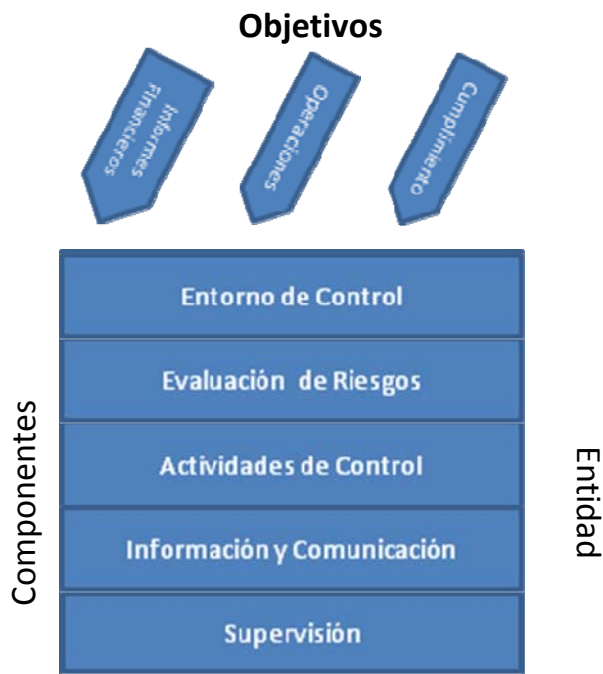
Dentro del entorno de control se realizarán todas las evaluaciones de los riesgos a las que deberá enfrentarse en la consecución de los objetivos propuestos. Dicha evaluación será parametrizada con políticas y procedimientos para asegurar que se ponga en práctica todas las acciones consideradas para afrontar los riesgos, esto está dentro de las actividades de control.

Mientras tanto toda la información importante está recorriendo toda la organización a través de la comunicación y todo este conjunto de componentes estará siempre supervisado continuamente y se realizarán las modificaciones que sean necesarias para que pueda reaccionar de forma ágil ante cualquier imprevisto.

Los objetivos y componentes del control interno tienen una relación directa dentro de la organización. Los objetivos son lo que la empresa pretende alcanzar y los componentes son el medio que se utilizará para cumplir estos objetivos. No podrá funcionar el uno sin el otro.

Si realiza un análisis con la utilización de un gráfico se puede entender mejor esta relación:

## RELACION ENTRE LOS OBJETIVOS Y LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO



Elaborado por: Andrea Meza

Como se puede observar, las tres categorías de objetivos se encuentran interactuando con los cinco componentes del control interno. Si se toma uno de ellos, por ejemplo los objetivos operacionales, se puede ver que para que se cumplan deberán tener un buen entorno de control, es decir todos los miembros de la empresa deberán trabajar en conjunto cumpliendo sus responsabilidades dentro de un buen ambiente; a estos objetivos se deberá realizar una evaluación de sus posibles riesgos y establecer políticas y procedimientos que aseguren su buen desarrollo y que los riesgos encontrados puedan ser enfrentados, para todos estos procesos se necesitará de información y de una continua supervisión para introducir modificaciones cuando se crea oportuno.

Una vez analizada la ilustración de la interacción de los componentes del control interno, se realizará un estudio más profundo de cada uno de ellos.

### 3.2.7.2.1 Entorno de Control

El entorno de control tiene incidencia tanto en los objetivos organizacionales (en las tres categorías) como en los cinco componentes del control interno. Los antecedentes y la cultura organizacional influyen en el entorno de control puesto que inciden en la concienciación del personal respecto al control.

Un buen entorno de control dentro de una organización es un factor clave para un sistema de control puesto que es la base de los demás.

Una empresa que tenga un control eficaz se esforzará porque su personal sea competente, tenga valores morales y éticos, sentido de integración y trabajo en equipo para la consecución de los objetivos y una actitud positiva hasta el nivel más alto.

El entorno de control está compuesto por varios factores que son:

- **Integridad y valores éticos.**- Una buena reputación de una empresa constituye una carta de presentación para el cliente interno y externo. La manera de alcanzar los objetivos dependerá de las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión utilizados, reflejando el compromiso que se tiene con los valores éticos. Siendo la buena reputación algo muy valioso para la empresa, las normas de comportamiento deberán ir mucho más del respeto a la ley. La eficacia de los controles internos no pueden estar por encima de la integridad y los valores éticos de los que crean, administran y mucho menos de los que supervisan. La comisión Treadway manifestó “un clima ético vigoroso dentro de la empresa, y a todos los niveles de la misma, es esencial para el bienestar de la organización, de todos sus componentes y del público en general. Un clima así contribuye de forma significativa a la eficacia de las políticas y de los sistemas de control de la empresa y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados”.

Muchas veces resulta muy complicado establecer los valores éticos ya que se debe tener en cuenta los intereses de las diferentes partes, en muchas ocasiones estos se encuentran enfrentado y resulta frustrante para la empresa, por ejemplo, algo que resulta ser positivo para un proveedor pueden ser perjudicial para un cliente. Muchas empresas bien gestionadas saben que la opinión de la ética da buenos frutos, no es recomendable fijarse únicamente en los resultados inmediatos o a corto plazo, esto podría ser perjudicial para la compañía.

El comportamiento ético así como la integridad de la dirección son producto de una “cultura organizacional”. La cultura corporativa se materializa en las normas éticas y de comportamiento y en la forma en que éstas se comunican y refuerzan en la práctica. Las políticas oficiales especifican lo que la dirección desea que ocurra. La cultura corporativa determina lo que en la realidad ocurre y las reglas que se obedecen, modifican o ignoran. La alta dirección, empezando por la dirección general, desempeña un papel clave a la hora de determinar la cultura corporativa. Normalmente, la dirección general es la figura dominante de la organización y a menudo da la pauta ética de la misma.<sup>74</sup>

Dentro de la integridad de los valores éticos se pueden presentar un factor negativo para las empresas, el estudio del informe COSO determinó que ciertos factores organizativos pueden incidir en la probabilidad de que se produzcan actos fraudulentos o acciones cuestionables. Esto se da porque la misma organización los incentiva a hacerlo, pero no de una forma directa, es decir, no se pide directamente al empleado realizar determinadas actividades fuera de la ética, esto se da cuando la organización ha planteado ciertos objetivos que no son realistas y los encargados por tratar de alcanzarlos pueden verse obligados a evadir o incumplir ciertos procedimientos por la presión de alcanzar estos objetivos que no pueden ser cumplidos. Este estudio también determinó que no solo los incentivos y tentaciones son los factores para que se den actividades fraudulentas o cuestionables; determinaron que la ignorancia es el tercer factor que los

---

<sup>74</sup> COOPERS & LYBRAND, MANTILLA, Samuel (traductor) Op.Cit., pág 25

causa. Muchos empleados por falta de conocimientos podrían estar actuando incorrectamente o por error pensaban que estaban actuando en beneficio de la empresa. Es por esto que comunicar a todas la organización los valores éticos es de suma importancia, pero no solo se debe comunicar cuáles son sino también qué es lo correcto y lo incorrecto, una forma eficaz de transmitir esto es con ejemplos puesto que las personas tienen que seguir a los líderes e imitarlos.

### **Compromiso de competencia profesional**

El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Suele ser función de la dirección determinar el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, así como las estrategias y los planes de la dirección para su consecución. Suele buscarse un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y el coste (por ejemplo, no es necesario contratar un ingeniero para cambiar una bombilla).

La dirección debe especificar el nivel de competencia para cada trabajo y traducir estos niveles en conocimientos y habilidades. A su vez, estos conocimientos y habilidades pueden estar en función de la inteligencia, formación y experiencia de cada persona. Entre los muchos factores a tener en cuenta a la hora de desarrollar conocimientos y niveles de habilidad están la naturaleza y el grado de juicio profesional aplicables a un trabajo específico. Debe buscarse el equilibrio entre el nivel de supervisión y la capacidad exigida del individuo.<sup>75</sup>

- **Consejo de administración y comité de auditoría**

Para un mejor funcionamiento del sistema de control interno dentro de una empresa, debe existir un consejo de administración o comité de auditoría que estará encargado de vigilar que todas las actividades se cumplan de acuerdo a lo establecido. Para que este consejo sea efectivo, deberá interactuar con los auditores internos o externos de la compañía, esto será un factor que incidirá en el entorno de control.

---

<sup>75</sup> COOPERS & LYBRAND, MANTILLA, Samuel (traductor) Op.Cit., pág 26

Para que un consejo administrativo o de auditoría se encuentre conformado correctamente, no solo deberá tener personal que es empleado de la empresa y que por supuesto se encuentre muy bien capacitado y pueda contribuir con su experiencia, sino deberá tener también un número significativo de consejeros externos, el número de estos miembros dependerá del tamaño de la empresa.

Es muy importante ir analizando el comportamiento de la empresa desde el exterior, los consejeros externos podrán observar ciertos comportamientos desde fuera que muchas veces podrán pasar desapercibidos si son vistos desde el interior.

- **La filosofía de dirección y el estilo de gestión**

La filosofía de dirección y el estilo de gestión de una empresa afectarán directamente la forma en que la empresa es gestionada y por supuesto al control interno de la misma. No tendrá el mismo riesgo de control una empresa que no se enfoca en los aspectos administrativos o de control y cuya gestión es muy informal que otra en donde su gestión es formal, depende de las políticas escritas y evita riesgos improcedentes tomando en cuenta los aspectos positivos y negativos.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad**

Tiene que ver con la medida en la que se autoriza y se incentiva al personal a desarrollarse de forma individual y grupal, impulsándolo a aprender, abordar nuevos temas, a solucionar problemas y a tomar decisiones.

En la actualidad se está volviendo muy común delegar autoridad a los niveles inferiores de manera que se puede situar la toma de decisiones en el personal que se encuentra más cerca de las operaciones diarias; teniendo presente el riesgo que podría existir para la empresa dependiendo del empleado y de su capacidad de trabajo, este es un desafío crítico para una empresa, así como también el asegurar

que toda la empresa entienda los objetivos, trabaje en ellos y esté consciente de cómo el trabajo de cada uno de ellos estará relacionado con el de los demás.

El organigrama de una entidad debe complementarse, con un manual de organización y funciones, en el cual debe asignarse la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos. En la medida en que los miembros de una entidad conocen claramente sus deberes y responsabilidades, así será la fortaleza del ambiente de control. Existe una nueva tendencia a derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Una cuestión crítica de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario, pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridades se requiere de un elevado nivel de competencia en los delegatorios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la dirección.<sup>76</sup>

- **Políticas y prácticas en materia de recursos humanos**

El personal es el activo más valioso que posee un organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza propendiendo a que en este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente. La dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos.

**Selección:** al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.

**Inducción:** al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.

**Capacitación:** al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

---

<sup>76</sup> COOPERS & LYBRAND, MANTILLA, Samuel (traductor) Op.Cit., pág 26



**Rotación y promoción:** al procurar a que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.

**Sanción:** al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.

La conducción y tratamiento del personal del organismo debe realizarse de forma justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política respectiva.<sup>77</sup>

Las empresas deben considerar al personal como un activo. Este es uno de los factores que más peso tiene dentro de la organización de acuerdo a mi criterio, sin un personal altamente comprometido y capacitado los objetivos no se lograrían. Al momento de contratar personal, considero importante que la persona sienta un ambiente cálido y formal, para que se enganche desde el inicio de manera que pueda cumplir con sus funciones con responsabilidad. El tratamiento que se le da al personal debe ser el adecuado, cumplir con lo ofrecido: capacitación, beneficios, ascensos, etc., para que el empleado sienta un alto grado de compromiso para con la institución.

#### **3.2.7.2.2 Evaluación de Riesgos**

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

---

<sup>77</sup> <http://monografias.com>, Control Interno Informe C.O.S.O

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenezca, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo. Los riesgos afectan al desarrollo de la empresa, impiden una buena labor para competir con éxito, afecta su imagen en forma negativa y reduce la calidad de sus productos o servicios. No se puede decir que una empresa tiene riesgo cero, es importante recordar que el riesgo es inherente a cualquier negocio y que la dirección debe trabajar para mantener los lineamientos y determinar el nivel de riesgo de la compañía.

A continuación detallo lo que mencionan las Normas Ecuatorianas de Auditoría:

“Riesgo de auditoría” significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría no apropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes.

- a) “Riesgo inherente” es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una excepción errónea que pudiera ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.
- b) “Riesgo de control” es el riesgo de que una exposición errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones que podría ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases, no sea evitado o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.
- c) “Riesgo de detección” es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una exposición errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Norma Ecuatoriana de Auditoría Nro. 10, párrafos 3,4,5,6

El informe C.O.S.O menciona que el establecimiento de objetivos es el paso inicial antes de la identificación y análisis de factores que podrían afectar la consecución de los mismos. Este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar la confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración. Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable.

### **Objetivos**

Los procedimientos para el establecimiento de objetivos en cada entidad pueden estar muy bien definidos o ser informados. Los objetivos generales están representados por la misión y valores de la compañía. Los objetivos específicos se derivan de la estrategia global de la empresa que es el resultado de una evaluación de los objetivos generales y del análisis FODA de la entidad.

### **Riesgos**

“La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas y gestionarlo.”<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> COOPERS & LYBRAND, MANTILLA, Samuel (traductor) “Control Interno – Informe COSO”, Eco Ediciones

## **Identificación de los riesgos**

El desempeño de una organización podría verse afectado por factores internos o externos a la misma que afecten a su vez a los objetivos planteados. El nivel de riesgo puede incrementarse a medida que los objetivos planteados no sigan sus lineamientos. El proceso de evaluación de riesgos debe tener en cuenta todos los riesgos que puedan surgir independientemente de si el objetivo es explícito o no, se deben considerar factores externos e internos. Todo proceso de evaluación debe iniciar de cero y no basarse en informes anteriores.

Los riesgos pueden ser:

### **Internos**

- Daños en los sistemas informáticos pueden causar daño en la información.
- La calidad, formación y motivación de los empleados puede ser un factor influyente en el control interno.
- El cambio en las funciones de los directivos pueden afectar el modo de conducir los controles.
- La existencia de un consejo administrativo y de auditoría débil o ineficaz puede dar lugar a que se produzcan errores.
- El fácil acceso de los empleados a los activos o a la información de la empresa puede ocasionar pérdida de recursos.

### **Externos**

- El constante desarrollo de la tecnología podría influir en las actividades de la empresa.
- Los clientes pueden cambiar de gustos y exigencias, otro podría generar que las actividades de producción, de ventas, etc. de la empresa den un giro significativo.

- Los cambios en la economía pueden obligar a los directivos de la empresa a tomar decisiones no previstas.
- La competencia puede producir cambios en el área de marketing.
- Los desastres naturales además de generar la necesidad de elaborar planes de emergencia pueden producir daños en la información y operación de la compañía.

La identificación de los riesgos tiene que llevarse a cabo minuciosamente, analizando que factores internos y externos podrían contribuir a aumentar el riesgo independientemente de la técnica que se utilice para determinarlos. Hay que considerar por ejemplo: la evaluación de la ejecución de objetivos anteriores, el staff, nuevos competidores en el mercado, entre otros. Identificar los factores interno y externos que podría aumenta el nivel de riesgo en la empresa es relevante para una eficaz evaluación de los mismos; los directivos pueden analizar su relevancia y establecer vínculos entre los factores y las actividades de riesgo.

### **Análisis de riesgos**

Después de identificar los riesgos, se debe realizar un análisis para determinar el impacto de los mismos en los objetivos planteados y por ende en la organización. Para ello podríamos considerar los siguientes pasos:

- Definir qué tan importante es cada uno de los riesgos identificados, es decir, si los riesgos tendrán o no un efecto altamente significativo en la empresa.
- Evaluar la frecuencia de materialización del riesgo.
- Analizar y gestionar las medidas que se tomarán para enfrentar los riesgos.

La frecuencia de materialización de algunos riesgos es baja por lo que la organización no debería preocuparse de manera significativa por estos, sin embargo deben ser tomados en cuenta, existen otros que tendrán una frecuencia alta por tanto deberán poner mayor énfasis en sus estudios. Muchos riesgos pueden ser difíciles de medir, únicamente

se podrá calificar como “altos, moderado o pequeño”. No se los debe clasificar como no medibles solo por el hecho de ser difícil de medir.

Posterior al análisis de la importancia y las probabilidades de los riesgos, cada entidad debe determinar y/o buscar la forma de gestionarlos considerando un método conveniente sin olvidarse de los costos que pueden incurrir en este proceso.

### **Gestión del cambio**

Un sistema de control puede ser eficiente, sin embargo los cambios producidos en el campo económico, en el sector en el cual se desempeña la empresa o cambios en las leyes y la normativa, etc. pueden hacer que se vuelva ineficiente.

Existen muchas circunstancias que pueden afectar a las empresas, es por eso que es imprescindible que cuenten con un proceso que permita identificar con rapidez aquellas que pueden afectar o causar inconvenientes a la compañía.

Los sistemas de información juegan un factor importante dentro de una compañía. Al ser estos los que reciben, procesan y transmiten información de interés para la empresa, también se constituyen en una herramienta para tomar decisiones a tiempo evitando el incumplimiento de los objetivos.

Los siguientes acontecimientos requieren mayor atención por la importancia e impacto que podrían causar en una compañía:

- ✓ Cambio en el entorno operacional.
- ✓ Sistemas de información modernos.
- ✓ Contratación de nuevos colaboradores o empleados
- ✓ Rápido crecimiento
- ✓ Tecnología avanzada
- ✓ Nuevos productos y/o servicios,

- ✓ Nuevas actividades y/o procedimientos, reestructuraciones internas

## **Mecanismos**

Los mecanismos que debe tener una empresa pueden ser formales e informales. Lo importante de ellos es que puedan identificar los cambios ocurridos. Un ejemplo de esto pueden ser reuniones en cada área de la compañía periódicamente.

## **Visión de Futuro**

En relación a este punto, el informe COSO dice que:

Los referidos mecanismos deben estar orientados hacia el futuro de manera que la entidad pueda prever los cambios significativos y elaborar los planes correspondientes. Debe establecer unos sistemas de alarma que permitan identificar indicios de la existencia de nuevos riesgos‘[...]

[...] evidentemente cuanto más rápida sea la detección de los cambios que conllevan riesgos u oportunidades, mayor será la probabilidad de que puedan tomarse medidas para abordarlos eficazmente. No obstante, al igual que en el caso de los otros mecanismos de control, los gastos correspondientes no pueden ignorarse. Ninguna entidad dispone de los recursos suficientes para obtener y analizar a fondo toda la información acerca de las múltiples circunstancias cambiantes que puedan afectarla.<sup>80</sup>

Dentro del tema de los riesgos, en lo que respecta a identificación y análisis, es importante mencionar a la Matriz de Riesgos.

La matriz de riesgos le permite a una empresa identificar las actividades de mayor relevancia o de importancia dentro de la misma, cuales son los riesgos inherentes a ellas y cuáles son los factores internos o externos que pueden estar relacionados. Esta matriz

---

<sup>80</sup> COOPERS & LYBRAND, MANTILLA, Samuel (traductor) “Control Interno – Informe COSO”, Eco Ediciones

no solo identifica los riesgos sino también permita evaluar la efectividad de una buena gestión y la consecución adecuada de los objetivos.

A continuación se presenta un ejemplo de un esquema de valorización de riesgo:

**VALORACION DEL RIESGO**

<b>IMPACTO</b>	<b>ALTO</b>	4	5	5
	<b>MEDIO</b>	3	3	5
	<b>BAJO</b>	1	2	4
		<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>

**FRECUENCIA O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA**

**Fuente:** <http://www.sbef.gov.bo/archivos/Editorial0805.pdf>

El siguiente paso después de otorgar una valoración al riesgo, procedemos a evaluar la calidad de la gestión para determinar si los controles establecidos son eficaces, utilizamos las siguientes escalas o rangos:

<b>CONTROL</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>
Ninguno	1
Bajo	2
Mediano	3
Alto	4
Destacado	5

**Fuente:** <http://www.sbef.gov.bo/archivos/Editorial0805.pdf>



Como último paso tenemos el cálculo del riesgo neto o residual, se lo puede realizar de acuerdo a la siguiente tabla:

ACTIVIDAD	NIVEL DE RIESGO	CALIDAD DE GESTION			RIESGO RESIDUAL
		Tipos de medida de control	Efectividad	Promedio	
Riesgo inherente 1	5	Control 1	3	3.6	1.38
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 2	4	Control 1	5	4.25	0.94
		Control 2	5		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 3	4	Control 1	3	3.6	1.11
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 4	3	Control 1	5	3.5	0.85
		Control 2	2		
<b>Perfil de riesgo 1.07</b>					

Promedio = Promedio de los datos de efectividad

Riesgo residual= Resultado de la división entre nivel de riesgo / promedio de Efectividad

**Fuente:** <http://www.sbef.gov.bo/archivos/Editorial0805.pdf>

### 3.2.7.2.3 Actividades de Control

El informe COSO nos dice que:

Son las normas y procedimientos (que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas) que pretenden asegurar que se cumplan las directrices que la dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operaciones, la fiabilidad de la información financiera o el cumplimiento de la legislación aplicable.

Aun que algunos tipos de control están relacionados solamente con un área específicas, con frecuencia afectan a diversas áreas. Dependiendo de las circunstancias, una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad que correspondan a diversas categorías. De este modo los

controles operacionales también pueden contribuir a la fiabilidad de la información financiera.”

Entonces se puede afirmar que las actividades de control además de asegurar que se cumplan las directrices aseguran también que se tomen todas las medidas necesarias para identificar los riesgos que pudieran perjudicar la concesión de objetivos.

Existen varios tipos de actividades de control, más que una clasificación, se los puede tomar para demostrar la gama y variedad de actividades de control que existe:

- **Revisiones de alto nivel:** las revisiones efectuadas por la dirección se enfocan a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores. Las iniciativas principales se rastrean a fin de medir si los objetivos están siendo logrados. Las acciones que se realizan y los consiguientes informes representan actividades de control.
- **Funciones directas o actividades administrativas:** los administradores dirigen las funciones o actividades revisando informes de desempeño. Cada persona encargada de un área en específico revisa el cumplimiento de los objetivos en base a reportes recibidos.
- **Proceso de información:** los datos que se ingresan debe ser sujetos de chequeos, es por eso que se implementan una serie de controles completos para que las transacciones sean autorizadas.
- **Controles físicos:** periódicamente los activos de una empresa como: equipos, inventarios, valores, entre otros, son contados y cotejados en base a los registros de control.
- **Indicadores de rendimiento:** sirven para medir si los objetivos se están cumpliendo de manera adecuada, si existen desviaciones dando una pauta para plantear acciones

correctivas. Permiten relacionar datos operacionales y financieras y analizar su interrelación.

- **Segregación de funciones:** las responsabilidades se dividen, o se segregan, entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.

#### **3.2.7.2.4 Información y Comunicación**

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permita a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesaria para la toma de decisiones y para formular informes financieros. Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en la comunicación en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal. La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control. Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro de los sistemas de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados. El personal deberá disponer de un sistema para comunicar información importante a los niveles superiores de la empresa. Asimismo es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, los proveedores, los organismos de control y los accionistas.<sup>81</sup>

#### **Información**

La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos que se ha fijado (sean relativos a las operaciones, a la información financiera o de cumplimiento de las leyes y normas) implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa. En este sentido, la información financiera no se utiliza únicamente para formular los estados financieros para su difusión general, sino también en la toma de decisiones relativas a la explotación [...]. El término “sistemas de información” se utiliza generalmente para denominar el procesamiento de datos generados internamente, relativos a las

---

<sup>81</sup> COOPERS & LYBRAND. Mantilla, Samuel, Op. Cit., pág 27

transacciones (tales como compras y ventas), y a las actividades operativas internas (tal como el proceso de producción). Efectivamente los sistemas de información (que pueden ser informatizados, manuales o bien una mezcla de los dos) cubren dichas áreas [...]"

Tener un buen sistema de información y comunicación, formal o informal, dentro de una empresa es de vital importancia, pues no solo se obtendrán informes financieros eficaces y oportunos sino también se podrá lograr un mejor desempeño y desarrollo de las actividades pues tanto empleados como supervisores tendrán muy claro qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y sabrán de qué forma afecte esto (positiva o negativamente) a la empresa.

La calidad de la información es un aspecto muy importante para una buena toma de decisiones por parte de la dirección. Muchos sistemas moderados utilizan el método de consulta en línea para obtener información lo más actualizada posible. El informe COSO dice que la calidad de la información tiene que ver con los siguientes aspectos y que el sistema de información deberá responder todas estas preguntas.

- Contenido: ¿Contiene toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿Es la más reciente disponible?
- Exactitud: ¿Los datos son correctos?
- Accesibilidad: ¿Puede ser obtenido fácilmente por las personas adecuadas?

### **La comunicación**

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Según se ha comentado anteriormente, los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que estas puedan cumplir con

sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento. Sin embargo también debe existir una comunicación más amplia, que aborde las expectativas y responsabilidades de las personas y los grupos, así como otras cuestiones importantes.<sup>82</sup>

Tanto la información como la comunicación son dos aspectos de gran importancia para la empresa, estos son dos aspectos que van de la mano, pues nada se obtendría si se tuviese una buena información pero un sistema de comunicación deficiente o viceversa pues de nada serviría si esta llega a su destino cuando ya no se la requiera.

No se debe olvidar que la comunicación es interna y externa. La información obtenida por terceros, como proveedores o auditores externos es muy importante para el control interno pues se sabrá si este funciona correctamente.

#### **3.2.7.2.5 Supervisión**

Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continuada, de evaluaciones periódicas o de una combinación de las dos anteriores. La supervisión continuada se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en la función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada. Las deficiencias en el sistema de control interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.”

Los sistemas de control interno no son infalibles, pueden presentar deficiencias, es por esto que se hace necesario realizar supervisiones periódicas, que permitan determinar

---

<sup>82</sup> COOPERS & LYBRAND, Mantilla Samuel, Op. Cit., pág 27

fallas, procesos que se están descuidando, que no se toman en cuenta o no se les da la importancia debida, para establecer acciones correctivas que permitan lograr el objetivo del sistema que es controlar la gestión total de la entidad. Considero que la supervisión deben llevarla a cabo personas que conozcan a fondo los procedimientos de la entidad para que realicen aportes significativos para mejorar el sistema de control.

### **3.2.8.2.6 Limitaciones del Control Interno**

El sistema de control interno por muy bueno que sea su diseño y funcionamiento, es capaz solo de proporcionar solo una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración respecto de las consecuciones de los objetivos de la empresa. La posibilidad de conseguir dichos objetivos está afectada por las limitaciones inherentes de todo sistema de control que incluyen por ejemplo, juicios erróneos en la toma de decisiones o disfunciones debidas a fallos humanos o a simplemente errores. Por otra parte, dos o más personas pueden confabularse para burlar los controles y la dirección siempre tiene la posibilidad de eludir el sistema de control interno. Finalmente, otra limitación es la necesidad de considerar los costos y beneficios relativos de cada control a implantar.”

- **Juicio**

La eficacia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones. Estas decisiones se tiene que tomar basadas en el juicio humano, dentro de unos límites temporales, en base a la información disponible y la bajo la presión diaria del negocio. Tal vez, a luz de la observación posterior, se concluya que algunas decisiones basadas en el juicio humano hayan producido resultados no deseados, por lo que puede ser necesario modificarlas.

- **Disfunciones del sistema**

A pesar de estar bien diseñados, los controles internos pueden fallar. Puede que el personal comprenda mal las instrucciones o que se comentan errores de juicio. También se pueden cometer debido a la dejadez, fatiga o despistes. El supervisor del departamento de contabilidad, responsable de investigar todas las excepciones, podría sencillamente olvidarse o dejar de investigar lo suficiente para adoptar las medidas apropiadas. Es posible que el personal eventual realice incorrectamente la tarea de control que normalmente son realizadas por empleados de baja por vacaciones o enfermedad. Es también posible que se

hayan efectuado cambios en el sistema antes de formar al personal para que sepa reaccionar adecuadamente ante indicios de un funcionamiento incorrecto del mismo.

- **Elusiones de controles por la dirección**

El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Incluso en las entidades que tienen un buen entorno de control (aquellas que tienen elevados niveles de integridad y conciencia del control) existe la posibilidad de que el personal directivo eluda el sistema de control interno.

El término “elusión de los controles por la dirección” en el sentido en el que se emplea aquí se refiere a la omisión de políticas o procedimientos establecidos con finalidades ilegítimas, con ánimo de lucro personal o para mejorar la presentación de la situación financiera o para disimular el incumplimiento de las obligaciones legales. El director de una división o unidad o un miembro de la alta dirección podría eludir el sistema de control por diversos motivos: para mejorar la cifra de negocios mejorada y así disimular una reducción no anticipada en la cuota del mercado, para mejorar artificialmente resultados con el fin de cumplir con unos presupuestos por realistas, para hacer subir el valor de mercado de la empresa antes de una oferta pública o una venta, para infravalorar las previsiones de ventas o beneficios con el fin de aumentar los incentivos por ventas, para disimular una situación que con arreglo o condiciones contractualmente establecidas podría suponer el reembolso inmediato de los préstamos o para encubrir el incumplimiento de determinadas obligaciones legales[...]

- **Confabulación**

La confabulación de dos o más personas puede provocar fallos en el sistema de control. Cuando las personas actúan de forma colectiva para cometer y encubrir un acto, los datos financieros y otras informaciones de gestiones pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control [...]

- **Relación costos / beneficios**

Los recursos siempre son escasos, debiendo las entidades considerar los costos y beneficios relativos a la implantación de controles. A la hora de decidir si se ha de implantar un determinado control. Se consideran tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto en la entidad junto con los costes correspondientes a la

implantación del nuevo control. En este sentido tal vez no resulte rentable implantar un sistema muy sofisticado de inventario para controlar los niveles de materia prima, si el costo de la materia prima utilizada en el proceso de producción no es realmente significativo, las materias no son perecederas, existe la posibilidad de un suministro constante de la misma y se dispone de suficiente espacio de almacenaje [...] <sup>83</sup>.

Todos los sistemas de control interno tienen limitaciones inherentes a estos, es deber de contadores y auditores tener muy claro cuáles son para poder detectarlos y corregirlos a tiempo. Debido a que el control interno lo ejecutan personas están expuestos a que ocurran errores ya sea por tomar decisiones inadecuadas que en lugar de fomentar mejoras causen perjuicios a la entidad. No todo el personal trabaja con el mismo nivel de responsabilidad, lealtad y ética en una empresa, pueden verse involucrados en confabulaciones para burlar los controles, los altos directivos tienen ciertos privilegios que les da la posibilidad de eludir el sistema de control interno. Otra limitación es la relativa a costos y beneficios de implantar cada control; es importante evaluar si merece la pena implementar el control o si se puede obviar.

### **3.3 Muestreo**

Durante su examen el auditor obtiene evidencia confiable y pertinente, suficiente para darle una base razonable sobre lo cual emitir un informe. Los procedimientos de auditoría que brindan esa evidencia no pueden aplicarse a la totalidad de las operaciones de la entidad, sino que se restringen a algunos de ellos; este conjunto de operaciones constituye una “muestra”.

El muestreo es el proceso de determinar una muestra representativa que permita concluir sobre los hallazgos obtenidos del universo de operaciones. Por muestra representativa se entiende una cantidad dada de partidas que considerando los valores otorgados a

---

<sup>83</sup> COOPERS & LYBRAND, Mantilla Samuel, Op. Cit., pág 30



elementos tales como el “riesgo”, permite inferir que el comportamiento de esa muestra es equivalente al comportamiento del universo.

Los objetivos del muestreo en auditoría son los siguientes:<sup>84</sup>

- Obtener evidencia del cumplimiento de los procedimientos de control establecidos.
- Obtener evidencia directa sobre la veracidad de las operaciones que se incluye en los registros contables.

El auditor al efectuar la auditoría de gestión y considerar los factores de riesgos (en cualquiera de los tipos de riesgos), tendrá que decidirse o no, por el método para seleccionar la muestra, es imposible abarcar la totalidad de las operaciones vinculadas con la gestión del área a auditar.

Los riesgos inherentes y de control existen con independencia del procedimiento de muestreo. El auditor debe considerar los riesgos de detección surgidos de las incertidumbres debidas al muestreo (riesgo muestral) así como las surgidas de otros factores sin relación con el mismo (riesgo no muestral).

De acuerdo a lo que menciona el Manual de Auditoría de Gestión elaborado por la Contraloría General del Estado en el año 2002:<sup>85</sup>

En la auditoría de gestión, el auditor en la fase de conocimiento Preliminar y en la fase de Planificación requiere de investigaciones exhaustivas para determinar las causas de los problemas, que permiten determinar en la ejecución del trabajo las pruebas a realizar y la aplicación o no de muestras.

---

<sup>84</sup> Contraloría General del Estado, “Manual de Auditoría de Gestión”, abril 2002

<sup>85</sup> Contraloría General del Estado, “Manual de Auditoría de Gestión”. Op. Cit

En la verificación de la gestión el auditor tiene que practicar pruebas de cumplimiento para determinar si el control interno contable – administrativo, cumple con los requisitos esperados que permitan en el primer caso, la confiabilidad razonable desde el punto de vista financiero y, en el segundo caso, una administración eficiente.

Para este propósito se deben considerar las posibilidades o no de errores, teniendo en cuenta la planeación del error tolerable considerando a su vez el criterio de materialidad, tomando en cuenta estudiar los niveles de errores identificados en otras auditorías, reconocer los cambios en las políticas y procedimientos seguidos por la entidad auditada y obtener evidencias suficientes.

Las técnicas de muestreo que aplican los auditores pueden ser:

- De apreciación o no estadístico: este tipo de muestro es subjetivo ya que tanto el tamaño y la selección de los ítems a incluir se realizan de acuerdo al criterio del auditor (juicio personal), por lo tanto es más sencillo que ocurran desviaciones.<sup>86</sup>
- Estadístico: este tipo de técnica permite realizar una medición cuantitativa del riesgo ya que se utiliza estadísticas para el diseño, selección y evaluación de la muestra. El auditor con esta técnica desarrolla una muestra eficiente, mide la eficiencia de la evidencia comprobatoria obtenida y evalúa los resultados de la muestra.<sup>87</sup>

Ambas técnicas presumen que la muestra a seleccionar revelará información suficiente acerca del universo en su conjunto, con el objeto de que el auditor llegue a una conclusión. Las dos técnicas difieren una de la otra por el grado de formalidad y estructura en cuanto a la determinación del tamaño, selección de la muestra, y evaluación de los resultados. El auditor debe considerar también los

---

<sup>86</sup> Contraloría General del Estado, “Manual de Auditoría de Gestión”. Op. Cit

<sup>87</sup> Idem

objetivos de auditoría y la naturaleza del universo objeto de la muestra, así como las ventajas y desventajas de cada método al momento de decidirse por uno de los dos.

Al seleccionar la muestra se debe verificar si las operaciones tienen relación con los siguientes criterios:

- ✚ La misión y visión de la entidad.
- ✚ Los objetivos o metas planteados.
- ✚ El manejo eficiente y económico de los recursos.
- ✚ La normativa legal que regula las actividades y justifica la existencia de la entidad.
- ✚ Los indicadores de gestión
- ✚ establecidos por la organización, de ser el caso.<sup>88</sup>

### **3.4 Evidencias de Auditoría**

La Norma Ecuatoriana de Auditoría Nro. 13 sobre evidencia de Auditoría menciona lo siguiente:

“Evidencia de Auditoría significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría. La evidencia de auditoría comprenderá documentos fuente y registros contables subyacentes a los estados financieros e información corroborativa de otras fuentes.”<sup>89</sup>

El Manual de Auditoría de Gestión elaborado por la Contraloría General del Estado menciona lo siguiente:<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Contraloría General del Estado, “Manual de Auditoría de Gestión”. Op. Cit

<sup>89</sup> Norma Ecuatoriana de Auditoría Nro. 13, párrafo 4, pág 183

<sup>90</sup> Contraloría General del Estado, “Manual de Auditoría de Gestión”, abril 2002

Las evidencias de Auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe. El auditor dedica la mayor parte de su trabajo a la obtención o elaboración de las evidencias, lo que logra mediante la aplicación de las técnicas de auditoría.

## **Elementos**

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en su examen.<sup>91</sup>

## **Clases**

- ✚ Física.- se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.
- ✚ Testimonial.- es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- ✚ Documental.- son los documentos logrados de fuente externa o ajena a la entidad.
- ✚ Analítica.- es la resultante de comparaciones con disposiciones legales, análisis, etc.<sup>92</sup>

## **Confiabilidad**

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

---

<sup>91</sup> Idem

<sup>92</sup> Idem

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
-) Obtenida a partir de personas o hechos independientes de la entidad	-) Obtenida dentro de la entidad
-) Producida por una estructura de control interno efectivo	-) Producida por una estructura de control interno débil
-) Conocimiento directo: observación, inspección	-) Conocimiento indirecto: confianza en el trabajo de terceras personas, por ejemplo los auditores internos
-) De la alta dirección	-) Del personal de menor nivel

**Fuente: Manual de Auditoría de Gestión elaborado por la Contraloría General del Estado**

### **3.5 Técnicas para auditar**

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser utilizadas en este tipo de auditorías.

VERIFICACION	TECNICAS
Ocular	-) Comparación -) Observación -) Rastreo
Verbal	-) Indagación -) Entrevista -) Encuesta
Escrita	-) Análisis -) Conciliación -) Confirmación -) Tabulación -) Flujogramas
Documental	-) Comprobación -) Cálculo -) Revisión selectiva
Física	-) Inspección

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión elaborado por la Contraloría General del Estado

### Verificación Ocular

- **Comparación.-** es la determinación de las similitudes o diferencias existentes entre dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.
- **Observación.-** Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.
- **Rastreo.-** es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

## **Verificación Verbal**

- **Indagación.-** es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas especialmente de hechos o aspectos no documentados.
- **Entrevista.-** entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.
- **Encuesta.-** encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

## **Verificación Escrita**

- **Análisis.-** 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 propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.
- **Conciliación.-** consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- **Confirmación.-** comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos

sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.

- **Tabulación.-** consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.

### **Verificación documental**

- **Comprobación.-** consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria de respaldo.
- **Cálculo.-** consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.
- **Revisión selectiva.-** consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

### **Verificación física**

- **Inspección.-** esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.



En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas como las que se definen a continuación:

- **Síntomas.-** son los indicios de algo que está sucediendo o va ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida.
- **Intuición.-** es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo.
- **Sospecha.-** es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria.
- **Síntesis.-** preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole.
- **Muestreo estadístico.-** es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo.<sup>93</sup>

### 3.6 Los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor, productos de la aplicación de las

---

<sup>93</sup> Contraloría General del Estado, “Manual de Auditoría de Gestión”, abril 2002

técnicas y procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos que ha seguido, de las comprobaciones parciales que realizó a la información obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; puede incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan solo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Contraloría General del Estado, “Manual de Auditoría de Gestión”, abril 2002

### **3.6.1 Índices y Referencias de los papeles de trabajo**

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivos y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo. La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de 3 formas: a) alfabético, b) numérico y c) alfanumérico.

### **3.6.2 Marcas de los papeles de trabajo**

Las marcas de auditoría, conocidas como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

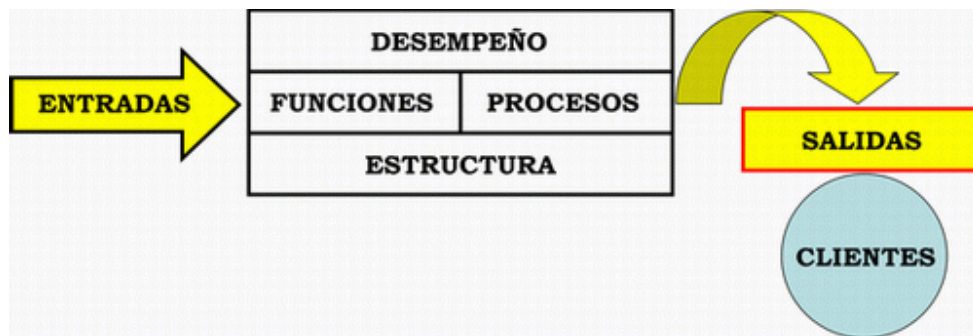
Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

A continuación algunos ejemplos de marcas de auditoría:

Símbolo	Detalle
*	Observado
<	Rastreado
^	Indagado
⊂	Circularizado
↔	Conciliado
☑	Confirmaciones, respuesta afirmativa
⊃	Confirmaciones, respuesta negativa
∕	Ligado
∅	Inspeccionado

Elaborado por: Andrea Meza

### 3.7 Indicadores de Gestión



### **3.7.1 Características y objetivos de los indicadores de gestión**

La Contraloría General del Estado en su Manual de Auditoría de Gestión define a los indicadores así:<sup>95</sup>

“Es la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.”

Milton Maldonado en su libro Auditoría de Gestión define a los indicadores así:<sup>96</sup>

“Los indicadores son parámetros de medición que reflejan el comportamiento observado de un fenómeno. Representan medidas sobre aspectos no directamente mensurables, como es el caso de muchas de las actividades y propósitos gubernamentales: salud, bienestar social, educación, desarrollo económico, etc.”

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno de la entidad y que se tenga muy en claro que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional

El objetivo principal de los indicadores de gestión es: medir el cumplimiento de objetivos y metas establecidos.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un

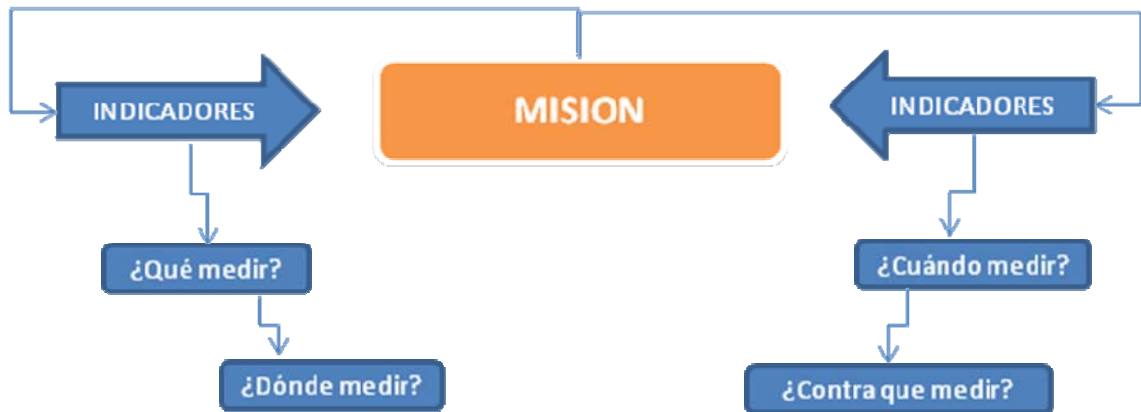
---

<sup>95</sup> Idem

<sup>96</sup> MALDONADO, Milton “Auditoría de Gestión” 2da.Edición año 2001, pág 238

proceso o los resultados del proceso, se han alcanzado. Para medir una actividad es importante saber:

Las medidas se relacionan con la misión de la entidad.



Elaborado por: Andrea Meza

### 3.7.2 Técnicas y herramientas para elaborar indicadores de gestión

La medición de los indicadores de gestión debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los funcionarios implicados en la producción de un bien y/o servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a los destinatarios.

#### Ventajas

- Introducir un proceso de participación en la responsabilidad que implica prestar el bien y/o servicio o función, así como compartir el mérito que significa alcanzar niveles superiores de eficiencia.
- Adecuar los procesos internos, detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y las actividades cotidianas. Es frecuente que como resultado de la

implementación de un sistema de evaluación, se eliminen tareas innecesarias o repetitivas o se inicie un proceso de adecuación organizacional.

- Apoyar el proceso de planificación o formulación de políticas de mediano y largo plazo, en la medida en que todos los implicados tienen la oportunidad de analizar el qué y cómo de sus tareas diarias.
- Integrar como elemento motivador del trabajo, la satisfacción del funcionario a sus expectativas y necesidades de realización personal y profesional, a las que todos tienen derecho, introduciendo sistemas de reconocimiento al buen desempeño, tanto institucional como grupal e individual, sobre bases más objetivas.

Los auditores utilizarán parámetros o indicadores convenientes como términos de referencia o estándares razonables de la gestión y control, contra los cuales se pueden realizar comparaciones y evaluaciones en el logro de los objetivos y en la administración de los recursos.

El auditor podría desarrollar sus propios indicadores o considerar medidas alternativas de evaluación si estima que los indicadores planteados dentro de la organización no son aplicables o suficientes para la auditoría que lleva a cabo.

El auditor podría también aumentar indicadores, para lograr una estimación más precisa y disminuir el riesgo de error. Los indicadores tendrán por función dar señales de alerta ante la ocurrencia y agravamiento de deficiencias en un área determinada.

“Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área

o rubro que se quiera medir. Para construir indicadores se puede aplicar la siguiente metodología:<sup>97</sup>

a) Definición de la entidad, función, área o rubro que se requiere medir

Es importante tener muy claro al definir el parámetro, qué es lo que se va a medir, la gestión global de toda la institución, parte de ella o alguna área en particular, ya que serán los responsables de cada área los que deberán definir el indicador o indicadores.

b) Definición del objetivo que se persigue con el indicador

Se debe relacionar los indicadores con los objetivos de la entidad. Para plantear un indicador es importante responder las siguientes preguntas: ¿para qué necesita el indicador?, ¿Qué medirá?, ¿Quiénes lo utilizarán?, ¿cuál es el propósito de la medición?

c) Determinación de la fuente de los datos

Es importante conocer en forma anticipada la fuente de donde se obtendrá la información que permita plantear el indicador. Independientemente de cuál sea la fuente de origen de datos, debe cumplir requisitos de calidad como: veracidad, oportunidad, que estén debidamente respaldados.

d) Análisis de la información

Una vez implementados los parámetros, antes su obtención y utilización posterior, se hace necesario que la información relacionada con ello, se encuentre debidamente validada y autorizada por los responsables de su emisión.

e) Determinación de la periodicidad del indicador

---

<sup>97</sup> MALDONADO, Milton, Op. Cit., pág 239



Es necesario definir cada cuanto tiempo es conveniente cotejar la realidad con el indicador, toda vez que ello debe ser puesto en conocimiento, tanto del evaluador como del evaluado.

f) Identificación del receptor del Informe de Gestión

El informe de gestión es utilizado para la toma de decisiones por lo que es importante definir quienes serán los usuarios del mismo.

g) Revisión de los indicadores

Periódicamente los indicadores deben ser revisados y evaluados para ajustarlos a la realidad de la compañía.

### 3.7.3 Tipos de indicadores de gestión

- **Indicadores Estratégicos.-** son los parámetros de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de los programas sectoriales y/o actividades institucionales.<sup>98</sup>  
Por ejemplo, se podría considerar variables como:

- ✓ Crecimiento de ingresos con respecto al año anterior
- ✓ Nro. de clientes nuevos.
- ✓ Venta en nuevo segmentos

- **Indicadores de los proyectos.-** miden el logro de los objetivos del proyecto. Permiten identificar la contribución que el proyecto aportará para el logro de los objetivos estratégicos.<sup>99</sup>

- ✓ Impacto: ambiental, social, organizacional.
- ✓ Sostenibilidad: técnica, organizativa, económica

---

<sup>98</sup> MALDONADO, Milton, Op.Cit., pág 240<sup>98</sup> MALDONADO, Milton, Op.Cit., pág 241

<sup>99</sup> MALDONADO, Milton, Op.Cit., pág 241

- ✓ Nro.de beneficiarios directo
  
- **Indicadores de Gestión.-** proporcionan información sobre las funciones y procesos clave con los que opera la dependencia o entidad. Mediante su consulta es factible detectar desviaciones que impidan en último término el cumplimiento de los objetivos estratégicos.<sup>100</sup>
  
- ✓ Nro. Clientes satisfechos con un servicio
- ✓ Nro. Clientes por colocar un determinado servicio
  
- **Indicadores de servicio.-** miden el cumplimiento de los estándares definidos para los servicios.
  
- ✓ Nro. de quejas por demoras en el servicio
- ✓ Nro. de errores cometidos al ofrecer un determinado servicio

#### **3.7.4 Clasificación de los indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión se clasifican en:

- a) Cuantitativos y cualitativos
- b) De uso universal
- c) Globales, funcionales y específicos

#### **Cuantitativos y cualitativos**

- **Indicadores cuantitativos:** son valores y cifras que se establecen periódicamente, se toman de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

---

<sup>100</sup> Idem

- ✓ % de disminución de operaciones de cartera, comercio exterior
- **Indicadores cualitativos:** permite tomar en cuenta las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; además permite evaluar la capacidad de gestión de la dirección y de otros niveles de la organización.
- ✓ % de clientes que su primera opción es la competencia

### **De uso universal**

Los indicadores de gestión universalmente conocidos son:

- **Indicadores de resultados por área y desarrollo de información:** estos indicadores muestran la capacidad administrativa para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información, la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información y mejoramiento continuo.
  - ✓ % de errores cometidos en determinado departamento
  - ✓ Nro. de operaciones procesadas dentro del estándar establecido en un determinado departamento
- **Indicadores estructurales:** sirven para medir aspectos como participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos. Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.
  - ✓ Índice de representación de nivel directivo: nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos/Nro.total del área a analizar

- **Indicadores de recursos:** se relacionan a la planificación de metas y objetivos, considerando que para planear se debe contar con recursos. Sirven para evaluar:
  - ♣ Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos
  - ♣ Formulación de presupuestos, metas y resultados de logro
  - ♣ Recaudación y administración de la cartera
  - ♣ Administración de los recursos logísticos
  - ✓ Ingresos – Gastos (grado de cumplimiento)
  - ✓ Inversión (prioridades vs. necesidad vs cumplimiento)
  - ✓ Presupuestos
  
- **Indicadores de proceso:** se enfocan en la función operativa de la organización, cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Ayudan a determinar el cumplimiento de etapas de procesos en cuanto a: extensión de los procesos administrativos, de planeación, agilidad en la prestación de servicios o generación de productos, aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.
  - ✓ Tiempo promedio de atención a requerimientos de clientes
  
- **Indicadores de personal:** se enfocan en medir la eficiencia y la eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto a: remuneraciones comparativas con otras entidades del sector, comparación de la clase, cantidad y calidad de servicios, rotación y administración del personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área, aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.
  - ✓ Estructura de la planta de personal: Nro. de profesionales del área a analizar/Nro. total de funcionarios del área a analizar

- **Indicadores Interfásicos:** se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos. Se refieren a: tiempo de respuesta, comportamiento demanda – oferta, satisfacción permanente, demanda potencial, atendida e insatisfecha, información al público, número de quejas, atención y corrección.

Estos indicadores corresponden al comportamiento de recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad. El recurso humano debe evaluarse constantemente para determinar si la gestión que realizan va de acuerdo con la función asignada.

- ✓ Atención al cliente usuario: velocidad de respuesta, comportamiento demanda-oferta, satisfacción permanente.

#### **Globales, funcionales y específicos**

- **Indicadores globales:** son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios.
  - ✓ Tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados, prestaciones de servicio en relación a los solicitados, costo de los servicios prestados, etc.
- **Indicadores funcionales o particulares:** cada función o actividad debe ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que se trata.
  - ✓ Tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados, prestaciones de servicio en relación a los solicitados, costo de los servicios prestados, etc., adaptado a cada función particular.

- **Indicadores específicos:** el enfoque es el mismo de los indicadores globales pero estos se refieren a una función determinada, área o proceso en particular.
  - ✓ Programas de capacitación ejecutados/programas presupuestados
  - ✓ Nro. de expedientes tramitados
  - ✓ Nro. de vacunas aplicadas en relación al año anterior

### ***Dimensiones a evaluar de los indicadores***

Las dimensiones a evaluar por medio de indicadores son:

- **Impacto.-** mide el grado de cumplimiento de los objetivos. También puede medirse en forma interna, cuando los servicios que se otorgan son para clientes dentro de la misma institución.
- **Cobertura.-** mide el alcance de beneficios a la población objetivo. La población objetivo debe ser considerada en su dimensión real.
- **Eficiencia.-** mide costos unitarios y productividad. Refleja la racionalización en el uso de los recursos financieros, materiales y humanos. Un proceso eficiente logra la mayor cantidad de productos o servicios en el menor costo y tiempo posibles.
- **Calidad.-** mide el grado en que los productos o servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes y/o usuarios.
- **Alineación de recursos.-** congruencia entre recursos aprobados y suministrados (cantidad y oportunidad). Este indicador se refiere a la medición de las áreas administrativas que asignan los recursos.

### **3.7.5 Riesgos de los indicadores de gestión**

De igual forma en la elaboración de indicadores se pueden presentar dificultades que se debe tomar en cuenta para que no se presenten a futuro, tales dificultades potenciales se muestran a continuación:

- ¿Cómo formular objetivos estratégicos y desagregar las metas?
- ¿Cómo medir los productos cuyos resultados se obtienen a largo plazo?
- ¿Qué unidades o áreas deben generar indicadores?
- ¿Cómo medir resultados de una gestión de una unidad que dependen de la gestión de otras varias unidades?
- Disponibilidad de datos históricos.
- Dificultad para medir insumos y productos por falta de sistemas contables financieros.
- No se percibe el valor agregado de elaborar indicadores.
- Realizar los indicadores se transforma en una carga burocrática y no se estimula el interés por la evaluación.

### **3.7.6 Evaluación y control de los indicadores de gestión**

Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

### **3.8 Comunicación de resultados**

#### **Enfoque global**

Es importante destacar la importancia e implicaciones que tiene la adecuada comunicación de los resultados de la auditoría al auditado. Si bien es cierto la entrega del documento implica una comunicación entre las partes, la discusión que se tenga mediante la comunicación verbal permite no solo establecer una comprensión mutua de las recomendaciones sino también realizar las correcciones previo a la entrega del informe escrito, con el fin de que se implementen las acciones necesarias en el menor tiempo posible y con el entendimiento de parte de quienes las ejecutan.

En síntesis podemos concluir que el proceso de auditoría pretende que el auditor efectúe un examen a los eventos que realiza el auditado, sobre el cual obtiene resultados y recomienda acciones con el fin de coadyuvar a la Administración Activa a identificar áreas de oportunidad y fortalecer su sistema de control interno. Esos resultados no tendrían valor agregado ni cumplirían con los objetivos de auditoría de no ser comunicados en forma oportuna, clara y completa.<sup>101</sup>

#### **Comunicación al inicio y en el transcurso de la Auditoría**

En el transcurso de una auditoría, los auditores mantendrán constante comunicación con los servidores de la entidad u organismo bajo examen, dándoles la oportunidad para presentar pruebas documentadas, así como información verbal pertinente respecto de los asuntos sometidos a examen; la comunicación de los resultados se la considera como la última fase de la auditoría, sin embargo debe ser ejecutada durante todo el proceso.

---

<sup>101</sup> <http://www.ocu/ucr.ac.cr/Boletines/2008-Boletines1-4>



Con el propósito de que los resultados de un examen no propicien situaciones conflictivas y controversias muchas veces insuperables, éstos serán comunicados en el transcurso del examen, tanto a los funcionarios de la entidad examinada, a terceros y a todas aquellas personas que tengan alguna relación con los hallazgos detectados.

La comunicación de resultados en el transcurso del examen es un elemento muy importante, especialmente al completar el desarrollo de cada hallazgo significativo y en la conferencia final y por escrito, a través del informe de auditoría que documenta formalmente los resultados del examen.

El informe de evaluación del control interno es una de las principales oportunidades para comunicarse con la administración en forma tanto verbal como escrita. En el desarrollo del examen, el auditor puede identificar algunos hechos que requieren ser corregidos, los cuales pondrán en conocimiento de los directivos para que se tomen las acciones correctivas, luego, el auditor con la evidencia necesaria, llega a conclusiones firmes, aún cuando no se haya emitido el informe final.

La comunicación de resultados será permanente y no se debe esperar la conclusión del trabajo o la formulación del informe final, para que la administración conozca de los asuntos observados por parte del auditor, éste deberá transmitirlos tan pronto como haya llegado a formarse un criterio firme debidamente documentado y comprobado. Cuando las personas relacionadas con los hallazgos detectados sean numerosas, de acuerdo a las circunstancias se mantendrá reuniones por separado con la máxima autoridad y grupos de funcionarios por áreas. De esta actividad, se dejará constancia en las actas correspondientes.

Las discrepancias de opinión, entre los auditores y los funcionarios de la entidad, serán resueltas en lo posible durante el curso del examen.

Para la formulación de las recomendaciones, se incluirá las acciones correctivas que sean más convenientes para solucionar las observaciones encontradas.

### **Comunicación al Término de la Auditoría**

Para la comunicación de los resultados al término de la auditoría, se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.

El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial.

### **Convocatoria a la Conferencia Final**

La convocatoria a la conferencia final la realizará el jefe de equipo, mediante notificación escrita, por lo menos con 48 horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

### **3.9 Informe de auditoría de gestión**

“El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, y en el caso de auditoría financiera, el correspondiente dictamen sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo”.<sup>102</sup>

#### ***Requisitos y Cualidades del Informe***

La preparación y presentación del informe de auditoría, reunirá las características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas. A continuación se describen las cualidades de mayor relevancia tales como:

##### **a. Utilidad y oportunidad**

La formulación de los informes de auditoría estará antecedida del análisis minucioso de los objetivos establecidos, los usuarios de los informes y el tipo de información que se desea comunicar para que ellos puedan cumplir con sus atribuciones y responsabilidades. Un informe cuidadosamente preparado, puede ser de escaso valor para los usuarios si llega demasiado tarde al nivel de decisión, responsable de adoptar las acciones que promuevan mejoras importantes en las operaciones de las entidades auditadas.<sup>103</sup>

---

<sup>102</sup> [www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad](http://www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad)

<sup>103</sup> [www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad](http://www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad)

## **b. Objetividad y perspectiva**

Cada informe presentará los comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera veraz, objetiva e imparcial y clara e incluir suficiente información sobre el asunto principal, de manera que proporcione a los usuarios del informe una perspectiva apropiada.<sup>104</sup>

## **c. Concisión**

El auditor tendrá presente que los informes que son completos y, a la vez concisos tienen mayor posibilidad de recibir atención por los funcionarios responsables de la entidad auditada.

## **d. Precisión y razonabilidad**

El requisito de precisión se basa en la necesidad de adoptar una posición equitativa e imparcial al informar a los usuarios y lectores, que los informes expuestos son confiables. Un solo desacierto en el informe puede poner en tela de juicio su total validez y puede desviar la atención de la esencia del mismo.<sup>105</sup>

## **e. Respaldo adecuado**

Todos los comentarios y conclusiones presentadas en los informes estarán respaldados con suficiente evidencia objetiva para demostrar o probar lo informado, su precisión y razonabilidad.<sup>106</sup>

---

<sup>104</sup> Idem

<sup>105</sup> Idem

<sup>106</sup> [www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad](http://www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad)

#### **f. Tono constructivo**

El objetivo fundamental del informe de auditoría, es conseguir que las actividades institucionales se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad, por lo tanto el tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción favorable y la aceptación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones planteadas por el auditor.<sup>107</sup>

#### **g. Importancia del contenido**

Los asuntos incluidos en todo informe serán de importancia para justificar que se los comunique y para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos.

#### **h. Claridad**

Para que el informe se comunique con efectividad, se presentará en forma clara y simple, como sea posible.

---

<sup>107</sup> Idem

## **CAPITULO IV**

### **4 DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL DEPARTAMENTO DE RIESGO DE CREDITO DE INSTITUCIONES BANCARIAS EN EL ECUADOR**

Para el desarrollo de este trabajo de tesis se ha tomado como referencia una institución bancaria dedicada a atender específicamente al sector corporativo de las ciudades de Quito y Guayaquil, misma que por sigilo y confidencialidad no puede ser mencionada en este trabajo. El nombre ficticio de la institución será “Banco Experto S.A.”

Por ser un departamento que abarca varios procesos e información en el Banco, trataremos el área de Control de Riesgos que está soportada por el área de Análisis Financiero.

La metodología de una auditoría de gestión que se desarrolla en este estudio, está dividida en cinco fases:

## **FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

## CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

### DATOS GENERALES

**Nombre:** Banco Experto S.A. (*se ha cambiado identidad para mantener la confidencialidad*)

**Dirección:** Av. Amazonas y Atahualpa

**Teléfonos:** 2555-555

#### **Actividad:**

La actividad principal de Banco Experto S.A. es el de proveer servicios financieros, principalmente la captación de fondos y el otorgamiento de créditos a clientes a tasas de interés competitivas diferenciándose de la competencia por el servicio personalizado, ágil y eficiente que brinda.

#### **Misión:**

La misión de Banco Experto S.A. es “crear valor en las relaciones con nuestros clientes, ofrecer productos y servicios financieros que excedan sus expectativas, a través del compromiso de un equipo humano altamente motivado, para generar rentabilidad en un entorno seguro”.<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> <http://intraexperto/htm>



**Visión:**

La visión de Banco Experto S.A. es “ser la primera opción en productos y servicios financieros para nuestros clientes, basados en el más alto nivel de eficiencia, integridad y servicio personalizado”.<sup>109</sup>

**Objetivo General:**

Mantener relaciones estables con sus clientes, contribuyendo a la gestión de las principales corporaciones del Ecuador, en consecuencia, impulsando el desarrollo del país.<sup>110</sup>

**Objetivos Específicos**

- Fortalecer relaciones con clientes estratégicos mediante el asesoramiento continuo.
- Innovar constantemente los productos y/o servicios que se ofrecen.
- Controlar el costo de fondos.
- Mejorar el descalce entre activos y pasivos.
- Monitorear constantemente las condiciones económicas y políticas del país para evaluar el impacto que podría generarse en el portafolio de clientes.
- Capacitar constantemente al staff sobre nuevas políticas, procedimientos, productos y servicios.<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> <http://intraexperto.com>

<sup>110</sup> Idem

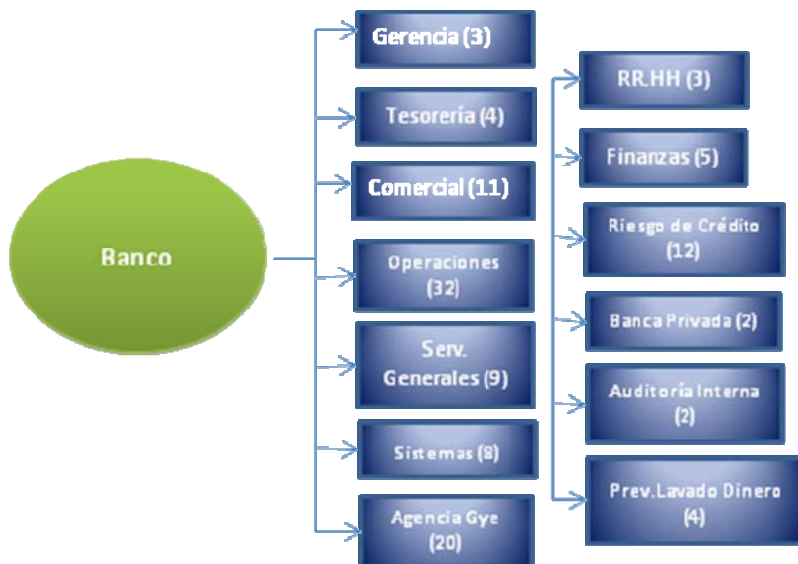
<sup>111</sup> Idem

## Principales funcionarios

Gerente General:	Paul Valarezo
Gerente Administración:	Lucía Leiva Vela
Gerente Comercial:	Pedro Coronado
Gerente Recursos Humanos:	Eliana Obando
Gerente de Riesgo de Crédito	Cristina Ramírez

## Total de Nómina

Banco Experto S.A. cuenta con una nómina de 115 empleados distribuidos de la siguiente manera:



Elaborado por: Andrea Meza

### **Información general de clientes**

El Banco tiene 1500 clientes aproximadamente entre personas naturales, pymes, empresas corporativas e institucionales.

### **Antecedentes de Banco Experto S.A.**

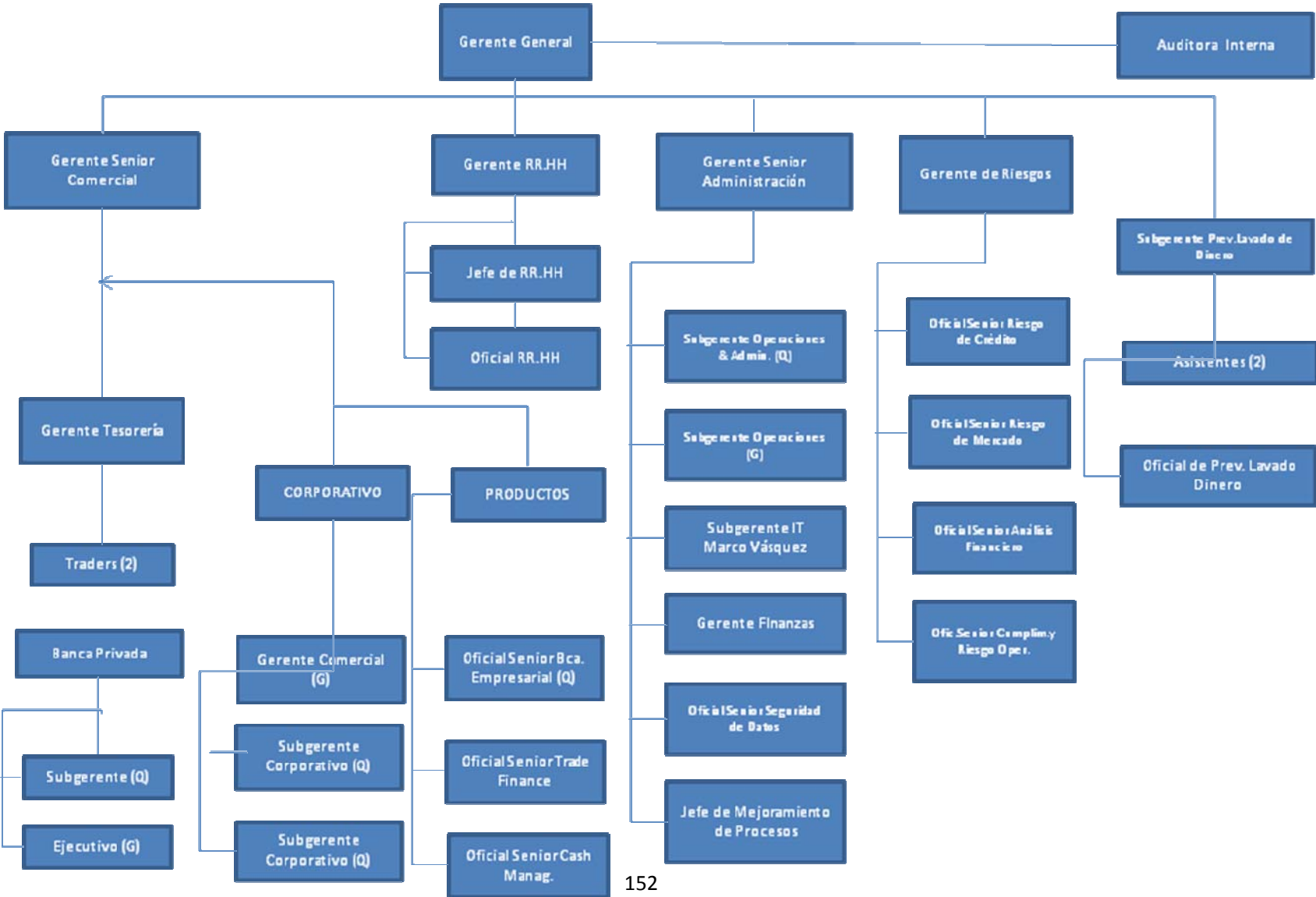
Banco Experto S.A. fue establecido en 1.913 en Ecuador, en la ciudad de Guayaquil, abrió su oficina en Quito en 1.957.

Durante nueve décadas Banco Experto S.A. ha participado de la evolución, transformaciones, cambios y crisis de la economía del Ecuador, contribuyendo a su progreso, mediante el desarrollo de su actividad bancaria, creando una cultura de servicio a través de años de experiencia, lo que le sitúa entre una de las más destacadas entidades del sector.

### **Marco Legal**

Banco Experto S.A. fue constituido de acuerdo a lo señalado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, entidad controladora. Se constituyó mediante escritura pública debidamente registrada, en el año de 1913.

**Organigrama Estructural Banco Experto S.A.**



## **Operaciones**

- Recibir recursos del público en depósitos a la vista y a plazo.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales, de títulos de crédito, así como del otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales.
- Otorgar créditos comerciales a entidades corporativas reconocidas en el país.
- Otorgar sobregiros en cuenta corriente.
- Negociar letras de cambio que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos.
- Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior.
- Efectuar servicios de caja y tesorería
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- Actuar como emisor u operador de tarjetas de débito.

## **Control**

Banco Experto S.A. está estrictamente controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros. Otras entidades que emiten normas y procedimientos que los Bancos deben cumplir son el Banco Central, SRI, entre otras.

Adicional a esto, Banco Experto ha establecido sus propias políticas y procedimientos para lograr la consecución de los objetivos planteados y cumplir a cabalidad con lo que las entidades controladoras requieren.

## Indicadores de Gestión

INDICADORES DE GESTION			
<b>ESTUDIOS DE CREDITO</b>	<u>Número de estudios irregulares</u>	<u>50</u>	0.17
	Total de estudios	300	
	<u>Número de estudios no digitalizados</u>	<u>65</u>	0.22
	Total de estudios	300	
<b>REPORTE DE SITUACION IRREGULAR</b>	<u>RSI's emitidos fuera de estándar</u>	<u>7</u>	0.35
	RSI's revisados	20	
	<u>RSI's justificados fuera de estándar</u>	<u>6</u>	0.3
	RSI's revisados	20	
	<u>Número de RSI's emitidos</u>	<u>20</u>	0.91
	Número de irregularidades ocurridas	22	
<b>GARANTIAS (PRENDAS / HIPOTECAS)</b>	<u>Número de garantías irregulares</u>	<u>2</u>	0.5
	Número de garantías revisadas	4	
<b>CONFIRMACIONES BANCARIAS</b>	<u>Conf. Bancarias respondidas fuera de estándar</u>	<u>12</u>	0.8
	Conf. Bancarias revisados	15	

		<b>Datos mensuales</b>	
<b>ESTUDIOS DE CREDITO</b>			
		29	0.9
	<b>Número de estudios de crédito procesados</b>	<u>0</u>	7
		30	
	<b>Total de estudios de crédito recibidos</b>	0	
<b>REPORTE DE SITUACION IRREGULAR</b>			
		20	0.8
	<b>Número de ISR's emitidos</b>	<u>25</u>	
	<b>Número de irregularidades ocurridas</b>		
<b>GARANTIAS (PRENDAS/HIPOTECAS)</b>			
			0.7
		5	1
	<b>Número de avalúos actualizados</b>	<u>7</u>	
	<b>Total de avalúos</b>		
			0.8
		5	3
	<b>Número de endosos de seguro actualizados</b>	<u>6</u>	
	<b>Total de endosos de seguro</b>		
<b>CONFIRMACIONES BANCARIAS</b>			
			0.9
	<b>Número de confirmaciones bancarias atendidas</b>	<u>46</u>	2
	<b>Total de confirmaciones bancarias recibidas</b>	50	

## **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS INDICADORES DE GESTION**

A continuación se presenta un análisis de los indicadores de gestión que se han establecido en Banco Experto S.A.

### **Estudios de crédito**

- Del total de la muestra, el 17% de estudios se procesan de forma irregular.
- El 22% de estudios de crédito no son digitalizados.

### **Reporte de situación irregular**

- El 35% de RSI's se emiten fuera del estándar establecido en la política de crédito.
- El 30% de RSI's se justifican fuera del estándar establecido en la política de crédito.
- Solo el 91% de irregularidades se reflejan a través de la emisión de un RSI.

### **Garantías (prendas / hipotecas)**

- De la muestra total, el 50% de documentación de las garantías tangibles se encuentra desactualizada.

### **Confirmaciones bancarias**

- El 80% de confirmaciones bancarias se responden fuera del estándar establecido en el proceso.



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES DE EFICACIA**

Basados en las actividades y procedimientos que se realizan en el departamento de Riesgo de Crédito, se diseñaron indicadores que nos permitan medir que tan eficaz está siendo. Los resultados de los indicadores de eficacia fueron:

- Los estudios de crédito recibidos no son procesados al 100%, debido a que presentan irregularidades que no pueden ser excepcionadas.
- Los RSI's se emiten al día siguiente de ocurrida la irregularidad, sin embargo en ocasiones la irregularidad queda en orden al día siguiente por lo que no es necesario emitir un RSI.
- La obtención de avalúos y endosos de seguro actualizados está a cargo de una persona en el departamento quien debe realizar el contacto directo con el cliente con un mes de anticipación, sin embargo avalúos y seguros pueden quedar vencidos debido a falta de coordinación a tiempo o falta de colaboración por parte del cliente.
- Las solicitudes confirmaciones bancarias se atienden en su totalidad si quien las requiere es cliente del Banco.

Los índices de eficacia han sido realizados basados en la revisión de los estudios de crédito, RSI's, confirmaciones bancarias, avalúos y seguros de un mes. Los porcentajes de eficacia son altos, oscilan entre 80% y 90%, nos indica que el departamento está siendo eficaz.

**MATRIZ FODA DE BANCO EXPERTO S.A.**

<b>Análisis FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	F1.- Apoyo externo del Grupo al que pertenece.	D1.- Limitaciones tecnológicas, sistemas informáticos en proceso de mejoramiento.
	F2.- Larga trayectoria en el Ecuador y excelente reputación.	D2.- Alta concentración de negocios en pocos clientes.
	F3.- Administración profesional con base en políticas y estrategias definidas.	D3.- Los niveles de concentración de sus captaciones le exigen altos niveles de liquidez, cuya cobertura se cumple estrictamente de acuerdo con las exigencias legales mínimas.
	F4.- Adecuados métodos de control interno y externo.	D4.- El tamaño del patrimonio local limita la capacidad de crecimiento de la exposición con clientes corporativos
	F5.- Estructura financiera sólida y líquida.	
	F6.- Bajo costo de fondeo en comparación al Sistema	
<b>Análisis Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	O1.- Mercado objetivo dispuesto a sacrificar rentabilidad por seguridad.	A1.- Cambios en la política económica del país y niveles de crecimiento no sostenidos.
	O2.- Potencial de crecimiento en negocios a través de ventas cruzadas de productos del Banco.	A2.- Mayor competencia local en el segmento de banca corporativa, que afecta la tendencia de la tasa activa y acelera la reducción del margen financiero.
	O3.- Ampliación del límite de riesgo dentro del Grupo.	A3.- Dificultad de la industria y el comercio para incrementar su nivel de competitividad y eficiencia.

MATRIZ FODA: ANALISIS PARA ESTRATEGIAS											
FODA		FORTALEZAS						DEBILIDADES			
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4
AMENAZAS	A1				X	X					
	A2								X		
	A3	X									
OPORTUNIDADES	O1										
	O2							X			
	O3	X									

Fuente: Andrea Meza

**A2D2:** Se debe ampliar el portafolio de clientes en base a una minuciosa selección de prospectos que cumplan con requisitos para ser clientes del Banco.

**F4F5A1:** Monitoreo continuo y adecuado de la situación económica – política del país en base a evaluaciones de los distintos escenarios (peor, normal, bueno) que podría afectar a la institución.

**F1A3:** Cuidar el apoyo y soporte que recibe el Banco por parte del Grupo a nivel internacional cumpliendo las políticas, normas establecidas.

**O2D1:** Acelerar el mejoramiento de los sistemas informáticos que constituyen la principal herramienta de soporte en la venta de productos y/o servicios que tiene la institución.

**F1O3:** Plantear al Grupo una nueva solicitud con incremento del límite para operar holgadamente.

**BANCO EXPERTO S.A.**  
**EVALUACION DE CONTROL INTERNO**

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
<b>GESTION INSTITUCIONAL / ADMINISTRACION</b>					
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: * Prestación de servicios financieros? * Entrega de obras? * Entrega de bienes?	<input checked="" type="checkbox"/>			
2	En la entidad se ha implementado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica? En caso afirmativo indique: * Fecha de aprobación del documento * Período de vigencia * A quienes se divulgó	<input checked="" type="checkbox"/>			02-ene-10 1 año Staff del banco
3	En la institución se encuentra definido: * Las metas / objetivos? * La misión? * La visión?	<input checked="" type="checkbox"/>			
4	La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros de indicadores de gestión?	<input checked="" type="checkbox"/>			
5	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente realiza: * Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? * Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos reconocidos? * Encuestas o cuestionarios?		<input checked="" type="checkbox"/>		
6	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: * Planes operativos? * Informe de actividades en cumplimiento de metas? * Planes direccionales y estratégicos?	<input checked="" type="checkbox"/>			
7	En la institución se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización; y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?	<input checked="" type="checkbox"/>			
8	La institución cuenta con políticas y procedimientos claramente establecidos	<input checked="" type="checkbox"/>			
9	Cada departamento cuenta con un manual	<input checked="" type="checkbox"/>			
10	Los objetivos globales han sido comunicados a todos los empleados	<input checked="" type="checkbox"/>			
11	La empresa ha elaborado un presupuesto?	<input checked="" type="checkbox"/>			
12	Se ha establecido objetivos específicos para cada actividad de la entidad?		<input checked="" type="checkbox"/>		

**BANCO EXPERTO S.A.**  
**EVALUACION DE CONTROL INTERNO**

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
13	Los objetivos establecidos son cuantificables?	x			
14	La empresa cuenta con todo el material necesario para alcanzar todos los objetivos establecidos		x		
15	Cuenta la empresa con algún método de recepción de quejas, reclamos o sugerencias?	x			
16	Es fácil detectar los errores del personal administrativo y operativo?	x			
17	Existe control dual de las operaciones que se realizan	x			
	Los departamentos de Operativos están bajo supervisión de la Gerencia Administrativa	x			
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>					
18	La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano y largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados		x		
19	La entidad entrega algún tipo de ayuda social a orfanatos, ancianatos, etc.	x			
<b>RECURSOS HUMANOS</b>					
20	Los procesos de selección de personal y capacitación se realizan adecuadamente	x			
21	El personal contratado recibe la inducción respectiva	x			
22	Existe algún tipo de confirmación de que los objetivos globales han sido entendidos claramente por el personal de la empresa?		x		
23	Se instruye a los nuevos empleados sobre la cultura empresarial y como deberán actuar de acuerdo a ella?	x			
24	Se realiza reuniones con los empleados para dar directrices específicas sobre lo que es correcto e incorrecto?	x			
<b>SISTEMAS</b>					
25	Los sistemas con que cuenta la entidad permiten el crecimiento sostenido acorde a las necesidades de los clientes		x		
26	La empresa se actualiza sobre los avances tecnológicos que puedan existir y que afecten positiva o negativamente a la entidad?	x			
<b>MARKETING</b>					
27	La empresa cuenta con algún mecanismo que le permita obtener información externa referencia a la competencia, mercado, legislación, etc.	x			
<b>CUMPLIMIENTO</b>					
28	Se da estricto cumplimiento a las regulaciones, normas, directrices emitidas por los entes de control	x			
<b>RIESGO DE CREDITO</b>					
29	Existe independencia entre el departamento que asesora o maneja clientes y el departamento que controla la gestión del Riesgo de Crédito de los clientes	x			
30	El otorgamiento de préstamos a clientes son controlados por un departamento específico	x			

**BANCO EXPERTO S.A.**  
**EVALUACION DE CONTROL INTERNO**

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	N/A	
31	Se realiza un seguimiento y control de los reportes emitidos por los diferentes departamentos para verificar que estos sean reales y que no se está añadiendo información por el hecho de alcanzar los objetivos.		x		
32	El análisis de riesgos lo realizan personal capacitado para esta actividad		x		
33	Los riesgos que pueden generarse en ciertos sectores industriales en los que varios clientes desempeñan su actividad están identificados por un departamento específico	x			
34	Existe un sistema que permita controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades		x		
35	El departamento de Riesgo de Crédito emite reportes de apoyo para el resto de áreas (Área Comercial)	x			
36	La elaboración de estudios de crédito de los clientes son supervisados	x			
37	Los procedimientos para controlar el riesgo de los clientes están debidamente realizados		x		
<b>CONTABILIDAD</b>					
38	Existe un control de las transacciones que se ingresan al sistema contable	x			
39	El Banco cuenta con un sistema que le permita cumplir con lo que establece las NIFs	x			
40	El Banco cumple con todas las leyes, normas, reglamentaciones emitidas por los entes de control en cuanto a registros contables se refiere	x			
<b>TOTAL POSITIVOS</b>		<b>32</b>			
<b>TOTAL NEGATIVOS</b>			<b>8</b>		
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>			
<b>EFFECTIVIDAD</b>		<b>80</b>	<b>%</b>		

**BANCO EXPERTO S.A.**

**MATRIZ EVALUACION DE CONTROL INTERNO**

<b>Nro.</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Resp.</b>	<b>COMENTARIOS</b>
		<b>NO</b>	
<b>GESTION INSTITUCIONAL / ADMINISTRACION</b>			
1	<p>Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente realiza:</p> <p>* Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios?</p> <p>* Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos reconocidos?</p> <p>* Encuestas o cuestionarios?</p>	 x x x	<p>El Banco no tiene establecido este punto como un procedimiento o política, mencionan que los Oficiales encargados de las cuentas realizan un constante contacto con los clientes para evaluar que tan satisfechos se encuentran con un determinado servicio o que servicio le hace falta al Banco para desarrollarlo a la medida de lo posible.</p>
2	Se ha establecido objetivos específicos para cada actividad de la entidad?	x	No está establecido como política, cada área decide si plantea o no objetivos específicos
3	La empresa cuenta con todo el material necesario para alcanzar todos los objetivos establecidos	x	El Banco tiene sistemas informáticos muy limitados, no están a la par de las exigencias del mercado hoy en día.
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>			
4	La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano y largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados	x	Los servicios que ofrece no tienen repercusión agresiva al medio ambiente, sin embargo si cuentan con políticas y procedimientos que generan un aporte de cuidado del medio ambiente
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
5	Existe algún tipo de confirmación de que los objetivos globales han sido entendidos claramente por el personal de la empresa?	x	El Banco año a año realiza una reunión con los empleados específicamente para comunicarles las estrategias y objetivos, no se lleva control por escrito
<b>SISTEMAS</b>			
6	Los sistemas con que cuenta la entidad permiten el crecimiento sostenido acorde a las necesidades de los clientes	x	El Banco tiene sistemas informáticos muy limitados, no están a la par de las exigencias del mercado hoy en día.
7	Se realiza un seguimiento y control de los reportes emitidos por los diferentes departamentos para verificar que estos sean reales y que no se está añadiendo información por el hecho de alcanzar los objetivos.	x	Cada empleado del Banco conoce sus funciones específicas, el Jefe directo es el encargado de controlar el trabajo de su equipo
8	El análisis de riesgos lo realizan personal capacitado para esta actividad	x	El personal del área de Riesgo de Crédito tiene experiencia en su trabajo
9	Existe un sistema que permita controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades	x	El Banco tiene sistemas informáticos muy limitados, no están a la par de las exigencias del mercado hoy en día.
10	Los procedimientos para controlar el riesgo de los clientes están debidamente realizados	x	El Banco tiene sistemas informáticos muy limitados, no están a la par de las exigencias del mercado hoy en día. Sin embargo, el control es adecuado.

**BANCO EXPERTO S.A.**  
**MATRIZ DE RESULTADOS CONTROL INTERNO**

\* La encuesta fue realizada a 33 personas (jefaturas/altos directivos)

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
	<b>GESTION INSTITUCIONAL / ADMINISTRACION</b>		
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a: * Prestación de servicios financieros? * Entrega de obras? * Entrega de bienes?	33	0
2	En la entidad se ha implementado y se encuentra en aplicación la Planificación Estratégica?	30	3
3	En la institución se encuentra definido: * Las metas / objetivos? * La misión? * La visión?	33	0
4	La entidad cuenta para medir resultados y evaluar su gestión en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros de indicadores de gestión?	28	5
5	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que la obra, el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente realiza: * Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios? * Comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos reconocidos? * Encuestas o cuestionarios?	0	33
6	Para evaluar la gestión institucional se prepara los siguientes documentos: * Planes operativos? * Informe de actividades en cumplimiento de metas? * Planes direccionales y estratégicos?	31	2
7	En la institución se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización; y, determinadas las acciones para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas?	33	0
8	La institución cuenta con políticas y procedimientos claramente establecidos	33	0
9	Cada departamento cuenta con un manual	33	0
10	Los objetivos globales han sido comunicados a todos los empleados	33	0
11	La empresa ha elaborado un presupuesto?	33	0
12	Se ha establecido objetivos específicos para cada actividad de la entidad?	0	33



**BANCO EXPERTO S.A.**  
**MATRIZ DE RESULTADOS CONTROL INTERNO**

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
13	Los objetivos establecidos son cuantificables?	25	8
14	La empresa cuenta con todo el material necesario para alcanzar todos los objetivos establecidos	13	20
15	Cuenta la empresa con algún método de recepción de quejas, reclamos o sugerencias?	29	4
16	Es fácil detectar los errores del personal administrativo y operativo?	30	3
17	Existe control dual de las operaciones que se realizan	33	0
	Los departamentos de Operativos están bajo supervisión de la Gerencia Administrativa	33	0
	<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>		
18	La entidad cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano y largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados	0	33
19	La entidad entrega algún tipo de ayuda social a orfanatos, ancianatos, etc.	33	0
	<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
20	Los procesos de selección de personal y capacitación se realizan adecuadamente	19	14
21	El personal contratado recibe la inducción respectiva	28	5
22	Existe algún tipo de confirmación de que los objetivos globales han sido entendidos claramente por el personal de la empresa?	0	33
23	Se instruye a los nuevos empleados sobre la cultura empresarial y como deberán actuar de acuerdo a ella?	30	3
24	Se realiza reuniones con los empleados para dar directrices específicas sobre lo que es correcto e incorrecto?	29	4
	<b>SISTEMAS</b>		
25	Los sistemas con que cuenta la entidad permiten el crecimiento sostenido acorde a las necesidades de los clientes	0	33
26	La empresa se actualiza sobre los avances tecnológicos que puedan existir y que afecten positiva o negativamente a la entidad?	25	8
	<b>MARKETING</b>		
27	La empresa cuenta con algún mecanismo que le permita obtener información externa referencia a la competencia, mercado, legislación, etc.	33	0
	<b>CUMPLIMIENTO</b>		
28	Se da estricto cumplimiento a las regulaciones, normas, directrices emitidas por los entes de control	33	0
	<b>RIESGO DE CREDITO</b>		
29	Existe independencia entre el departamento que asesora o maneja r clientes y el departamento que controla la gestión del Riesgo de Crédito de los clientes	33	0
30	El otorgamiento de préstamos a clientes son controlados por un departamento específico	33	0

**BANCO EXPERTO S.A.**  
**MATRIZ DE RESULTADOS CONTROL INTERNO**

Nro.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		SI	NO
31	Se realiza un seguimiento y control de los reportes emitidos por los diferentes departamentos para verificar que estos sean reales y que no se está añadiendo información por el hecho de alcanzar los objetivos.	6	27
32	El análisis de riesgos lo realizan personal capacitado para esta actividad	16	15
33	Los riesgos que pueden generarse en ciertos sectores industriales en los que varios clientes desempeñan su actividad están identificados por un departamento específico	33	0
34	Existe un sistema que permita controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades	11	22
35	El departamento de Riesgo de Crédito emite reportes de apoyo para el resto de áreas (Area Comercial)	33	0
36	La elaboración de estudios de crédito de los clientes son supervisados	33	0
37	Los procedimientos para controlar el riesgo de los clientes están debidamente realizados	4	29
<b>CONTABILIDAD</b>			
38	Existe un control de las transacciones que se ingresan al sistema contable	33	0
39	El Banco cuenta con un sistema que le permita cumplir con lo que establece las NIFs	33	0
40	El Banco cumple con todas las leyes, normas, reglamentaciones emitidas por los entes de control en cuanto a registros contables se refiere	33	0

<b>TOTAL ENCUESTAS REALIZADAS</b>	<b>33</b>
TOTAL RESPUESTAS AFIRMATIVAS	1014
TOTAL RESPUESTAS NEGATIVAS	337
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	<b>1351</b>
<b>% EFECTIVIDAD</b>	<b>75%</b>

Quito, Junio 2010

A la Gerencia

**Banco Experto S.A.**

Presente.-

## **INFORME DE DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LA EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **1.- Introducción**

#### **Actividad:**

La actividad principal de Banco Experto S.A. es el de proveer servicios financieros, principalmente la captación de fondos y el otorgamiento de créditos a clientes a tasas de interés competitivas diferenciándose de la competencia por el servicio personalizado, ágil y eficiente que brinda.

#### **Misión:**

La misión de Banco Experto S.A. es “crear valor en las relaciones con nuestros clientes, ofrecer productos y servicios financieros que excedan sus expectativas, a través del compromiso de un equipo humano altamente motivado, para generar rentabilidad en un entorno seguro”.

#### **Visión:**

La visión de Banco Experto S.A. es “ser la primera opción en productos y servicios financieros para nuestros clientes, basados en el más alto nivel de eficiencia, integridad y servicio personalizado”.

### **Objetivo General:**

Mantener relaciones estables con sus clientes, contribuyendo a la gestión de las principales corporaciones del Ecuador, en consecuencia, impulsando el desarrollo del país.

### **Principales funcionarios**

- Gerente General: Paul Valarezo
- Gerente Administración: Lucía Leiva Vela
- Gerente Comercial: Pedro Coronado
- Gerente Recursos Humanos: Eliana Obando
- Gerente de Riesgo de Crédito: Cristina Ramírez

### **Información general de clientes**

El Banco tiene 1500 clientes aproximadamente entre personas naturales, pymes, empresas corporativas e institucionales.

### **Antecedentes de Banco Experto S.A.**

Banco Experto S.A. fue establecido en 1.913 en Ecuador, en la ciudad de Guayaquil, abrió su oficina en Quito en 1.957. Durante nueve décadas Banco Experto S.A. ha participado de la evolución, transformaciones, cambios y crisis de la economía del Ecuador, contribuyendo a su progreso, mediante el desarrollo de su actividad bancaria, creando una cultura de servicio a través de años de experiencia, lo que le sitúa entre una de las más destacadas entidades del sector.

## **Marco Legal**

Banco Experto S.A. fue constituido de acuerdo a lo señalado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, entidad controladora. Se constituyó mediante escritura pública debidamente registrada, en el año de 1913.

## **2.- Deficiencias y Recomendaciones**

### Deficiencia

- El Banco no tiene establecido: comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios, encuestas o cuestionarios para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que los servicios prestados satisfacen la necesidad de los usuarios.

### Comentario de la entidad auditada

- El Banco no tiene establecido este punto como un procedimiento o política, mencionan que los Oficiales encargados de las cuentas realizan un constante contacto con los clientes para evaluar que tan satisfechos se encuentran con un determinado servicio o que servicio le hace falta al Banco para desarrollarlo a la medida de lo posible.

### Recomendación

- Se recomienda dejar constancia escrita de la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio que brinda el Banco y la necesidad de crear nuevos servicios o productos cuando los Oficiales realizan una visita.

### Deficiencia

- No se ha establecido objetivos específicos para cada actividad de la entidad.

### Comentario de la entidad auditada

- No está establecido como política, cada área decide si plantea o no objetivos específicos

#### Recomendación

- Se recomienda que anualmente los departamentos que conforman la entidad dejen evidencia por escrito del planteamiento de objetivos específicos para que se evalúe la gestión y el aporte en la consecución de los objetivos y estrategias planteadas por la alta gerencia del Banco.

#### Deficiencia

- La empresa no cuenta con todo el material necesario para alcanzar todos los objetivos establecidos.

#### Comentario de la entidad auditada

- El Banco tiene sistemas informáticos muy limitados, no están a la par de las exigencias del mercado hoy en día. Se debe definir prioridades para evaluar si están acorde al presupuesto.

#### Recomendación

- Se recomienda que la alta gerencia realice una revisión exhaustiva de las mejores que se pueden realizar a los sistemas informáticos dentro de la entidad para canalizar el trabajo de mejor manera y así disminuir la carga de trabajo y el nivel de errores.

#### Deficiencia

- La entidad no cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano y largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados.

#### Comentario de la entidad auditada

- Los servicios que ofrece no tienen repercusión agresiva al medio ambiente, sin embargo contamos con políticas y procedimientos que generan un aporte de cuidado del medio ambiente.

#### Recomendación

- Debido a su actividad, el impacto al medio ambiente no es agresivo, sin embargo se recomienda continuar con políticas que ayuden a su conservación como: reciclaje de papel y otros materiales, clasificación de la basura, etc.

#### Deficiencia

- No existe ningún tipo de confirmación de que los objetivos globales han sido entendidos claramente por el personal de la entidad.

#### Comentario de la entidad auditada

- El Banco año a año realiza una reunión con los empleados específicamente para comunicarles las estrategias y objetivos, no se lleva control por escrito.

#### Recomendación

- Se recomienda que el departamento de RR. HH luego de la reunión anual donde se exponen los objetivos y estrategias para el nuevo año, elabore una carta compromiso que deberá ser firmada por cada empleado, corroborando que están en pleno conocimiento de los objetivos globales de la entidad.

#### Deficiencia

- Los sistemas con que cuenta la entidad no permiten el crecimiento sostenido acorde a las necesidades de los clientes.

#### Comentario de la entidad auditada

- El Banco tiene sistemas informáticos muy limitados, no están a la par de las exigencias del mercado hoy en día.

#### Recomendación

- Se recomienda que la alta gerencia realice una revisión exhaustiva de las mejores que se pueden realizar a los sistemas informáticos dentro de la entidad para canalizar el trabajo de mejor manera y así disminuir la carga de trabajo y el nivel de errores.

#### Deficiencia

- No se realiza un seguimiento y control de los reportes emitidos por los diferentes departamentos para verificar que estos sean reales y que no se está añadiendo información por el hecho de alcanzar los objetivos.

#### Comentario de la entidad auditada

- Cada empleado del Banco conoce sus funciones específicas, el Jefe directo es el encargado de controlar el trabajo de su equipo

#### Recomendación

- Se recomienda que el departamento de Auditoría Interna realice por lo menos dos revisiones anuales sin previo aviso de los reportes que son preparados para los entes de control principalmente.

#### Deficiencia

- El análisis de riesgos no es realizado por personal capacitado para esta actividad.

#### Comentario de la entidad auditada

- Cada empleado del Banco conoce sus funciones específicas, el Jefe directo es el encargado de controlar el trabajo de su equipo.

#### Recomendación

- Se recomienda que el departamento de Auditoría Interna realice por lo menos dos revisiones anuales sin previo aviso de los reportes que son preparados para los entes de control principalmente.



Deficiencia

- No existe un sistema que permita controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades.

Comentario de la entidad auditada

- El Banco tiene sistemas informáticos muy limitados, no están a la par de las exigencias del mercado hoy en día.

Recomendación

- Se recomienda que la alta gerencia realice una revisión exhaustiva de las mejoras que se pueden realizar a los sistemas informáticos dentro de la entidad para canalizar el trabajo de mejor manera y así disminuir la carga de trabajo y el nivel de errores.

Deficiencia

- Los procedimientos para controlar el riesgo de los clientes están debidamente realizados.

Comentario de la entidad auditada

- El Banco tiene sistemas informáticos muy limitados, no están a la par de las exigencias del mercado hoy en día. Sin embargo, el control es adecuado.

Recomendación

- Se recomienda que la alta gerencia realice una revisión exhaustiva de las mejoras que se pueden realizar a los sistemas informáticos dentro de la entidad para canalizar el trabajo de mejor manera y así disminuir la carga de trabajo y el nivel de errores.

Atentamente,

**Andrea Meza / Dr. Germán Gómez**

**Audidores**

## **FASE II: PLANIFICACION**

## MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

**Para:** Supervisor de Auditoría

**De:** Encargada de la Auditoría

**Fecha:** 14 de junio del 2010

En relación a la auditoría prevista para Banco Experto S.A., pongo en su conocimiento el plan de trabajo que se llevará a cabo para la visita preliminar y demás aspectos relacionados con la ejecución de la misma.

**PLAN DE TRABAJO  
BANCO EXPERTO S.A.  
DEPARTAMENTO DE RIESGO DE CREDITO**

Fecha	Actividad	Hecho por	Revisado por
	<b><i>Familiarización y Estudio general del Banco</i></b>		
15/06/2010	Visita a las oficinas del Banco	Andrea Meza	Germán Gómez
15/06/2010	Entrevista con Gerente General	Andrea Meza	Germán Gómez
16/06/2010	Entrevista con Gerente de Riesgo de Crédito	Andrea Meza	Germán Gómez
16/06/2010	Entrevista con Ejecutiva de Operaciones	Andrea Meza	Germán Gómez
17/06/2010	Revisión de la documentación legal del Banco	Andrea Meza	Germán Gómez
17/06/2010	Revisión de los manuales del departamento de Riesgo de Crédito	Andrea Meza	Germán Gómez
17/06/2010	Revisión de las políticas y procedimientos del departamento de Riesgo de Crédito	Andrea Meza	Germán Gómez
18/06/2010	Entrega de memorando de planificación de Auditoría	Andrea Meza	Germán Gómez
	<b><i>Evaluación del Sistema de Control Interno</i></b>		
18/06/2010	Visita al departamento de Riesgo de Crédito para obtener información del trabajo que realizan	Andrea Meza	Germán Gómez
18/06/2010	Entrega de cuestionarios de Control Interno para recaudar respuestas y validar nivel de confianza y riesgo	Andrea Meza	Germán Gómez
	<b><i>Desarrollo de hallazgos</i></b>		
21/06/2010	Validación de resultados y planteamiento de hallazgos	Andrea Meza	Germán Gómez
22/06/2010	Revisión de documentación (pruebas sustantivas)	Andrea Meza	Germán Gómez
23/06/2010	Revisión de documentación (pruebas sustantivas)	Andrea Meza	Germán Gómez
24/06/2010	Validación de resultados y planteamiento de hallazgos de pruebas sustantivas	Andrea Meza	Germán Gómez
25/06/2010	Elaboración de indicadores de gestión, eficacia	Andrea Meza	Germán Gómez
28/06/2010	Análisis de efectividad	Andrea Meza	Germán Gómez
	<b><i>Comunicación de Resultados</i></b>		
30/06/2010	Reunión previa con la Gerencia	Andrea Meza	Germán Gómez
10/07/2010	Presentación del informe	Andrea Meza	Germán Gómez
15/07/2010	Entrega del informe	Andrea Meza	Germán Gómez

- **Alcance de la Auditoría**

Nuestro trabajo de Auditoría abarcará las áreas críticas del departamento de Riesgo de Crédito de Banco Experto S.A. por ser parte importante dentro del giro del negocio bancario.

- **Fecha de Intervención**

Ejecución de la auditoría: 14 de junio al 30 de junio

Presentación del informe: 10 de julio del 2010

- **Personal Asignado**

Supervisión de la auditoría: Dr. Germán Gómez

Encargada de la auditoría: Andrea Meza

- **Asuntos para seguimiento**

A través del previo conocimiento del sistema de control interno de Banco Experto S.A. se pudo determinar que las áreas de mayor importancia para seguimiento son:

Cumplimiento de estándares

Sistema de comunicación

Controles en el departamento de Riesgo de Crédito

Conocimiento y cumplimiento de los procesos establecidos

- **Informe a emitirse**

Informe de Auditoría de Gestión: 15 de julio 2010

Elaborado por: A. M

Revisado por: Dr. G.G

***Programa con procedimientos generales para la auditoría***

#	Procedimiento	REF	Hecho por	Revisado por	Observaciones
	<b>OBJETIVO</b>				
	Obtener información general de la empresa para poder realizar el análisis del control interno. Conocer la estructura organizativa del Banco		Andrea Meza	Dr. Germán Gómez	
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
1	Visita a las oficinas		Andrea Meza	Dr. Germán Gómez	
2	Entrevista con el Gerente General		Andrea Meza	Dr. Germán Gómez	
3	Entrevista con la Gerente del departamento de Riesgo de Crédito		Andrea Meza	Dr. Germán Gómez	
4	Determinar el alcance de la auditoría		Andrea Meza	Dr. Germán Gómez	
	Fijar fecha de la entrega del informe de auditoría		Andrea Meza	Dr. Germán Gómez	
	Solicitar acta de constitución del Banco		Andrea Meza	Dr. Germán Gómez	
	Obtener información del Banco (misión, visión, objetivos, nómina de empleados, información general de los clientes,) y solicitar manuales de procedimientos.		Andrea Meza	Dr. Germán Gómez	
	Elaborar el memo de planificación		Andrea Meza	Dr. Germán Gómez	
	Realizar el informe de conocimiento del Banco		Andrea Meza	Dr. Germán Gómez	

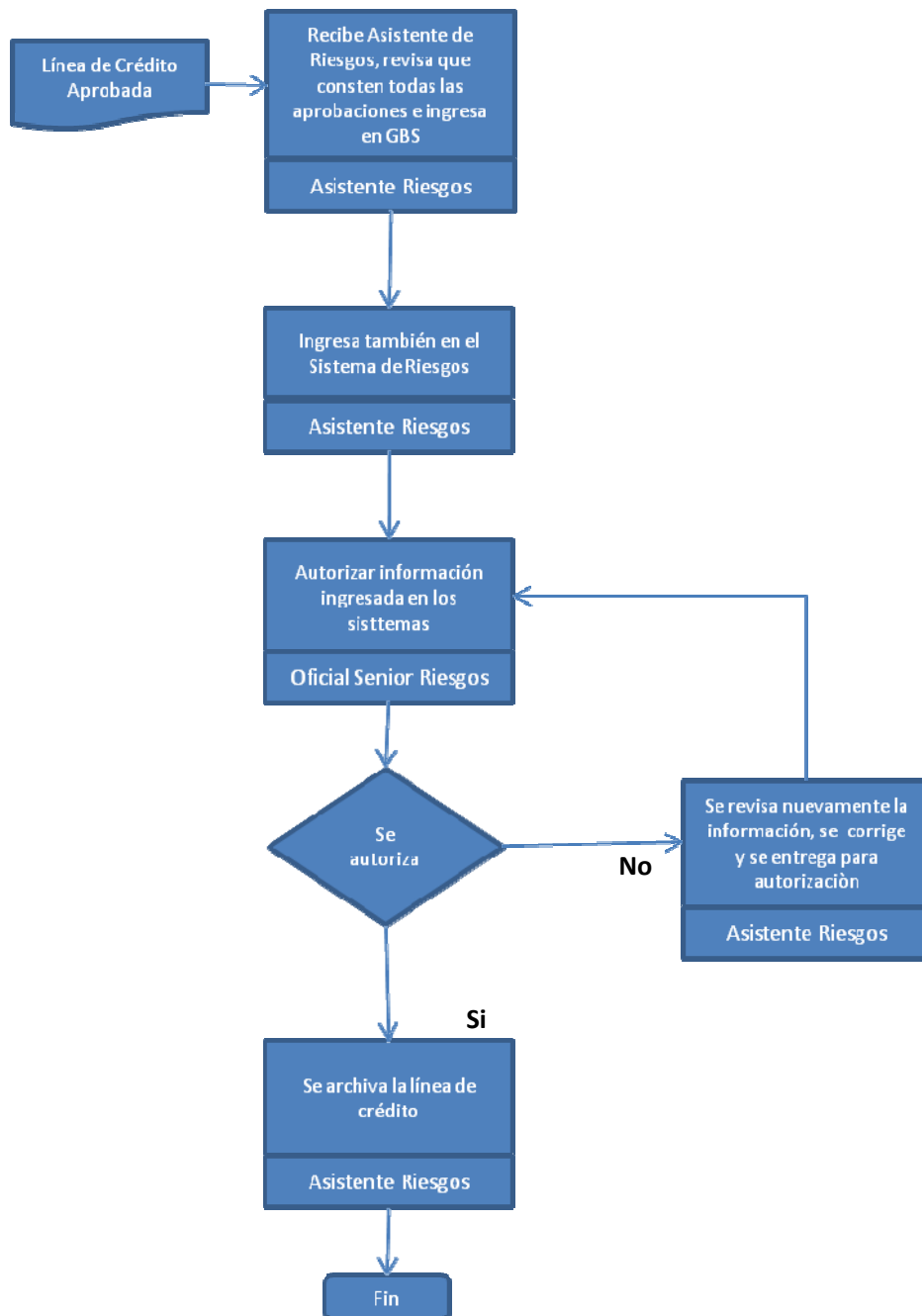
**ORDEN DE TRABAJO**

<b>ENTIDAD:</b>	Banco Experto S.A.	<b>AREA:</b>	Riesgo de Crédito
<b>PROVINCIA:</b>	Pichincha	<b>AUDITORES:</b>	Andrea Meza Dr. Germán Gómez
<b>CIUDAD:</b>	Quito	<b>FECHA:</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Obtener información general de la empresa para poder realizar el análisis del control interno. Conocer la estructura organizativa del Banco		
<b>Nro.</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Fecha</b>	<b>P/T</b>
1	Visita a las oficinas	15/06/2010	A.Meza
2	Entrevista con el Gerente General	15/06/2010	A.Meza
3	Entrevista con la Gerente del departamento de Riesgo de Crédito	16/06/2010	A.Meza
4	Determinar el alcance de la auditoría	16/06/2010	A.Meza
5	Fijar fecha de la entrega del informe de auditoría	17/06/2010	A.Meza
6	Solicitar acta de constitución del Banco	17/06/2010	A.Meza
7	Obtener información del Banco (misión, visión, objetivos, nómina de empleados, información general de los clientes,) y solicitar manuales de procedimientos.	17/06/2010	A.Meza
8	Elaborar el memo de planificación	18/06/2010	A.Meza
9	Realizar el informe de conocimiento del Banco	15/07/2010	A.Meza

## **FASE III: EJECUCION Y ANALISIS DE AREAS CRITICAS**

**BANCO EXPERTO S.A.**

**PROCESO INGRESO DE INFORMACIÓN DE LINEA DE CREDITO A LOS SISTEMAS GBS Y RIESGOS**



Elaborado por:  
Andrea Meza



### PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito es quien procede a revisar que consten todas las aprobaciones en la línea de crédito e ingresa en GBS.
- El Oficial de Riesgo de Crédito autoriza la información ingresada en los sistemas de Riesgos y GBS por parte del Asistente.
- Si no autoriza el Oficial de Riesgo de Crédito la información ingresada en los sistemas, el Asistente debe revisar nuevamente la información, se corrige y se entrega para autorización.

### PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito es el encargado de archivar las líneas de crédito en un plazo prudencial, pero las tiene pendientes hasta por dos o tres meses.

**BANCO EXPERTO S.A.**

**PROCESO ELABORACION DE ESTUDIOS DE CREDITO**



Elaborado por: Andrea Meza

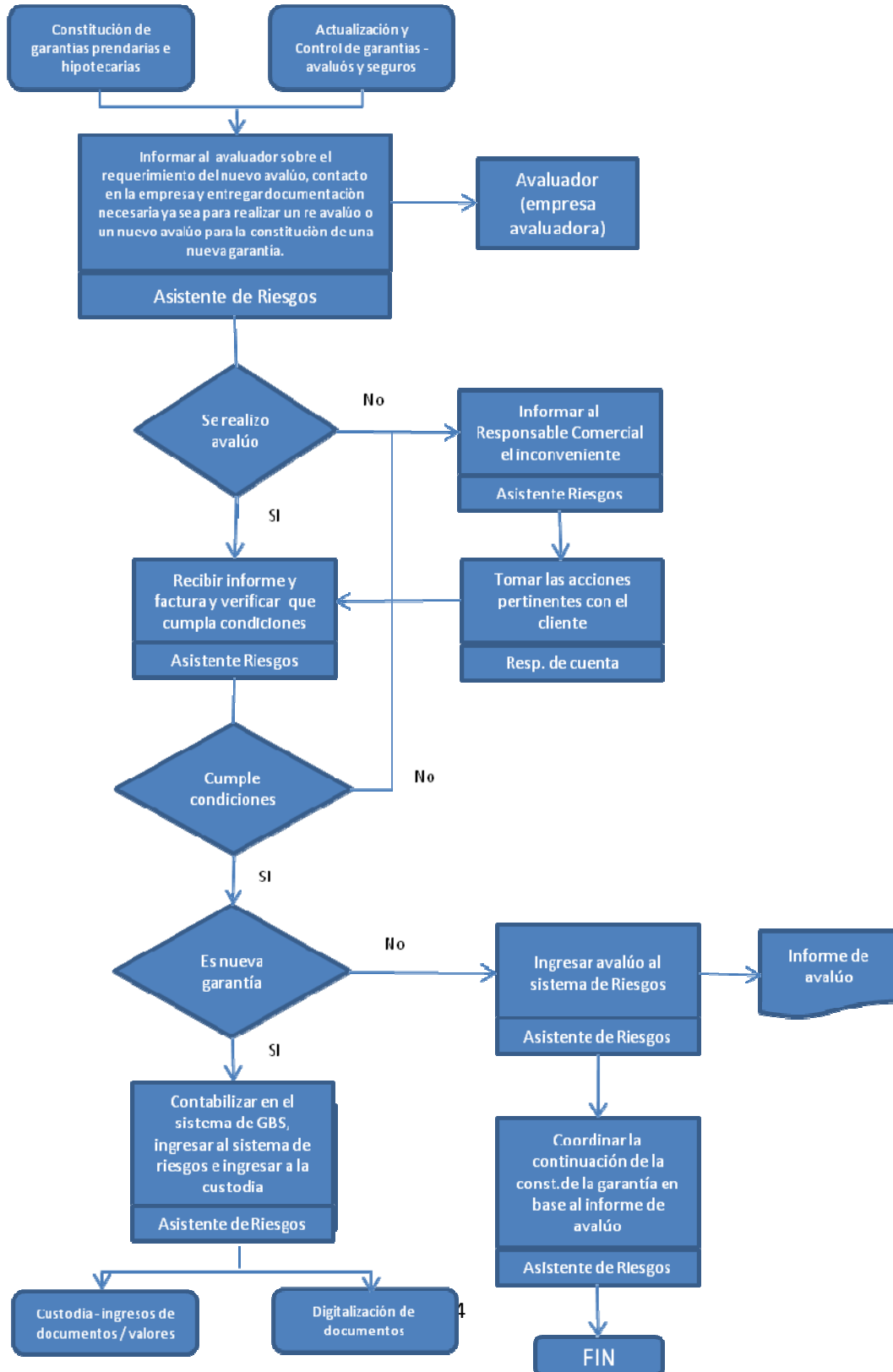
### PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Auxiliar/Asistente de Riesgo de Crédito revisa si esta completa y correcta la documentación.
- El Auxiliar/Asistente de Riesgo de Crédito realiza verificaciones de firmas y poderes.
- Si existen irregularidades con la operación a otorgar, se informa al Responsable Comercial de Cuenta quien analiza la irregularidad de documentos y decide justificarla o informar al cliente.
- El Auxiliar/Asistente de Riesgo de Crédito se encarga de verificar cumplimiento de condiciones establecidas en las líneas de crédito.

### PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- Se evidenció que el Auxiliar/Asistente de Riesgo de Crédito no verifica el cumplimiento de condiciones de aprobación de líneas de crédito.
- El Responsable Comercial de Cuenta no analiza la irregularidad encontrada cuando los documentos están incompletos; simplemente solicita excepción.

**BANCO EXPERTO S.A.**  
**PROCESO COORDINACION Y OBTENCIÓN DE AVALUOS**



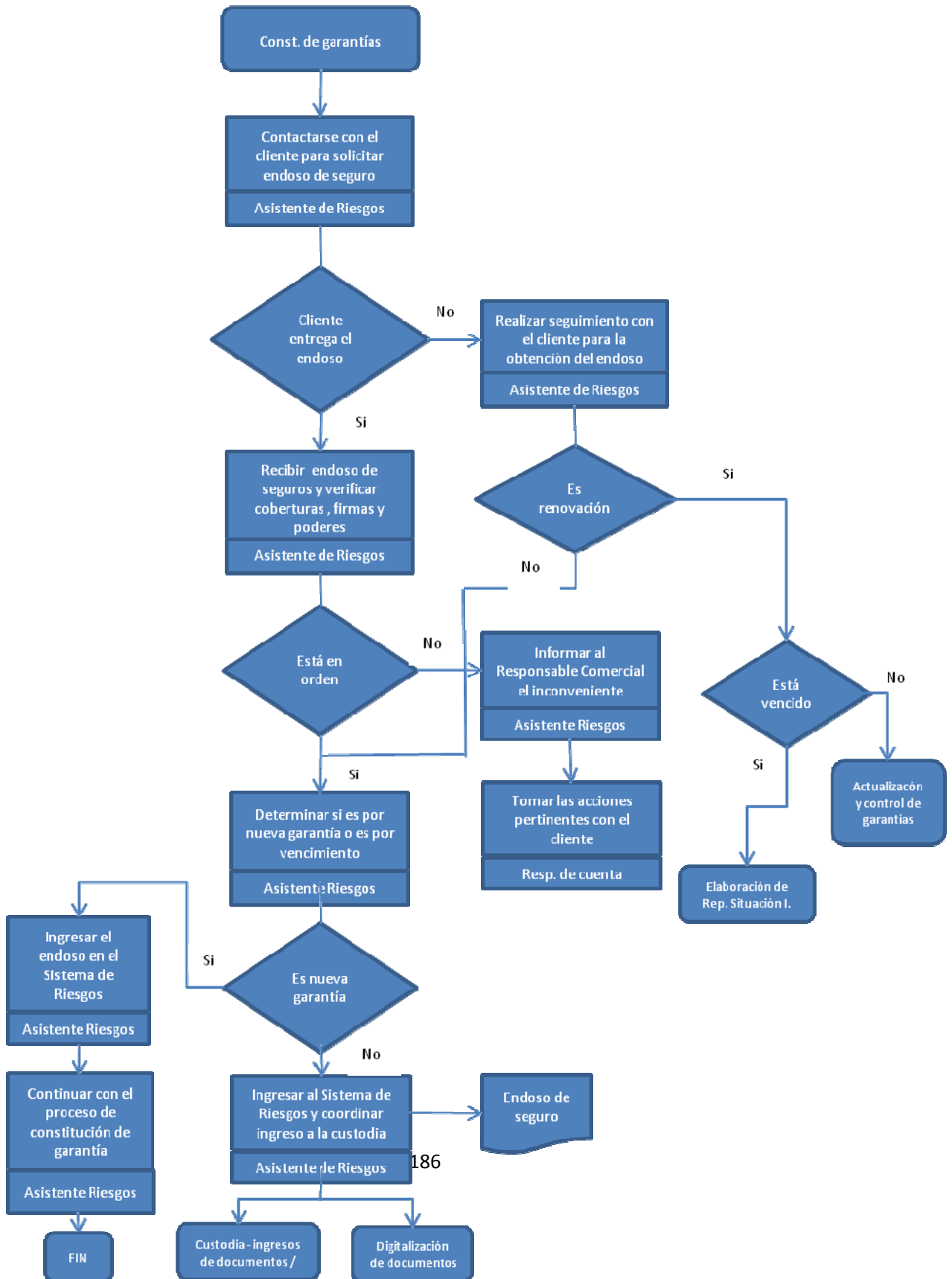
### PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito se encarga de contactar al perito evaluador para que realice el avalúo.
- El Asistente de Riesgo de Crédito se encarga de verificar que el informe y la factura emitidos por el evaluador cumplan las condiciones.

### PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito no informa al responsable comercial a tiempo cuando existen inconvenientes.
- El Asistente de Riesgo de Crédito no contabiliza el nuevo valor de avalúo en el sistema GBS.

**BANCO EXPERTO S.A.**  
**PROCESO COORDINACION Y OBTENCIÓN DE ENDOSOS DE SEGURO**



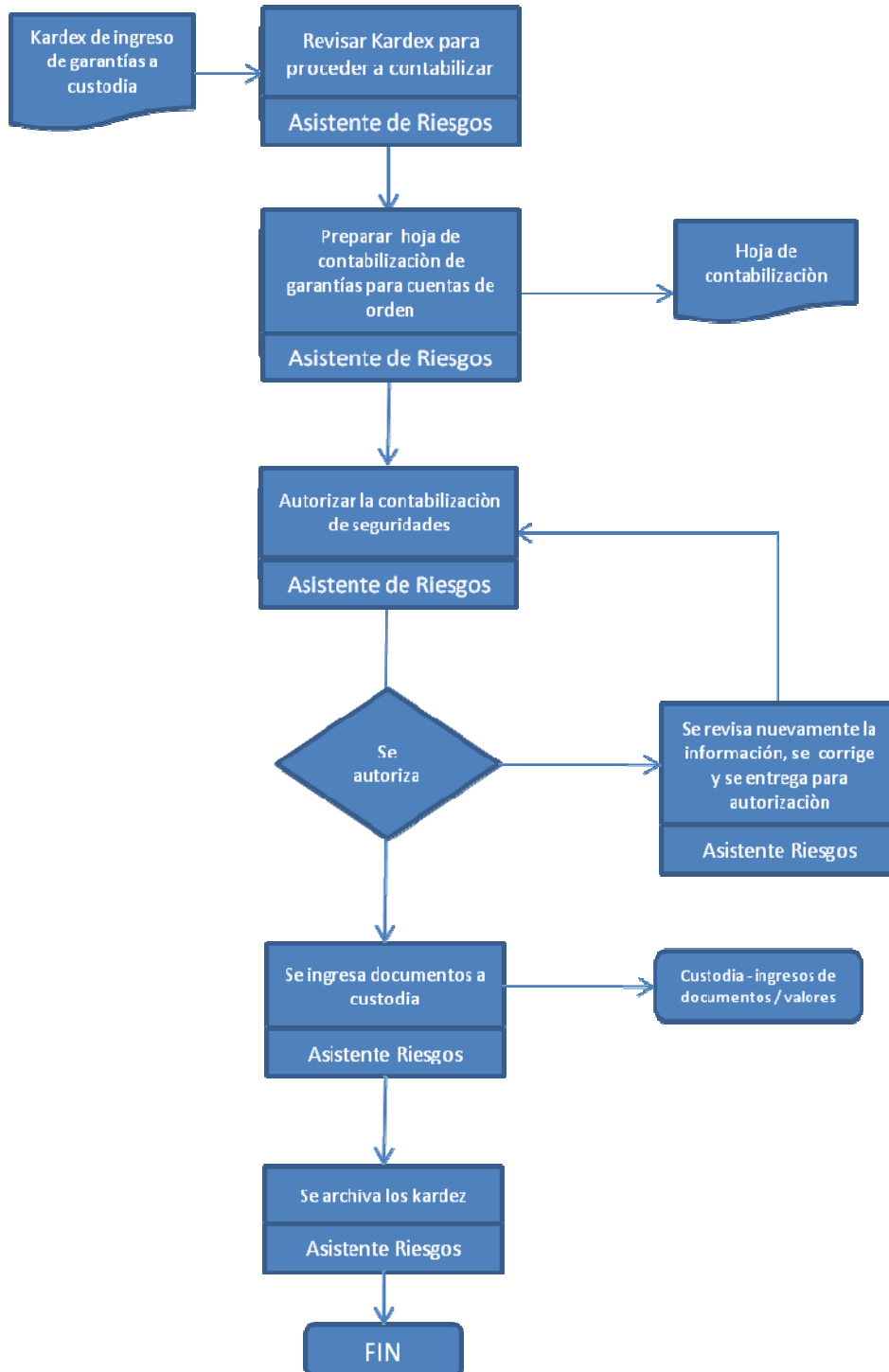
### PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito realiza el seguimiento con el cliente para la obtención del endoso.
- El Asistente de Riesgo de Crédito debe verificar coberturas, firmas y poderes

### PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO.

- El Asistente de Riesgo de Crédito no hace seguimiento a la obtención del endoso de seguro.
- El Asistente de Riesgo de Crédito no informa al responsable comercial a tiempo cuando existen inconvenientes.
- El Asistente de Riesgo de Crédito no actualiza en el Sistema de riesgos el valor y fecha del endoso de seguro.

**BANCO EXPERTO S.A.**  
**CONTABILIZACION E INGRESO DE DOCUMENTOS A CUSTODIA**





PRUEBAS DE RECORRIDO

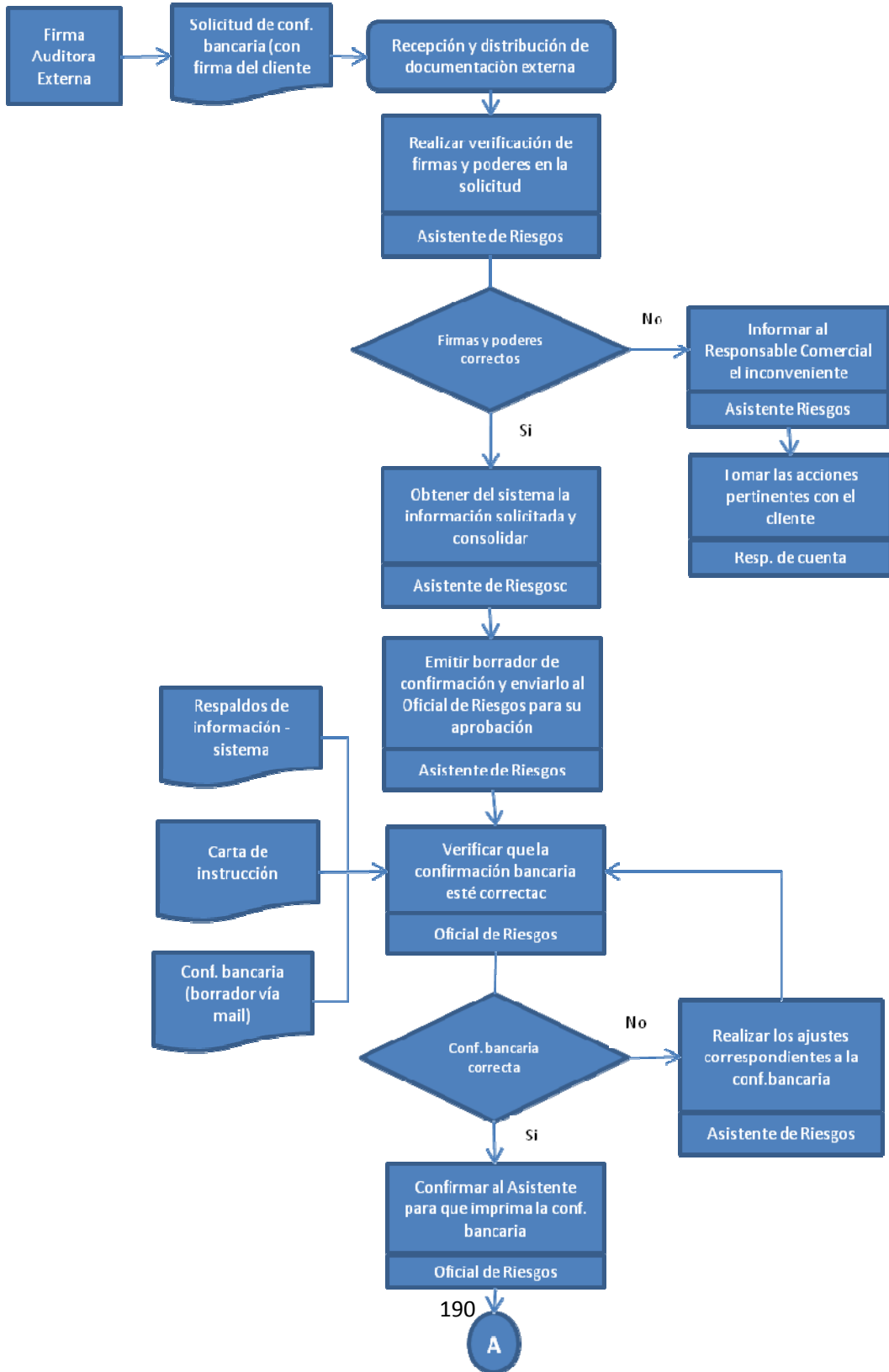
- El Asistente de Riesgo de Crédito revisa el kardex para proceder a contabilizar.
- EL Oficial de Riesgo de Crédito autoriza la contabilización de seguridades.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

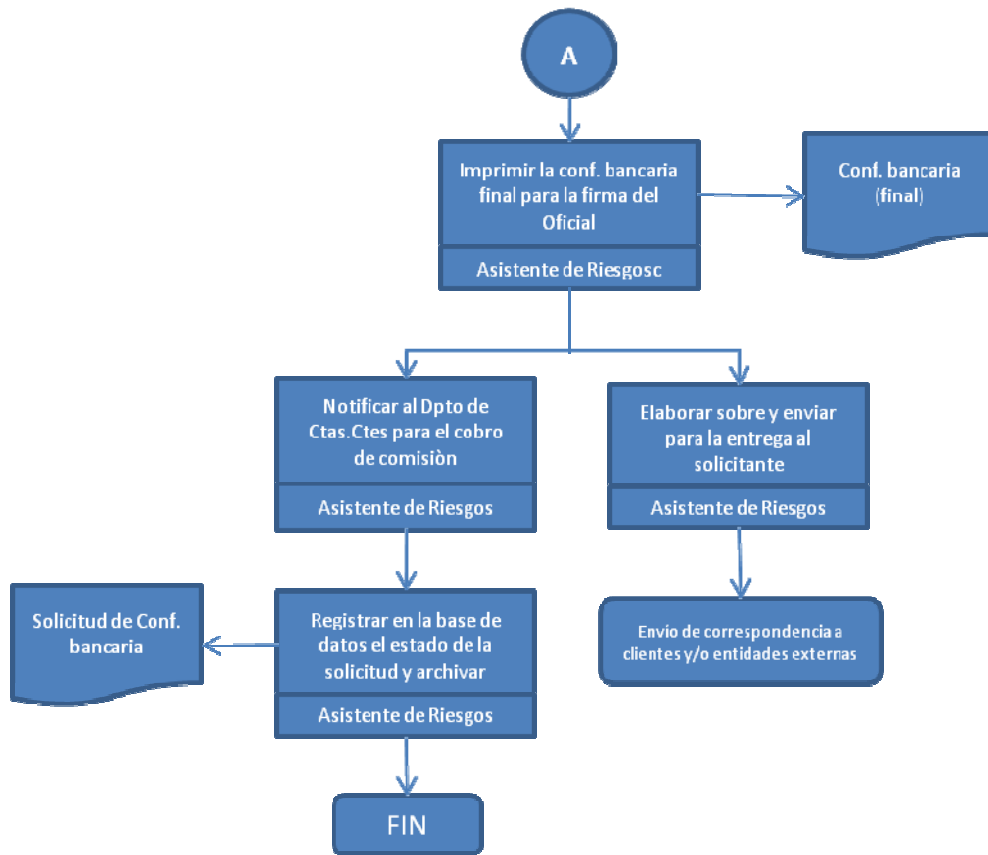
- El Asistente de Riesgo de Crédito no archiva los kardex en las respectivas carpetas.

**BANCO EXPERTO S.A.**

**PROCESO ELABORACION DE CONFIRMACIONES BANCARIAS PARA AUDITORES EXTERNOS**



**BANCO EXPERTO S.A.**  
**PROCESO ELABORACION DE CONFIRMACIONES BANCARIAS PARA AUDITORES EXTERNOS**



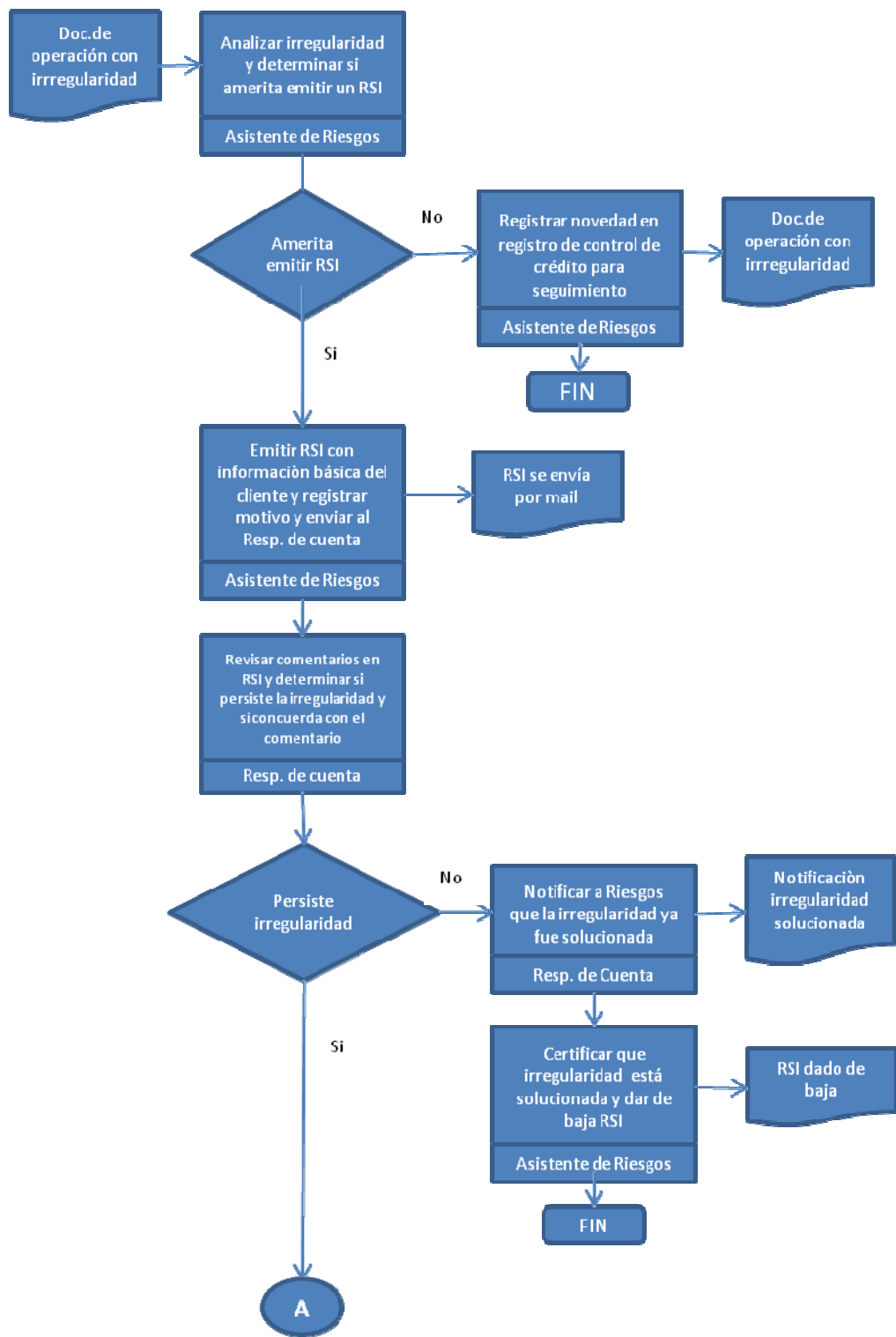
### PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito realiza la verificación de firmas y poderes en la solicitud de confirmación bancaria.
- El Oficial de Riesgo de Crédito verifica que la conciliación bancaria este correcta.

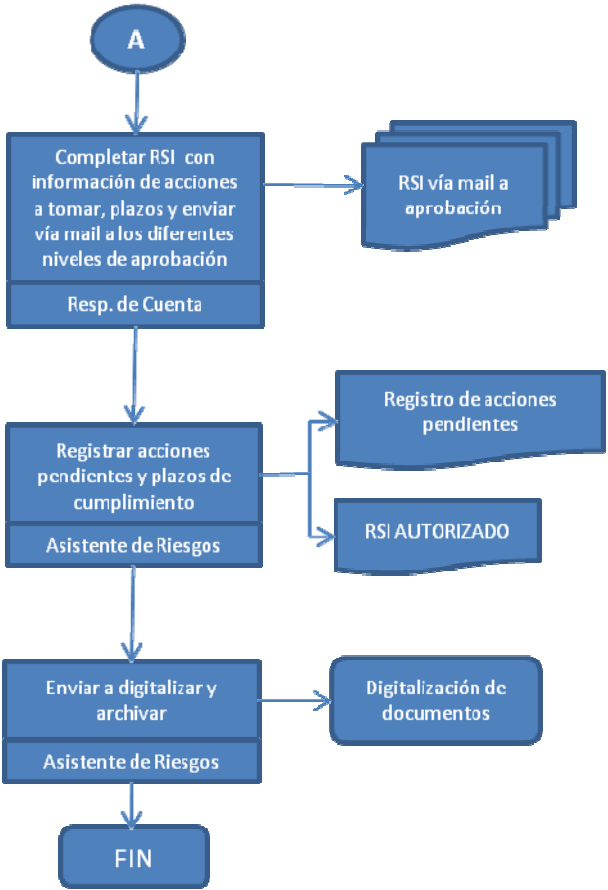
### PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito no notifica al departamento de Cuentas Corrientes para que proceda con el cobro de la confirmación bancaria.
- A pesar que el Asistente de Riesgo de Crédito informa a tiempo los inconvenientes suscitados con las confirmaciones bancarias, el responsable comercial no toma acciones correctivas a tiempo.

**BANCO EXPERTO S.A.**  
**PROCESO ELABORACION REPORTE DE SITUACION IRREGULAR**



**BANCO EXPERTO S.A.**  
**PROCESO ELABORACION REPORTE DE SITUACION IRREGULAR**



### PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito analiza la irregularidad y determina si amerita emitir un RSI.
- El Asistente de Riesgo de Crédito revisa comentarios en RSI y determina si persiste la irregularidad y si concuerda con el comentario.

### PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito no registra las novedades en el registro de control de crédito para seguimiento posterior.
- El Asistente de Riesgo de Crédito no notifica que la irregularidad esté solucionada para dar de baja el RSI.

Quito, Junio 2010

A la Gerencia  
**Banco Experto S.A.**  
Presente.-

### **INFORME DE CONTROLES CLAVES (Pruebas de recorrido y de cumplimiento)**

Una vez efectuadas las pruebas de recorrido y cumplimiento a los procedimientos que se realizan en el departamento de Riesgo de Crédito, se ha determinado los siguientes puntos:

- **PROCESO INGRESO DE INFORMACIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO A LOS SISTEMAS DE RIESGOS Y GBS**

#### PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito es quien procede a revisar que consten todas las aprobaciones en la línea de crédito e ingresa en GBS.
- El Oficial de Riesgo de Crédito autoriza la información ingresada en los sistemas de Riesgos y GBS por parte del Asistente.
- Si no autoriza el Oficial de Riesgo de Crédito la información ingresada en los sistemas, el Asistente debe revisar nuevamente la información, se corrige y se entrega para autorización.

#### PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito es el encargado de archivar las líneas de crédito en un plazo prudencial, pero las tiene pendientes hasta por dos o tres meses.



- **PROCESO ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE CRÉDITO**

PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Auxiliar/Asistente de Riesgo de Crédito revisa si esta completa y correcta la documentación.
- El Auxiliar/Asistente de Riesgo de Crédito realiza verificaciones de firmas y poderes.
- Si existen irregularidades con la operación a otorgar, se informa al Responsable Comercial de Cuenta quien analiza la irregularidad de documentos y decide justificarla o informar al cliente.
- El Auxiliar/Asistente de Riesgo de Crédito se encarga de verificar cumplimiento de condiciones establecidas en las líneas de crédito.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- Se evidenció que el Auxiliar/Asistente de Riesgo de Crédito no verifica el cumplimiento de condiciones de aprobación de líneas de crédito.
- El Responsable Comercial de Cuenta no analiza la irregularidad encontrada cuando los documentos están incompletos; simplemente solicita excepción.

- **PROCESO COORDINACIÓN Y OBTENCIÓN DE AVALÚOS**

PRUEBAS DE RECORRIDO

1. El Asistente de Riesgo de Crédito se encarga de contactar al perito evaluador para que realice el avalúo.

2. El Asistente de Riesgo de Crédito se encarga de verificar que el informe y la factura emitidos por el evaluador cumplan las condiciones.

#### PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito no informa al responsable comercial a tiempo cuando existen inconvenientes.
- El Asistente de Riesgo de Crédito no contabiliza el nuevo valor de avalúo en el sistema GBS.

#### • **PROCESO COORDINACIÓN Y OBTENCIÓN DE ENDOSOS DE SEGUROS**

#### PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito realiza el seguimiento con el cliente para la obtención del endoso.
- El Asistente de Riesgo de Crédito debe verificar coberturas, firmas y poderes

#### PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO.

1. El Asistente de Riesgo de Crédito no hace seguimiento a la obtención del endoso de seguro.
2. El Asistente de Riesgo de Crédito no informa al responsable comercial a tiempo cuando existen inconvenientes.
3. El Asistente de Riesgo de Crédito no actualiza en el Sistema de riesgos el valor y fecha del endoso de seguro.

- **PROCESO DE CONTABILIZACIÓN E INGRESO DE DOCUMENTOS A CUSTODIA**

PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito revisa el kardex para proceder a contabilizar.
- EL Oficial de Riesgo de Crédito autoriza la contabilización de seguridades.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito no archiva los kardex en las respectivas carpetas.

- **PROCESO ELABORACIÓN DE CONFIRMACIONES BANCARIAS PARA AUDITORES EXTERNOS**

PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito realiza la verificación de firmas y poderes en la solicitud de confirmación bancaria.
- El Oficial de Riesgo de Crédito verifica que la conciliación bancaria este correcta.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito no notifica al departamento de Cuentas Corrientes para que proceda con el cobro de la confirmación bancaria.

- A pesar que el Asistente de Riesgo de Crédito informa a tiempo los inconvenientes suscitados con las confirmaciones bancarias, el responsable comercial no toma acciones correctivas a tiempo.

- **PROCESO ELABORACIÓN REPORTE DE SITUACIÓN IRREGULAR**

PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito analiza la irregularidad y determina si amerita emitir un RSI.
- El Asistente de Riesgo de Crédito revisa comentarios en RSI y determina si persiste la irregularidad y si concuerda con el comentario.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito no registra las novedades en el registro de control de crédito para seguimiento posterior.
- El Asistente de Riesgo de Crédito no notifica que la irregularidad esté solucionada para dar de baja el RSI.

**CONCLUSIONES**

- En todos los procesos existe un control dual, es decir el Asistente ingresa la información y el Oficial es quien supervisa y/o autorización según se requiera.
- Cierta documentación que se puede considerar no se archiva a tiempo por considerarse poco relevante.
- La revisión de firmas y poderes la realiza personal de la entidad, no un asesor legal.

- Los responsables comerciales no son notificados de inmediato sobre los inconvenientes que surgen con la documentación de los clientes a su cargo.
- Se omite el paso de actualizar información de endoso y avalúos en el Sistema de Riesgos.
- Se omite el paso de informar al departamento de Cuentas Corrientes para proceder con el cobro de comisiones por emisiones de confirmaciones bancarias.

### **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda mantener un control dual como se lo ha venido realizando hasta ahora ya que permite identificar errores y corregirlos a tiempo.
- Toda la documentación de la entidad es importante, se recomienda mantener un archivo ordenado y organizado a tiempo para evitar acumulación de papeles y posibles pérdidas de los mismos.
- Se recomienda que la revisión de firmas y poderes las realice un asesor legal con pleno conocimiento y experiencia.
- Se recomienda mantener informados a los responsables comerciales sobre posibles inconvenientes con documentación de sus clientes para que puedan actuar de forma proactiva, evitando demoras. Esta información se la puede notificar vía mail.
- Los documentos recibidos deben estar actualizados en el sistema una vez recibidos para que los departamentos que hacen uso de la información puedan tenerla al día.

- Cinco días antes de finalizar cada mes, se recomienda enviar al departamento de Cuentas Corrientes un memo que contenga la lista de confirmaciones bancarias entregadas para proceder con el cobro de comisiones, este memo debe estar firmado por el Oficial de Riesgos de preferencia.

**Atentamente,**

Andrea Meza/Dr. Germán Gómez  
Auditores

BANCO EXPERTO S.A.

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES

ENTIDAD BANCO EXPERTO S.A.

COMPONENTE ENTORNO DE CONTROL

PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
	<b>INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS</b>		
1	El departamento de Riesgo de Crédito tiene un código de conducta exclusivo para el área		1
2	El equipo de Riesgo de Crédito conoce sobre el código conducta		1
3	La Gerencia de Riesgo de Crédito habla con su equipo sobre la importancia de la ética y la moral dentro del Banco y del departamento.		1
4	Se realizan reuniones, charlas, talleres, etc., con el equipo de Riesgo de Crédito para dar directrices específicas sobre lo que es correcto e incorrecto		1
5	Existen sanciones en caso de que el personal del departamento de Riesgo de Crédito no actúe con ética y moral siempre y cuando estas estén fundamentadas.	1	
6	El departamento de Riesgo de Crédito ha establecido alguna forma de incentivos para su equipo por el cumplimiento de metas.		1
7	El departamento de Riesgo de Crédito ha establecido algún método seguro para denunciar acciones sospechosas o incorrectas en los clientes y el Banco	1	
8	Al momento de contratar nuevo personal se le informa sobre el tema de ética y moral dentro del Banco y en sí dentro del departamento de Riesgo de Crédito.		1
9	El departamento de Riesgo de Crédito tiene establecidas acciones inmediatas con los clientes en caso de pagos excesivos, mal servicio, etc.		1
10	Los objetivos planteados para el equipo de Riesgo de Crédito son realistas y evitan presiones innecesarias	1	
11	Se realizan auditorias internas periódicas en el departamento de Riesgo de Crédito		1
12	Se realizan encuestas a los clientes para monitorear la eficiencia en el servicio		1
13	El Departamento de Riesgo de Crédito tiene establecidos controles independientes		1
14	Las sospechas de practicas indebidas son analizadas para descartar que realmente estén ocurriendo.	1	
	<b>COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL</b>		
15	La Gerencia de Riesgos ha emitido la descripción de tareas específicas	1	

BANCO EXPERTO S.A.  
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES

ENTIDAD BANCO EXPERTO S.A.  
COMPONENTE ENTORNO DE CONTROL  
PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
16	Se ha establecido los perfiles para cada puesto de trabajo en el departamento de Riesgo de Crédito	1	
17	El equipo de Riesgo de Crédito tiene conocimiento de cuales son sus funciones y responsabilidades dentro del puesto de trabajo asignado	1	
18	Existe evidencia escrita de que cada empleado es apto para el puesto asignado.		1
19	Se evalua a cada persona antes de asignarle un cargo en el departamento de Riesgo de Crédito	1	
20	Existen planes de capacitación para el equipo de Riesgo de Crédito	1	
21	En el departamento de Riesgo de Crédito existe un programa de capacitación de back ups		1
	<b>CONSEJO DE ADMINISTRACION Y COMITÉ DE AUDITORIA</b>		
22	El departamento de Riesgo de Crédito cuenta con un consejo de asesoría externa		1
	<b>FILOSOFIA DE DIRECCION Y ESTILO DE GESTION</b>		
23	Al momento de tomar una decisión, la Gerencia de Riesgo de Crédito realiza una evaluación de los riesgos y potenciales beneficios que esta pueda traer.	1	
24	Existe constante rotación del equipo de Riesgo de Crédito	1	
25	En el departamento de Riesgo de Crédito se realizan reuniones con los jefes de las diferentes áreas internas	1	
26	Ha existido despidos o renuncias inesperadas del personal clave del departamento de Riesgo de Crédito	1	
27	Existe independencia del departamento de Riesgo de Crédito (control) del departamento Comercial (manejo de clientes)	1	
28	El departamento de Riesgo de Crédito ejerce control sobre el resto de departamentos del Banco.		1
29	El trabajo del departamento de Riesgo de Crédito es conocido por el resto de departamentos del Banco y aporta significativamente a la consecución de los objetivos generales		1
30	Los activos del departamento de Riesgo de Crédito son correctamente utilizados	1	
31	El otorgamiento de préstamos a clientes son controlados por el departamento de Riesgo de Crédito	1	
32	Se realiza un seguimiento y control de los reportes emitidos por el departamento de Riesgo de Crédito para verificar que estos sean reales y que no se está añadiendo información por el hecho de alcanzar los objetivos.		1



BANCO EXPERTO S.A.  
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES

ENTIDAD BANCO EXPERTO S.A.  
COMPONENTE ENTORNO DE CONTROL  
PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
	<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>		
33	El departamento de Riesgo de Crédito tiene una estructura organizativa claramente definida.	1	
34	El equipo de Riesgo de Crédito conoce cómo está estructurado el departamento.	1	
35	Existe un adecuado flujo de información dentro del departamento de Riesgo de Crédito		1
36	Se comunica claramente las funciones y responsabilidades a los jefes de área internas y/u oficiales senior	1	
37	Los jefes de área internas y/u oficiales senior tienen la suficiente preparación y experiencia para manejar el área que se le ha asignado		1
38	los jefes de área internas, oficiales senior, oficiales conocen sus límites de responsabilidad y toma de decisiones		1
39	Tienen los oficiales de las diversas áreas algún método de buena comunicación con sus jefes directos		1
40	La estructura organizativa del departamento de Riesgo de Crédito es revisada periódicamente para ser modificada en caso de que las circunstancias lo ameriten		1
	<b>ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>		
41	La autoridad y responsabilidad asignada al equipo de Riesgo de Crédito se realiza en forma sistemática.		1
42	La asignación de autoridad y responsabilidad está ligada con el grado de toma de decisiones.		1
43	Existe evidencia escrita para determinar el grado de responsabilidad y autoridad que se asignará a cada empleado del equipo de Riesgo de Crédito		1
44	Todo el equipo del departamento de Riesgo de Crédito tiene una descripción de funciones	1	
45	La descripción de funciones de cada puesto se revisa periódicamente		1
46	El departamento de Riesgo de Crédito tiene el personal suficiente en cada área para alcanzar la misión u objetivos.		1
47	El departamento de Riesgo de Crédito tiene el personal suficiente para aportar a la consecución de los objetivos del Banco.		1

BANCO EXPERTO S.A.

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES

ENTIDAD BANCO EXPERTO S.A.

COMPONENTE ENTORNO DE CONTROL

PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
	<b>POLITICAS Y PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</b>		
48	Existen políticas y procedimientos para el reclutamiento de nuevo personal	1	
49	Existen políticas y procedimientos para cubrir las vacantes internamente		1
50	Se da la importancia necesaria a la contratación de nuevo personal		1
51	El Banco cuenta con un sistema de inducción para el nuevo personal	1	
52	El jefe directo del nuevo personal se encarga de informarle sus responsabilidades y expectativas del cargo asignado	1	
53	Se realizan evaluaciones periódicas al personal en los que se toca el punto de valores e integridad		1
54	El personal tiene completo conocimiento que el no poner en práctica las políticas establecidas por la entidad tendrán como consecuencia la aplicación de medidas correctivas	1	
55	Cuando se analiza los historiales de los candidatos a determinado puesto de trabajo, se pone énfasis en las referencia personales y profesionales.	1	
56	Se analiza a profundidad aquellos historiales que aparenten tener inestabilidad en los anteriores trabajos debido a sus constantes cambios de empresas	1	
57	Existen políticas de aumento de sueldo	1	
58	Existen políticas de ascensos de puesto	1	
59	Existen planes de carrera para todo el personal		1
60	El staff conoce y entiende la metodología para ascensos de puestos e incremento de sueldos	1	
61	Existen un paquete de beneficios no monetarios para el personal	1	
62	Existen incentivos para el personal que cumple las metas	1	
63	Existen organizaciones establecidas dentro Banco, como: asociaciones, clubes, comités.	1	
64	Estas organizaciones se financian con aportes del staff	1	
65	Reciben los empleados beneficios de parte de estas organizaciones	1	
	<b>TOTAL POSITIVOS</b>	<b>34</b>	
	<b>TOTAL NEGATIVOS</b>		<b>31</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	
	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>52.3</b>	<b>%</b>
	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>47.7</b>	<b>%</b>

BANCO EXPERTO S.A.

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES

ENTIDAD BANCO EXPERTO S.A.

COMPONENTE EVALUACION DE LOS RIESGOS

PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
	<b>OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD</b>		
1	Existen objetivos generales establecidos en el Banco	1	
2	Los objetivos generales son de conocimiento del staff.	1	
3	Existe algun tipo de confirmacion por escrito de que los objetivos generales son conocidos y entendidos claramente por el personal del Banco		1
4	Existe un plan estratégico	1	
5	El plan estratégico esta ligado a los objetivos generales del Banco	1	
6	El Banco ha elaborado un presupuesto	1	
7	El presupuesto se aprueba localmente		1
8	El presupuesto esta detallado de forma que todos los niveles de dirección puedan entenderlo	1	
	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS PARA CADA DEPARTAMENTO</b>		
9	Se ha establecido objetivos específicos para cada departamento del Banco		1
10	Los objetivos específicos de cada departamento están relacionados entre sí		1
11	Los objetivos específicos son revisados con cierta periodicidad para corroborar su importancia y validez		1
	Se han establecidos objetivos para:		
12	Operaciones		1
13	Recursos Humanos		1
14	Comercial		1
15	Finanzas		1
16	Sistemas		1
17	Riesgo de Crédito		1
18	Tesorería		1
19	Prevención de Lavado de Dinero		1
20	Servicios generales		1
21	Los objetivos establecidos son medibles		1
22	El departamento de Riesgo de Crédito cuenta con todas las herramientas necesarias y suficientes para alcanzar los objetivos establecidos		1
23	El equipo de Riesgo de Crédito sabe identificar que acciones puede realizar o evitar para el cumplimiento de los objetivos generales		1

BANCO EXPERTO S.A.  
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES

ENTIDAD BANCO EXPERTO S.A.  
COMPONENTE EVALUACION DE LOS RIESGOS  
PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
24	Los objetivos considerados como críticos son evaluados por directivos del Banco con cierta periodicidad	1	
25	Los jefes departamentales, oficiales, ejecutivos participan en el establecimiento de objetivos de las actividades de las que son responsables		1
26	El cumplimiento de objetivos se lleva a cabo con procedimientos claros	1	
27	El departamento de Riesgo de Crédito hace reuniones periódicas para determinar si su trabajo está aportando para la consecución de los objetivos generales del Banco		1
	<b>RIESGO</b>		
28	Los riesgos provenientes de fuentes externas como cambios tecnológicos, económicos, políticos están plenamente identificados por el Banco	1	
29	Los riesgos provenientes de fuentes internas están plenamente identificados por el Banco	1	
30	Los riesgos son analizados de manera formal	1	
31	Los riesgos son analizados de manera informal como parte de la actividad diaria de el Banco		1
32	El análisis de riesgos realiza el personal capacitado para esta actividad		1
33	Los riesgos que pueden generarse en ciertos sectores industriales en los que varios clientes desempeñan su actividad están identificados por el área de Riesgo de Crédito	1	
34	Las condiciones de aprobación de línea de crédito están controladas por el departamento de Riesgo de Crédito	1	
35	El departamento de Riesgo de Crédito tiene mecanismos establecidos para el control de irregularidades	1	
36	Los mecanismos establecidos por el departamento de Riesgo de Crédito para el control de irregularidades son eficientes	1	
37	Los mecanismos establecidos para el cumplimiento de condiciones de aprobación de las líneas de crédito son eficientes	1	

BANCO EXPERTO S.A.  
 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES  
 ENTIDAD: BANCO EXPERO S.A.  
 COMPONENTE: EVALUACION DE LOS RIESGOS  
 PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
38	Existe un sistema que permita controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades		1
	<b>GESTION DEL CAMBIO</b>		
39	Los acontecimientos o cambios son analizados dentro del proceso de evualuación de los riesgos	1	
40	Estos cambios o acontecimientos que pudieran generar riesgos para el Banco son analizados por personal clave para poder tomar medidas al respecto	1	
	<b>NUEVOS EMPLEADOS</b>		
41	Se informa a los nuevos empleados sobre la cultura organizacional y como deben actuar de acuerdo a ella	1	
42	Se controla el trabajo realizado por nuevos empleados durante el primer año dentro de la institución	1	
	<b>CRECIMIENTO RAPIDO</b>		
43	Si la actividad del Banco crece, el número de empleados también		1
44	Los sistemas de información del Banco tienen la suficiente capacidad para crecer a la par del crecimiento de las actividades del Banco		1
	<b>NUEVAS TECNOLOGIAS</b>		
45	Existe una actualización permanente sobre los avances tecnológicos que puedan afectar positiva o negativamente al Banco.	1	
46	Se realiza un estudio de la competencia, enfocandose en el ámbito tecnológico.		1
	<b>TOTAL POSITIVOS</b>	<b>21</b>	
	<b>TOTAL NEGATIVOS</b>		<b>25</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	
	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>45.65 %</b>	
	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>54.35 %</b>	

BANCO EXPERTO S.A.  
 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES  
 ENTIDAD: BANCO EXPERTO S.A.  
 COMPONENTE: ACTIVIDAD Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL  
 PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
1	El departamento de Riesgo de Crédito ha establecido políticas internas	1	
2	El departamento de Riesgo de Crédito dispone de manuales departamentales	1	
3	Las políticas y procedimientos se revisan periódicamente	1	
4	Los cambios en las políticas y procedimientos son acordados con las áreas y/o departamentos involucrados	1	
5	Los cambios en las políticas y procedimientos son comunicados de manera oportuna al personal involucrado	1	
6	Existe un control dual para cada uno de los procedimientos que se realizan	1	
7	Adicional al control dual que se aplica, existen controles por parte de otro departamento		1
8	Los procedimientos que se realizan son de manera automática		1
<b>TOTAL POSITIVOS</b>		<b>6</b>	
<b>TOTAL NEGATIVOS</b>			<b>2</b>
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		<b>77.78</b>	<b>%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		<b>22.22</b>	<b>%</b>

BANCO EXPERTO S.A.  
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES

ENTIDAD BANCO EXPERTO S.A.  
COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIÓN  
PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
	<b>INFORMACION</b>		
1	Para obtener información externa como: competencia, mercado, cambios en la legislación el departamento de Riesgo de Crédito cuenta con algún mecanismo		1
2	La información externa e interna importante se cascadea adecuadamente a los involucrados en el departamento de Riesgo de Crédito		1
3	Los directivos se aseguran que la información importante para el desarrollo de la actividad bancaria sea conocida por todo el personal	1	
4	La información que se entrega es concisa , clara, suficiente y oportuna, de tal manera que se pueda actuar de manera rápida y eficaz para enfrentar inconvenientes internos y externos		1
5	El departamento de Riesgo de Crédito ha establecido algún mecanismo que le permita conocer las necesidades de información de su equipo		1
6	El Banco ha implementado algún método de recepción de quejas, reclamos, sugerencias para clientes	1	
7	El Banco ha implementado algún método de recepción de quejas, reclamos, sugerencias para el staff		1
8	El departamento de Riesgo de Crédito ha implementado algún método de recepción de quejas, reclamos, sugerencias para su equipo		1

BANCO EXPERTO S.A.  
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES

ENTIDAD BANCO EXPERTO S.A.  
COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIÓN  
PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
	<b>COMUNICACIÓN</b>		
9	Se realizan reuniones periódicas, que se consideren suficientes para que el staff esté al tanto de todos los por menores del departamento de Riesgo de Crédito correspondientes a las diferentes áreas de trabajo		1
10	Se realizan reuniones periódicas, que se consideren suficientes para evaluar si cada uno de los departamentos está cumpliendo a cabalidad su trabajo		1
11	Se realizan reuniones periódicas, que se consideren suficientes para conocer las opiniones, quejas, sugerencias del staff		1
12	El staff conoce la relación que existe entre sus actividades y la del resto de áreas		1
13	Las irregularidades que existen se comunican al personal basados en algún método establecido		1
14	El método para comunicar las irregularidades es conocido por todos los empleados.		1
	<b>TOTAL POSITIVOS</b>	<b>2</b>	
	<b>TOTAL NEGATIVOS</b>		<b>12</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	
	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>	<b>14.29</b>	<b>%</b>
	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>85.71</b>	<b>%</b>



BANCO EXPERTO S.A.

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES

ENTIDAD BANCO EXPERTO S.A.

COMPONENTE SUPERVISION

PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
1	El departamento de Riesgo de Crédito emite reportes de apoyo para el resto de áreas (Area Comercial)	1	
2	El departamento de Riesgo de Crédito emite reportes quincenales o mensuales	1	
3	El departamento de Riesgo de Crédito controla diariamente que la posición crediticia de los clientes sea la adecuada		1
4	El Oficial de Riesgo de Crédito supervisa la elaboración de estudios de crédito de los clientes	1	
5	El Oficial de Riesgo de Crédito supervisa la emisión de reportes de irregularidades de los clientes	1	
6	Existe algún departamento que controle los procedimientos realizados en el departamento de Riesgo de Crédito		1
7	Es fácil identificar los errores de personal operativo y administrativo		1
8	Las posibles deficiencias encontradas en el desarrollo de las actividades son informadas a los directivos para tomar medidas correctivas	1	
9	Se realizan evaluaciones al sistema de control interno		1
10	El proceso de evaluación del sistema de control interno es realizado por algún empleado que tenga amplio conocimiento del tema		1
11	Se toman medidas correctivas después del proceso de evaluación realizado al sistema de control interno.		1
<b>TOTAL POSITIVOS</b>		<b>5</b>	
<b>TOTAL NEGATIVOS</b>			<b>6</b>
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		<b>45.5</b>	<b>%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		<b>54.5</b>	<b>%</b>

Después de haber analizado el sistema de control interno del Banco basado en la metodología del sistema COSO utilizando los cuestionarios de Control Interno se obtuvieron los siguientes resultados:

Componentes	Total	Nivel	
		Confianza	Riesgo
Entorno de control	65	52.3	47.7
Evaluación de Riesgos	46	45.65	54.35
Políticas y Procedimientos	9	77.78	22.22
Información y comunicación	14	14.29	85.71
Supervisión	11	45.5	54.5

Fuente: Andrea Meza

- El cuestionario aplicado al entorno de control reveló que el nivel de riesgo en esta departamento es de 47.7%.
- En lo que se refiere a la evaluación de los riesgos dentro del departamento de Riesgo de Crédito el nivel de riesgo obtenido después de aplicar el cuestionario fue de 54.35%.
- Con respecto a las políticas y procedimientos el nivel de riesgo es del 22.22%.
- En lo que tiene que ver con la comunicación e información dentro de la empresa el nivel de riesgo obtenido con los cuestionarios de control interno fue del 85.71% y en el área de supervisión fue del 54.5%.

Estos cuestionarios aplicados en general a la institución como al departamento caso de estudio fueron resumidos en una hoja de hallazgos, que se encuentra a continuación, para poder determinar con mayor precisión la vulnerabilidad a la que está sujeto Riesgo de Crédito que será analizado en la siguiente fase.

## NARRATIVA DE CONTROL INTERNO

### ❖ ENTORNO DE CONTROL

#### *Eficiencia*

- No se realizan auditorías internas periódicas en el departamento de Riesgo de Crédito.
- Se realizan encuestas a los clientes para monitorear la eficiencia en el servicio.
- El Departamento de Riesgo de Crédito tiene establecidos controles independientes.
- Los jefes de área internas y/u oficiales no tienen la suficiente preparación y experiencia para manejar el área que se le ha asignado ni conocen sus límites de responsabilidad y toma de decisiones.
- La estructura organizativa del departamento de Riesgo de Crédito no es revisada periódicamente para ser modificada en caso de que las circunstancias lo ameriten.
- No existe evidencia escrita para determinar el grado de responsabilidad y autoridad que se asignará a cada empleado del equipo de Riesgo de Crédito. funciones de cada puesto se revisa periódicamente.
- El departamento de Riesgo de Crédito no tiene el personal suficiente en cada área para alcanzar la misión u objetivos ni para aportar a la consecución de los objetivos del Banco.

#### *Eficacia*

- No existe evidencia escrita de que cada empleado es apto para el puesto asignado.

- En el departamento de Riesgo de Crédito no existe un programa de capacitación de back ups.
- No se realiza un seguimiento y control de los reportes emitidos por el departamento de Riesgo de Crédito para verificar que estos sean reales y que no se está añadiendo información por el hecho de alcanzar los objetivos.
- No existe un adecuado flujo de información dentro del departamento de Riesgo de Crédito.

#### ***Efectividad***

- El departamento de Riesgo de Crédito no cuenta con un consejo de asesoría externa.

#### ***Etica***

- El departamento de Riesgo de Crédito no tiene un código de conducta exclusivo para el área, además que la gerencia de Riesgo de Crédito no tiene reuniones periódicas con su equipo para hablar sobre la importancia de la ética y la moral dentro del Banco y del departamento y dictar directrices específicas sobre lo que es correcto e incorrecto.
- El departamento de Riesgo de Crédito tiene establecidas acciones inmediatas con los clientes en caso de pagos excesivos, mal servicio, etc.

#### ***Ecología***

N/A

### **❖ EVALUACION DE RIESGOS**

#### ***Eficiencia***

- El departamento de Riesgo de Crédito no cuenta con todas las herramientas necesarias y suficientes para alcanzar los objetivos establecidos ni personal capacitado para realizar

el análisis de riesgos; además los sistemas de información del Banco no tienen la suficiente capacidad para crecer a la par del crecimiento de las actividades del Banco.

- El equipo de Riesgo de Crédito sabe identificar que acciones puede realizar o evitar para el cumplimiento de los objetivos generales

### ***Eficacia***

- No se ha establecido objetivos específicos para cada departamento del Banco por lo tanto no se pueden revisar periódicamente para corroborar su importancia y validez.
- Los jefes departamentales, oficiales, ejecutivos no participan en el establecimiento de objetivos de las actividades de las que son responsables.

### ***Efectividad***

- El departamento de Riesgo de Crédito no hace reuniones periódicas para determinar si su trabajo está aportando para la consecución de los objetivos generales del Banco.
- Si la actividad del Banco crece, el número de empleados también. Se realiza un estudio de la competencia, enfocándose en el ámbito tecnológico.

### ***Ética / Ecología***

N/A

## **❖ AMBIENTE DE CONTROL**

### ***Eficiencia, eficacia, efectividad***

- Adicional al control dual que se aplica, no existen controles por parte de otro departamento; los procedimientos que se realizan son de manera automática.

*Etica / Ecología*

N/A

❖ **INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

*Eficiencia*

- No se realizan reuniones periódicas, que se consideren suficientes para que el staff esté al tanto de todos los por menores del departamento de Riesgo de Crédito correspondientes a las diferentes áreas de trabajo, tampoco se imparte adecuadamente a los involucrados en el departamento información externa e interna importante.

*Eficacia*

- El departamento de Riesgo de Crédito no ha establecido algún mecanismo que le permita conocer las necesidades de información de su equipo ni ha implementado ningún método de recepción de quejas, reclamos, sugerencias para su equipo.

*Efectividad*

- El departamento de Riesgo de Crédito no cuenta con ningún mecanismo para obtener información externa como: competencia, mercado, cambios en la legislación.
- La información que se entrega no es concisa, clara, suficiente y oportuna, no se pueda actuar de manera rápida y eficaz para enfrentar inconvenientes internos y externos.
- Las irregularidades que existen no se comunican al personal.

*Etica / Ecología*

N/A

## ❖ SUPERVISION

### *Eficiencia*

- El departamento de Riesgo de Crédito controla diariamente que la posición crediticia de los clientes sea la adecuada

### *Eficacia*

- Es fácil identificar los errores de personal operativo y administrativo

### *Efectividad*

- No existe ningún departamento que controle los procedimientos realizados en el departamento de Riesgo de Crédito.
- No se realizan evaluaciones al sistema de control interno, el personal no tienen amplio conocimiento del tema; no se pueden tomar medidas correctivas después del proceso de evaluación realizado al sistema de control interno porque no se lo realiza de forma periódica.

### *Etica / Ecología*

N/A

## ***ENTREVISTAS A ALTOS DIRECTIVOS DE BANCO EXPERTO S.A.***

### **Entrevista Gerente General**

Objetivo: Obtener información del Banco que permita determinar las áreas críticas del mismo.

Nombre del Entrevistado: Paul Valarezo (*se ha cambiado identidad para guardar la confidencialidad*)

Cargo: Gerente General

Fecha de la entrevista: 15 de Junio del 2010

#### **1. ¿A qué se dedica el Banco?**

La actividad principal de un Banco es la de proveer servicios financieros, principalmente la captación de fondos y el otorgamiento de créditos a clientes a tasas de interés competitivas.

#### **2. ¿Cuántas personas conforman el Staff del banco?**

El personal del Banco asciende a 115 personas entre funcionarios de Quito y Guayaquil.

#### **3. ¿Cuál es la diversificación de clientes?**

El Banco tiene 1500 aproximadamente entre personas naturales, pymes, empresas corporativas e institucionales.

#### **4. ¿Quiénes son la competencia de este Banco?**

Es una institución que se encuentra muy bien posicionada entre sus clientes, sin embargo tiene varios competidores entre estos: Citibank, Produbanco, Bolivariano, etc.



**5. ¿Tienen elaborado un presupuesto?**

Anualmente, se elabora el presupuesto que lo aprueba la Presidencia Ejecutiva.

**6. ¿Cuenta el Banco con una Planificación Estratégica?**

El Banco tiene elaborado una Planificación Estratégica que se comparte con el personal a inicios y mediados de cada año.

## **Entrevista Gerente de Riesgos**

Objetivo: Obtener información del Banco que permita determinar las áreas críticas del mismo.

Nombre del Entrevistado: Cristina Ramírez (*se ha cambiado identidad para mantener confidencialidad*)

Cargo: Gerente de Riesgo de Crédito

Fecha de la entrevista: 16 de Junio del 2010

### **1. ¿Cuál es la función principal del Área de Riesgo de Crédito dentro del Banco?**

El objeto principal del área de Riesgo de Crédito es procurar el mantenimiento óptimo de los activos productivos del Banco, específicamente en lo referente a exposición de crédito. En función de este objetivo, el área de Riesgo de Crédito mantiene actividades de control a fin de que la exposición de crédito se encuentre dentro de los límites establecidos y del riesgo que se ha decidido mantener.

### **2. ¿El departamento de Riesgo de Crédito está subdividido en áreas?**

Sí, el departamento está dividido en 5 áreas:

- Control de Riesgos
- Análisis Financiero
- Riesgo de Mercado y Liquidez
- Riesgo Operativo y Cumplimiento
- Departamento Legal

### **3. ¿Cuántas personas trabajan en el Departamento de Riesgo de Crédito?**

12 personas

- Control de Riesgos (3)
- Análisis Financiero (4)
- Departamento Legal (1)
- Riesgo de Mercado y Liquidez (2)
- Riesgo Operativo y Cumplimiento (2)

**4. ¿Las 5 áreas están involucradas al momento de otorgar un crédito al cliente?**

- Control de Riesgos
- Análisis Financiero
- Departamento Legal

**5. ¿Cuál es el proceso para otorgar un crédito a un cliente?**

Dentro del Banco se manejan líneas de crédito las cuales permiten al cliente contar con una gama de productos que aportan al desarrollo de su negocio. Las líneas de crédito cada año se someten a renovación, previo el contacto del Area Comercial con el cliente para determinar sus necesidades financieras en el año. A continuación detallo brevemente los pasos a seguir:

- a) El analista de Riesgos realiza un análisis de los balances financieros auditados o interinos de un cliente dependiendo de la fecha en la que se realizará la propuesta de crédito.
- b) El Ejecutivo encargado de la relación así como el analista visitan al cliente para disipar dudas con respecto a cifras reportadas en los balances, consultar estrategias y/o planes que tenga el cliente.
- c) Posteriormente el Ejecutivo encargado de la relación comercial envía una propuesta de crédito de acuerdo al formato establecido, al analista de Riesgos quien a su vez prepara una propuesta que abarca todo el análisis de cifras financieras, estrategias del cliente, desarrollo de la industria, etc.

d) Una vez que tanto Ejecutivo y Analista están de acuerdo con la propuesta se envía para la firma del Gerente Comercial, SubGerente de Riesgo de Crédito, Gerente de Riesgo de Crédito y Gerente General.

e) Cada vez que un cliente requiere hacer uso de su línea de crédito bajo los diferentes productos como son: cartas de crédito de importación, garantías bancarias, préstamos a corto plazo, entre otros se debe realizar un estudio de crédito en el cual se valide que cada una de las condiciones establecidas en la línea de crédito que fue aprobada sean cumplidas eficientemente.

Para realizar el estudio el cliente debe enviar documentación necesaria que la gestiona directamente el Área Comercial.

**6. ¿Qué pasa si al procesar el estudio se determina que alguna condición de aprobación de la línea de crédito no se cumple?**

Tenemos un formato que se denomina Reporte de Situación Irregular, el cual se emite 24 horas después de ocurrida la irregularidad y se envía al Ejecutivo encargado del Area Comercial para sus comentarios y posterior aprobación. La aprobación es similar a lo detallado en el literal e) del numeral 4.

**7. ¿El Departamento cuenta con un manual y de ser el caso cada cuánto tiempo se actualiza?**

Sí, y se actualiza cada año o cada que existe un cambio relevante.

**8. Tiene políticas de crédito establecidas, de ser el caso cuando se realizó la última actualización?**

Sí. La política se actualizó este año.

**9. Los procedimientos establecidos para el Departamento de Crédito cada cuanto tiempo se revisan?**

En el año 2004 se realizó una revisión de los procesos más importantes dentro del Banco, entre los cuales estuvieron varios del Departamento de Riesgo de Crédito.

## **Entrevista Ejecutiva de Operaciones**

Objetivo: Obtener información del Banco que permita determinar las áreas críticas del mismo.

Nombre del Entrevistado: Giovanna Carrera (*se ha cambiado la identidad para mantener la confidencialidad*)

Cargo: Ejecutiva de Operaciones

Fecha de la entrevista: 16 de Junio del 2010

### **1. ¿Cuál es el aporte que brinda el departamento de Riesgo de Crédito al departamento de Operaciones dentro del Banco?**

Todas las operaciones de crédito sean estas contingentes o directas se procesan en primera instancia por el departamento de Riesgo de Crédito para establecer si tanto la documentación y las condiciones de aprobación de líneas de crédito de cada cliente se cumplen. Una vez que recibimos las operaciones de Riesgo de Crédito el departamento de Operaciones puede iniciar su proceso, es decir nosotros entregamos el producto y/o servicio final al cliente.

### **2. ¿En el departamento de Operaciones cuántas personas trabajan?**

Aproximadamente 32 personas.

### **3. ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso de una operación de crédito dentro del departamento de Operaciones?**

Siempre hay por lo menos 3 personas involucradas dependiendo del producto que solicite un cliente. El Asistente revisa la documentación e ingresa la información en los sistemas y el Jefe directo valida que el proceso esté correcto, adicional a esto la Ejecutiva de Operaciones debe firmar todos los estudios de crédito.

**4. ¿Tienen estándares establecidos para el proceso de las operaciones de crédito?**

Cada proceso tiene su estándar establecido

**5. ¿El departamento de Riesgo de Crédito cumple los estándares establecidos para el proceso de operaciones de crédito?**

Existe demora en el tiempo de entrega de los estudios de crédito, sobre todo cuando estos están irregulares.

**6. ¿Lleva el departamento de Operaciones un control de operaciones irregulares?**

El control lo realiza exclusivamente Riesgo de Crédito.

**7. ¿Cómo se enteran de que las irregularidades especificadas en los estudios se encuentran regularizadas?**

Porque nos comunican los Oficiales de cuenta o nos comunicamos con Riesgo de Crédito.

**ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.**

**ESTUDIOS DE CREDITO 2010**

	Documentos de respaldo	Firmas y Poderes del cliente Revisados	En Orden / revisión Art.72	Irregular	Firmas Revisado/ Autorizado	Contabilizado	Documentos digitalizados
ENERO	S	S	S	N	S	S	N
FEBRERO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MARZO	S	S	N	S	S	S	S
ABRIL	S	S	N	S	S	S	N
MAYO	S	S	S	N	S	S	N

**Reporte de situación irregular**

	Estudio Irregular	RSI se emitió al día siguiente	Respuesta de Oficial dentro del estándar	Aprobación	Reporte de RSI Actualizado	Documentos digitalizados	Documento Archivado
ENERO	N	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
FEBRERO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MARZO	S	S	N	S	S	S	S
ABRIL	S	N	N	S	S	S	S
MAYO	N	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**GARANTIAS (PRENDAS / HIPOTECAS)**

	Garantía	Prenda / Hipoteca	Contrato	Avalúo actualizado	Endoso de seguro actualizado	Contabilizado	Documentos digitalizados	Ingreso custodia
1	S	P	S	S	S	S	N	S
2	S	P	S	S	S	N	N	S
3	S	P	S	N	S	S	N	S

**CONFIRMACIONES BANCARIAS**

	Solicitud del cliente	Firmas y Poderes del cliente revisados	Respuesta de acuerdo a estándar	Reporte de Control actualizado	Acuse Recibo	Documentos Archivados
dic-09	S	S	N	N	S	S
mar-10	S	S	N	S	S	S



**INDUSTRIAL DANEC S.A**

**ESTUDIOS DE CREDITO 2010**

	Documentos de respaldo	Firmas y Poderes del cliente Revisados	En Orden / revisión Art.72	Irregular	Firmas Revisado/ Autorizado	Contabilizado	Documentos digitalizados
ENERO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
FEBRERO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MARZO	S	S	N	S	S	S	S
ABRIL	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MAYO	N	N	N	S	N	S	S

**Reporte de situación irregular**

	Estudio Irregular	RSI se emitió al día siguiente	Respuesta de Oficial dentro del estándar	Aprobación	Reporte de RSI Actualizado	Documentos digitalizados	Documento Archivado
ENERO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
FEBRERO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MARZO	S	S	N	S	S	S	S
ABRIL	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MAYO	S	N	S	S	N	S	S

**GARANTIAS (PRENDAS / HIPOTECAS)**

	Garantía	Prenda / Hipoteca	Contrato	Avalúo actualizado	Endoso de seguro actualizado	Contabilizado	Documentos digitalizados	Ingreso custodia
1	S	P	S	N	S	S	S	S

**CONFIRMACIONES BANCARIAS**

	Solicitud del cliente	Firmas y Poderes del cliente revisados	Respuesta de acuerdo a estándar	Reporte de Control actualizado	Acuse Recibo	Documentos Archivados
dic-09	S	S	N	N	S	S
mar-10	S	S	N	S	N	S

**NOVARTIS**

**ESTUDIOS DE CREDITO 2010**

	Documentos de respaldo	Firmas y Poderes del cliente Revisados	En Orden	Irregular	Firmas Revisado/ Autorizado	Contabilizado	Documentos digitalizados
ENERO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
FEBRERO	S	S	S	N	S	S	S
MARZO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ABRIL	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MAYO	S	S	S	N	S	S	S

**Reporte de situación irregular**

	Estudio Irregular	RSI se emitió al día siguiente	Respuesta de Oficial dentro del estándar	Aprobación	Reporte de RSI Actualizado	Documentos digitalizados	Documento Archivado
ENERO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
FEBRERO	N	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MARZO	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
ABRIL	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
MAYO	N	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

**GARANTIAS (PRENDAS / HIPOTECAS)**

	Garantía	Prenda / Hipoteca	Contrato	Avalúo actualizado	Endoso de seguro actualizado	Contabilizado	Documentos digitalizados	Ingreso custodia
	N/A							

**CONFIRMACIONES BANCARIAS**

	Solicitud del cliente	Firmas y Poderes del cliente revisados	Respuesta de acuerdo a estándar	Reporte de Control actualizado	Acuse Recibo	Documentos Archivados
dic-09	S	S	N	S	S	N
may-10	S	S	N	S	N	N

LEYENDA	
N	No tiene
S	Si tiene

ANALISIS DE EFECTIVIDAD BANCO EXPERTO S.A.									
CLIENTE	ESTANDAR DE ENTREGA DE ESTUDIOS DE CREDITO (HORAS)	TIEMPO DE ENTREGA		TIEMPO DIFERENCIA (DEMORA)		CALIFICACION DE ACUERDO AL TIEMPO DE DEMORA			
		HORAS	MINUTOS	HORAS	MINUTOS	0	10 - 30 MIN	30 - 45 MIN	1 HORA en adelante
ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP	1	2	-	1	-				DEFICIENTE
INDUSTRIAL DANEC	1	1	30	-	30		RAZONABLE		
NOVARTIS	1	1	15	-	15		RAZONABLE		
A	1	-	30		0	OK			
B	1	-	45		0	OK			
C	1	1	-		0	OK			
D	1	1	45	-	45			REGULAR	
E	1	2	-	1	-				
F	1	1	24	-	24		RAZONABLE		
G	1	1	12	-	12		RAZONABLE		
H	1	2	05	1	05	OK			
I	1	1	-		0	OK			
J	1	1	-		0	OK			
K	1	1	-		0	OK			
L	1	1	-		0	OK			
M	1	-	30		0	OK			
N	1	-	32		0	OK			
O	1	1	15	-	15		RAZONABLE		
P	1	1	10	-	10		RAZONABLE		
Q	1	1	-		0	OK			
R	1	-	34		0	OK			
S	1	-	49		0	OK			
T	1	1	-		0	OK			
U	1	1	-		0	OK			
V	1	-	33		0	OK			
W	1	-	35		0	OK			
X	1	-	39		0	OK			
Y	1	-	46		0	OK			
Z	1	1	-		0	OK			
AA	1	-	35		0	OK			
AB	1	-	48		0	OK			
AC	1	1	-		0	OK			
AD	1	1	14	-	14		RAZONABLE		
AE	1	1	45	-	45			REGULAR	
AF	1	2	-	1	-				DEFICIENTE
AG	1	1	32	-	32			REGULAR	
AH	1	1	46	-	46			REGULAR	
AI	1	1	-		0	OK			
AJ	1	1	-		0	OK			
AK	1	-	38		0	OK			
AL	1	-	49		0	OK			
AM	1	-	56		0	OK			
AN	1	1	18	-	18		RAZONABLE		
AO	1	1	34	-	34			REGULAR	
AP	1	1	22	-	22		RAZONABLE		
AQ	1	1	54	-	54				DEFICIENTE
AR	1	2	-	1	-				DEFICIENTE
AS	1	1	-		0	OK			
AT	1	1	-		0	OK			
AU	1	-	46		0	OK			
AV	1		37		0	OK			
<b>RESUMEN</b>									
<b>RANGO</b>	<b>0</b>	<b>10 - 30 MIN</b>	<b>30 - 45 MIN</b>	<b>1 HORA en adelante</b>	<b>TOTAL</b>				
	32	9	5	4	50				

**BANCO EXPERTO S.A.**  
**RESUMEN DE HALLAZGOS**

Condición	Criterio	Causa	Efecto	Impacto	Recomendaciones
<b>Entorno de Control</b>					
El equipo de Riesgo de Crédito no conoce como debe actuar en situaciones poco éticas y morales	La Gerencia de Riesgo de Crédito debería asegurarse de que su equipo tenga herramientas suficientes para saber como proceder en situaciones poco éticas.	No existe código de conducta interno dentro del departamento.	El equipo de Riesgo de Crédito podría verse involucrado en situaciones poco éticas que no sabrían como manejar dentro de la organización ni a quien informar.	Riesgo de Crédito	Elaborar un código de conducta y programar reuniones periódicas departamentales en donde se traten a profundidad temas relacionados con la ética.
No se realizan Auditorías Internas periódicas en el departamento de Riesgo de Crédito	El departamento de Riesgo de Crédito debería ser sujeto de Auditorías Internas periódicas dado el trabajo que en esa área se lleva a cabo.	En el departamento de Riesgo de Crédito solo se lleva a cabo una Auditoría anual por parte de Auditores externos	No se detectan errores a tiempo	Riesgo de Crédito	Realizar Auditorías Internas trimestralmente, adicional a la Auditoría que lleva a cabo por Auditores externos.
El departamento de Riesgo de Crédito no tiene controles independientes establecidos.	El departamento de Riesgo de Crédito debería ser controlado de forma independiente.	El departamento de Riesgo de Crédito es un departamento de control, motivo por el cual no es preciso que sea controlado.	Al ser las tareas y actividades realizadas en este departamento controladas internamente pueden surgir errores que no se detectan a tiempo.	Riesgo de Crédito	Solicitar que el departamento de Control Interno del Banco realice controles y revisiones periódicos al trabajo que se realiza en Riesgo de Crédito.
No existe un adecuado flujo de información dentro del departamento de Riesgo de Crédito	En el departamento de Riesgo de Crédito debería existir un adecuado flujo de información que esté a disposición de todos los miembros del equipo.	Los jefes no cascanean adecuadamente y a tiempo la información a sus subalternos.	Desconocimiento por parte de los miembros del equipo de Riesgo de Crédito de temas de importancia para la ejecución de su trabajo.	Riesgo de Crédito	Utilizar la herramienta Intranet para dar a conocer temas importantes a los miembros del equipo de Riesgo de Crédito
Los Oficiales Senior de Riesgo de Crédito no tienen suficiente preparación para asumir sus cargos. No existe delegación en la toma de decisiones	La Gerencia de Riesgo de Crédito debería asegurarse de que los Oficiales Senior encargados de cada área en el departamento tengan suficiente experiencia y conocimiento. Además debería existir delegación de funciones que abarquen toma de decisiones.	La evaluación a los miembros del staff que aplican a vacantes internas de Riesgo de Crédito no se realizan de forma exhaustiva, cubriendo todos los puntos que deberían conocer.	Alta probabilidad de ocurrencia de errores debido a la falta de conocimiento del trabajo.	Riesgo de Crédito	Evaluaciones profundas del personal que aplica las vacantes internas en Riesgo de Crédito.
La estructura organizativa del departamento de Riesgo de Crédito no se ha revisado por varios años.	Riesgo de Crédito se mantiene estructurado de la misma forma ya que de acuerdo a los directivos no amerita un cambio y/o revisión	Establecimiento de prioridades dentro del departamento de Riesgo de Crédito.	Desorganización en el departamento de Riesgo de Crédito, exceso de trabajo y desmotivación del personal por una falta de apoyo para redefinir funciones y/o tareas.	Riesgo de Crédito	Revisar la estructura organizativa del departamento de Riesgo de Crédito para implementar mejoras en cuanto al trabajo.
No existe evidencia escrita para determinar el grado de responsabilidad y autoridad que se asigna a cada empleado del equipo de Riesgo de Crédito	El departamento de Riesgo de Crédito debería asegurarse de contar con evidencia escrita del grado de responsabilidad y autoridad que se asigna a cada miembro del equipo.	No se considera necesario contar con evidencia escrita del grado de responsabilidad y autoridad que se asigna a cada miembro del equipo ya que cada miembro cuenta con una descripción de funciones del cargo que desempeña.	No se asume responsabilidades	Riesgo de Crédito	Obtener evidencia escrita de que cada miembro del equipo de Riesgo de Crédito conoce que grado de responsabilidad y autoridad le ha sido asignado.

El departamento de Riesgo de Crédito no tiene suficiente personal para realizar el trabajo diario.	El departamento de Riesgo de Crédito debería contratar personal suficiente para cubrir las necesidades del área en cuanto a trabajo dado además que son un departamento	Falta de presupuesto para contratar nuevo personal	El personal se siente desmotivado por una falta de apoyo de sus jefaturas y del Banco en general.	Riesgo de Crédito	Solicitar a la Gerencia la autorización para contratar el personal necesario de manera que las tareas sean asignadas adecuadamente.
<b>Evaluación de Riesgos</b>					
El departamento de Riesgo de Crédito no cuenta con todas las herramientas necesarias y suficientes para alcanzar los objetivos establecidos	El Banco debería proporcionar a cada departamento las herramientas necesarias para el correcto desempeño de sus funciones.	Falla en la estructura administrativa del Banco	El cumplimiento de objetivos es más lento o simplemente no se cumplen ya que no se cuenta con las herramientas necesarias.	Riesgo de Crédito	El Banco así como el departamento de Riesgo de Crédito debe establecer cuales son las necesidades del personal que apoyen al correcto cumplimiento de los objetivos.
El análisis de riesgos no es realizado por personal capacitado para esta actividad.	El análisis de riesgos debería ser realizado por personal capacitado.	Los altos directivos son quienes analizan los riesgos quienes se basan en experiencia sin incluir un conocimiento en esta materia.	Alta probabilidad de ocurrencia de errores debido a la falta de conocimiento en este ámbito.	Riesgo de Crédito Gerencia	Contratar una firma externa que imparta este tipo de conocimientos para aplicarlos dentro del Banco.
No existe un sistema que permita controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades	El departamento de Riesgo de Crédito debería contar con un sistema que le permita controlar las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades.	Falta de presupuesto para adquirir nuevos sistemas o actualizar versiones.	Alta probabilidad de ocurrencia de errores por no contar con sistemas eficientes de control.	Riesgo de Crédito	Solicitar autorización de Casa Matriz para adquirir nuevos sistemas o actualizar versiones.
Los sistemas de información del Banco no tienen la suficiente capacidad para crecer a la par del crecimiento de las actividades del Banco	Los sistemas de información del Banco deberían tener la capacidad suficiente para crecer a la par del crecimiento de las actividades del Banco	El Banco no tiene una estrategia de crecimiento que vaya a la par de la tecnología que maneja.	Ofrecimientos a clientes que no se pueden cumplir.	Riesgo de Crédito Recursos Humanos Gerencia	Realizar un plan de inversión para sistemas de información actualizados.
<b>Actividades de control</b>					
El departamento de Riesgo de Crédito no es controlado por ningún otro departamento dentro del Banco.	Debería existir controles específicos para el departamento de Riesgo de Crédito que se lleven a cabo por un área independiente.	En el departamento de Riesgo de Crédito existe una persona que autoriza todo el ingreso de información a los sistemas.	Alta probabilidad de detección tardía de errores.	Riesgo de Crédito	Implementar controles independientes en el departamento de Riesgo de Crédito dado lo delicado de la información que manejan.
El trabajo diario en el Banco se realiza de forma manual	Al contar con sistemas tecnológicos de punta el Banco puede ofrecer un servicio más ágil y eficiente a sus clientes.	* Falta de presupuesto para actualizaciones y/o adquisiciones de nuevos sistemas	Alta probabilidad de errores por manejo de información manual	Riesgo de Crédito Administrativo	Adquirir sistemas tecnológicos que vayan de la mano con los avances y permitan competir al mismo nivel del resto de Bancos.

Información y Comunicación					
En el departamento de Riesgo de Crédito no existe mecanismos claros establecidos para la obtención de información externa e interna que apoyen las actividades y cuando se cuenta con información relevante el cascadeo de la misma a los involucrados no es el adecuado.	Debería existir un mecanismo o método que permita extraer información externa e interna de fuentes confiables para la consecución de las actividades del departamento de Riesgo de Crédito, y que el cascadeo de información relevante a los involucrados sea de manera adecuada.	* El departamento de Riesgo de Crédito no busca extraer información externa o interna que sea de soporte para su actividad, simplemente espera recibirla. * Cuando la Gerencia de Riesgo de Crédito dispone de información relevante la comparte con el Oficial o Jefe de las distintas áreas pero cada jefe no cascadea al personal a su cargo.	* Por falta de conocimiento de nueva información ya sea externa e interna relevante departamento de Riesgo de Crédito puede cometer errores o realizar doble trabajo. * El equipo desconoce si la información que debió ser cascadeada a tiempo afecta a sus actividades diarias.	Riesgo de Crédito	Establecer mecanismos o métodos que permitan obtener información externa e interna de fuentes confiables y de manera proactiva y cascadearla a tiempo y a los involucrados.
El departamento de Riesgo de Crédito no ha establecido mecanismos que le permitan conocer las necesidades de información ni métodos para recepción de quejas, reclamos, sugerencias de su equipo	La Gerencia de Riesgo de Crédito debería asegurarse de conocer las necesidades de información, quejas, reclamos, sugerencias de su equipo.	Las reuniones departamentales son muy cortas y se trata exclusivamente temas de trabajo.	El equipo se siente descontento al no poder transmitir sus necesidades de información, quejas, sugerencias, etc.	Riesgo de Crédito	Realizar reuniones departamentales en donde el equipo participe activamente para exponer sus opiniones, ideas y necesidades.
No se realizan reuniones periódicas, que se consideren suficientes para que el equipo esté al tanto de todos los por menores del departamento de Riesgo de Crédito correspondientes a las diferentes áreas de trabajo y evaluar si cada una de las áreas están cumpliendo a cabalidad su trabajo	El departamento de Riesgo de Crédito debería establecer como práctica normal realizar reuniones que permitan al equipo conocer de mejor manera el trabajo de las diferentes áreas y saber de que manera aportan unos a otros.	Cada área dentro del departamento de Riesgo de Crédito realiza su trabajo y no interactúan entre si.	Cada persona del equipo de Riesgo de Crédito se preocupa por su trabajo y no se involucran entre si.	Riesgo de Crédito	Plantear un cronograma de reuniones para tratar temas de interés común y cumplir con dicho cronograma.
No existe una metodología establecida para comunicar al staff las irregularidades presentadas	El Banco debería asegurarse que las irregularidades de todo tipo sean comunicadas al staff de manera oportuna.	Falta de procedimientos establecidos	El staff desconoce sobre errores o irregularidades que se comenten dentro del Banco	Riesgo de Crédito Administrativo	Implementar una metodología para comunicar de manera eficaz y oportuna al staff sobre cualquier tema de relevancia, incluidas las irregularidades.
Supervisión					
El departamento de Riesgo de Crédito no es controlado por ningún otro departamento dentro del Banco.	Debería existir controles específicos para el departamento de Riesgo de Crédito que se lleven a cabo por un área independiente.	En el departamento de Riesgo de Crédito existe una persona que autoriza todo el ingreso de información a los sistemas.	Alta probabilidad de detección tardía de errores.	Riesgo de Crédito	Implementar controles independientes en el departamento de Riesgo de Crédito dado lo delicado de la información que manejan.
No se realizan evaluaciones al sistema de control interno	El Banco debería asegurarse que el sistema de control interno sea evaluado periódicamente.	Cada departamento controla su trabajo. Siempre hay una persona que ingresa en el sistema y otra persona que autoriza	Alta probabilidad de errores o fraudes internos por que no existe una evaluación periódica al sistema de control interno	Riesgo de Crédito Administrativo	Implementar un departamento de Control Interno que se encargue controlar al resto de departamentos en el Banco.

Elaborado por: Andrea Meza

## CONCLUSIONES DE LA AUDITORIA

- El departamento de Riesgo de Crédito no es sujeto de Auditorías internas ni de otro tipo de controles.
- La estructura organizativa del departamento de Riesgo de Crédito no se ha revisado por varios años, por lo tanto no existe un adecuado flujo de la información dentro del departamento debido a que el Oficial de Riesgo de Crédito no tiene suficiente preparación para asumir ese cargo.
- El departamento de Riesgo de Crédito no cuenta con un sistema que permita controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades. Considerando que el control de líneas de crédito es un proceso fundamental dentro del área y de todo el Banco, se concluye que el departamento de Riesgo de Crédito no cuenta con todas las herramientas necesarias y suficientes para alcanzar los objetivos establecidos.
- Una vez revisados los procesos se concluye que varios de ellos son realizados en forma manual.
- Las reuniones periódicas dentro de un departamento son fundamentales, sin embargo luego de la revisión se detectó que una de las falencias es la falta de éstas, ya sea para informar al equipo los por menores del departamento de Riesgo de Crédito correspondientes a las diferentes áreas de trabajo y evaluar si cada una de ellas está cumpliendo a cabalidad su trabajo o también conocer las necesidades de información para recepción de quejas, reclamos, sugerencias de su equipo.
- A pesar de que los controles dentro de la entidad son buenos, se concluye que no se realizan evaluaciones al sistema de control interno.

- Luego de la revisión efectuada, se concluye que no todos los estudios de crédito se procesan en orden. Presentan irregularidades de diferentes tipos.
- No todos los RSI's se emiten al siguiente día de que ocurrió la irregularidad ni son justificados por parte del Oficial de cuenta de acuerdo al estándar (1 día).
- No todos los avalúos se encuentran actualizados.
- No todas las confirmaciones bancarias para firmas auditoras son respondidas dentro del estándar establecido (3 días).
- No toda la documentación de Estudios de crédito, RSI's, Garantías son digitalizados

#### **RECOMENDACIONES DE LA AUDITORIA**

- Establecer por lo menos dos auditorías al año para evaluar que los procedimientos se estén cumpliendo de acuerdo a las políticas establecidas y los manuales.
- Realizar una revisión exhaustiva de todos los procesos que se realizan dentro del área para redefinir funciones. Enviar a capacitaciones constante sobre la administración del Riesgo al Oficial encargado.
- Evaluar los sistemas informáticos y procedimientos dentro del departamento para establecer sus necesidades con el fin de aportar a la consecución de los objetivos.
- Se establece la misma recomendación que el punto anterior.
- Se recomienda establecer un cronograma de reuniones departamentales donde asista todo el personal del departamento.
- Se recomienda evaluar el sistema de control interno por lo menos dos veces por año.



- Evitar el procesamiento de estudios de crédito irregulares; de darse el caso procurar la regularización dentro del plazo establecido.
- Realizar una revisión de la política de crédito para recordar los tiempos estándar establecidos para cada proceso.
- Realizar un seguimiento adecuado a los vencimientos tanto de avalúos y seguros que cubren prendas e hipotecas a favor del Banco.
- Controlar las fecha de recepción y organizar el trabajo adecuadamente de manera que las respuestas lleguen en no más de 3 días.
- Solicitar apoyo en el departamento de Digitalización para cumplir con los procesos de digitalización de la documentación.

**RESUMEN DE HALLAZGOS DE LAS PRUEBAS SUSTANTIVAS**

AREA	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIONES
<b>ESTUDIOS DE CREDITO</b>	No todos los estudios de crédito se procesan en orden. Presentan irregularidades de diferentes tipos	De acuerdo a la política de crédito los estudios de crédito deben procesarse en orden, sin embargo se presentan excepciones que debe ser debidamente justificadas y tener aprobación por el nivel correspondiente antes de su proceso	El Area Comercial tiene un alto interés por atender a sus clientes, motivo por el cual se solicita excepciones para procesar estudios con irregularidades	* Falta de control de cumplimiento de regularizaciones dentro del plazo establecido. * Costumbre por parte de los clientes y el Area Comercial de pedir procesamiento de estudios de crédito irregulares	Evitar el procesamiento de estudios de crédito irregulares; de darse el caso procurar la regularización dentro del plazo establecido.
<b>REPORTE DE SITUACION IRREGULAR</b>	No todos los RSI se emiten al siguiente día de que ocurrió la irregularidad ni son justificados por parte del Oficial de cuenta de acuerdo al estándar (1 día)	De acuerdo a la política de crédito establecida los RSI deben emitirse al día siguiente de que ocurre una irregularidad. Los Oficiales de cuenta deben justificar el ISR el mismo día que lo reciben	* Falta conocimiento del proceso * Falta de control de irregularidades	Las irregularidades pueden mantenerse por mucho tiempo sin que exista un control adecuado.	Realizar una revisión de la política de crédito para recordar los tiempos estándar establecidos para cada proceso
<b>GARANTIAS (PRENDAS / HIPOTECAS)</b>	No todos los avalúos se encuentran actualizados	De acuerdo a la Codificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros, una prenda e hipoteca debe contar con una avalúo actualizado anualmente	Falta de control de vencimientos de los avalúos para solicitar su renovación	Llamadas de atención por parte del regulador al momento de realizar auditorías a la documentación de clientes de crédito	Realizar un seguimiento adecuado a los vencimientos tanto de avalúos y seguros que cubren prendas e hipotecas a favor del Banco
<b>CONFIRMACIONES BANCARIAS</b>	No todas las confirmaciones bancarias para firmas auditoras son respondidas dentro del estándar establecido (3 días)	De acuerdo al procedimiento establecido, las confirmaciones bancarias se responden a la firma auditora en 3 días laborables	Falta de control de fecha de recepción y tiempo de respuestas	Quejas por parte de los clientes ya que las firmas que los auditan no cuentan con información oportuna	Controlar las fecha de recepción y organizar el trabajo adecuadamente de manera que las respuestas lleguen en no más de 3 días
<b>ESTUDIOS DE CREDITO / GARANTIAS</b>	No toda la documentación de Estudios de crédito, Garantías son digitalizados	Toda la documentación del Banco debe ser digitalizada	* Falta de tiempo en el departamento de Digitalización para realizar el proceso completo	Se dificulta la búsqueda de información en caso de requerir revisión	Solicitar apoyo en el departamento de Digitalización para cumplir con los procesos de digitalización de la documentación

## **FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

## **INFORME FINAL DE AUDITORIA**

A la Gerencia de

**BANCO EXPERTO S.A.**

Quito, Ecuador

Hemos realizado la Auditoría de Gestión al departamento de Riesgo de Crédito con el objeto de evaluar: la eficiencia, eficacia y efectividad con que se manejan los créditos y la observancia de disposiciones éticas del personal.

Para la evaluación de la gestión utilizamos parámetros propios del Banco y aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta e hicimos uso de la metodología del sistema COSO.

Orientamos nuestra Auditoría de Gestión al departamento Riesgo de Crédito – Area Control de Riesgos.

Nuestro informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales.

Reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración para contribuir al desarrollo del Banco. A la vez dejamos constancia de nuestro reconocimiento por la total colaboración que hemos recibido en nuestro trabajo.

Atentamente,

Andrea Meza V.

## **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **ANTECEDENTES**

Banco Experto S.A. fue establecido en 1.913 en la ciudad de Guayaquil. Su razón social sufrió varios cambios hasta llegar a su actual denominación. En aquella época su propósito principal era el de fomentar el comercio exterior entre el Ecuador y Gran Bretaña. Su estrategia de negocios está enfocada hacia el segmento corporativo / comercial.

### **MOTIVOS DEL EXAMEN**

Se realizó el examen de Auditoría de Gestión, con el objeto de identificar los controles que existen dentro del Banco y específicamente en el departamento de Riesgo de Crédito. El Banco fue seleccionado porque ninguno de sus departamentos ha sido sujeto de una auditoría de gestión.

## **INFORME DE DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN LA EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

### **Deficiencias y Recomendaciones**

#### *Deficiencia*

- El Banco no tiene establecido: comparación de un producto o servicio con especificaciones o estándares establecidos por los usuarios, encuestas o cuestionarios para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que los servicios prestados satisfacen la necesidad de los usuarios.

#### *Comentario de la entidad auditada*

- El Banco no tiene establecido este punto como un procedimiento o política, mencionan que los Oficiales encargados de las cuentas realizan un constante contacto con los

clientes para evaluar que tan satisfechos se encuentran con un determinado servicio o que servicio le hace falta al Banco para desarrollarlo a la medida de lo posible.

#### Recomendación

- Se recomienda dejar constancia escrita de la satisfacción de los clientes en cuanto al servicio que brinda el Banco y la necesidad de crear nuevos servicios o productos cuando los Oficiales realizan una visita.

#### Deficiencia

- No se ha establecido objetivos específicos para cada actividad de la entidad.

#### Comentario de la entidad auditada

- No está establecido como política, cada área decide si plantea o no objetivos específicos

#### Recomendación

- Se recomienda que anualmente los departamentos que conforman la entidad dejen evidencia por escrito del planteamiento de objetivos específicos para que se evalúe la gestión y el aporte en la consecución de los objetivos y estrategias planteadas por la alta gerencia del Banco.

#### Deficiencia

- La empresa no cuenta con todo el material necesario para alcanzar todos los objetivos establecidos.

#### Comentario de la entidad auditada

- El Banco tiene sistemas informáticos muy limitados, no están a la par de las exigencias del mercado hoy en día. Se debe definir prioridades para evaluar si están acorde al presupuesto.

### Recomendación

- Se recomienda que la alta gerencia realice una revisión exhaustiva de las mejores que se pueden realizar a los sistemas informáticos dentro de la entidad para canalizar el trabajo de mejor manera y así disminuir la carga de trabajo y el nivel de errores.

### Deficiencia

- La entidad no cuenta con un departamento de comunicación social o relaciones públicas u otra entidad que se encarga de medir el impacto o repercusión a mediano y largo plazo en el entorno social o ambiental de los productos, obras o servicios prestados.

### Comentario de la entidad auditada

- Los servicios que ofrece no tienen repercusión agresiva al medio ambiente, sin embargo contamos con políticas y procedimientos que generan un aporte de cuidado del medio ambiente.

### Recomendación

- Debido a su actividad, el impacto al medio ambiente no es agresivo, sin embargo se recomienda continuar con políticas que ayuden a su conservación como: reciclaje de papel y otros materiales, clasificación de la basura, etc.

### Deficiencia

- No existe ningún tipo de confirmación de que los objetivos globales han sido entendidos claramente por el personal de la entidad.

### Comentario de la entidad auditada

- El Banco año a año realiza una reunión con los empleados específicamente para comunicarles las estrategias y objetivos, no se lleva control por escrito.

### Recomendación

- Se recomienda que el departamento de RR. HH luego de la reunión anual donde se exponen los objetivos y estrategias para el nuevo año, elabore una carta compromiso que deberá ser firmada por cada empleado, corroborando que están en pleno conocimiento de los objetivos globales de la entidad.

### Deficiencia

- Los sistemas con que cuenta la entidad no permiten el crecimiento sostenido acorde a las necesidades de los clientes.

### Comentario de la entidad auditada

- El Banco tiene sistemas informáticos muy limitados, no están a la par de las exigencias del mercado hoy en día.

### Recomendación

- Se recomienda que la alta gerencia realice una revisión exhaustiva de las mejores que se pueden realizar a los sistemas informáticos dentro de la entidad para canalizar el trabajo de mejor manera y así disminuir la carga de trabajo y el nivel de errores.

### Deficiencia

- No se realiza un seguimiento y control de los reportes emitidos por los diferentes departamentos para verificar que estos sean reales y que no se está añadiendo información por el hecho de alcanzar los objetivos.

### Comentario de la entidad auditada

- Cada empleado del Banco conoce sus funciones específicas, el Jefe directo es el encargado de controlar el trabajo de su equipo



#### Recomendación

- Se recomienda que el departamento de Auditoría Interna realice por lo menos dos revisiones anuales sin previo aviso de los reportes que son preparados para los entes de control principalmente.

#### Deficiencia

- El análisis de riesgos no es realizado por personal capacitado para esta actividad.

#### Comentario de la entidad auditada

- Cada empleado del Banco conoce sus funciones específicas, el Jefe directo es el encargado de controlar el trabajo de su equipo.

#### Recomendación

- Se recomienda que el departamento de Auditoría Interna realice por lo menos dos revisiones anuales sin previo aviso de los reportes que son preparados para los entes de control principalmente.

#### Deficiencia

- No existe un sistema que permita controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades.

#### Comentario de la entidad auditada

- El Banco tiene sistemas informáticos muy limitados, no están a la par de las exigencias del mercado hoy en día.

#### Recomendación

- Se recomienda que la alta gerencia realice una revisión exhaustiva de las mejores que se pueden realizar a los sistemas informáticos dentro de la entidad para canalizar el trabajo de mejor manera y así disminuir la carga de trabajo y el nivel de errores.

#### Deficiencia

- Los procedimientos para controlar el riesgo de los clientes están debidamente realizados.

#### Comentario de la entidad auditada

- El Banco tiene sistemas informáticos muy limitados, no están a la par de las exigencias del mercado hoy en día. Sin embargo, el control es adecuado.

#### Recomendación

- Se recomienda que la alta gerencia realice una revisión exhaustiva de las mejoras que se pueden realizar a los sistemas informáticos dentro de la entidad para canalizar el trabajo de mejor manera y así disminuir la carga de trabajo y el nivel de errores.

### **INFORME DE ANALISIS DE AREAS CRITICAS**

- **PROCESO INGRESO DE INFORMACIÓN DE LÍNEA DE CRÉDITO A LOS SISTEMAS DE RIESGOS Y GBS**

#### PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito es quien procede a revisar que consten todas las aprobaciones en la línea de crédito e ingresa en GBS.
- El Oficial de Riesgo de Crédito autoriza la información ingresada en los sistemas de Riesgos y GBS por parte del Asistente.
- Si no autoriza el Oficial de Riesgo de Crédito la información ingresada en los sistemas, el Asistente debe revisar nuevamente la información, se corrige y se entrega para autorización.

#### PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito es el encargado de archivar las líneas de crédito en un plazo prudencial, pero las tiene pendientes hasta por dos o tres meses.

- **PROCESO ELABORACIÓN DE ESTUDIOS DE CRÉDITO**

PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Auxiliar/Asistente de Riesgo de Crédito revisa si esta completa y correcta la documentación.
- El Auxiliar/Asistente de Riesgo de Crédito realiza verificaciones de firmas y poderes.
- Si existen irregularidades con la operación a otorgar, se informa al Responsable Comercial de Cuenta quien analiza la irregularidad de documentos y decide justificarla o informar al cliente.
- El Auxiliar/Asistente de Riesgo de Crédito se encarga de verificar cumplimiento de condiciones establecidas en las líneas de crédito.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- Se evidenció que el Auxiliar/Asistente de Riesgo de Crédito no verifica el cumplimiento de condiciones de aprobación de líneas de crédito.
- El Responsable Comercial de Cuenta no analiza la irregularidad encontrada cuando los documentos están incompletos; simplemente solicita excepción.

- **PROCESO COORDINACIÓN Y OBTENCIÓN DE AVALÚOS**

PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito se encarga de contactar al perito evaluador para que realice el avalúo.

- El Asistente de Riesgo de Crédito se encarga de verificar que el informe y la factura emitidos por el evaluador cumplan las condiciones.

#### PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito no informa al responsable comercial a tiempo cuando existen inconvenientes.
- El Asistente de Riesgo de Crédito no contabiliza el nuevo valor de avalúo en el sistema GBS.

### • **PROCESO COORDINACIÓN Y OBTENCIÓN DE ENDOSOS DE SEGUROS**

#### PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito realiza el seguimiento con el cliente para la obtención del endoso.
- El Asistente de Riesgo de Crédito debe verificar coberturas, firmas y poderes

#### PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO.

- El Asistente de Riesgo de Crédito no hace seguimiento a la obtención del endoso de seguro.
- El Asistente de Riesgo de Crédito no informa al responsable comercial a tiempo cuando existen inconvenientes.

- El Asistente de Riesgo de Crédito no actualiza en el Sistema de riesgos el valor y fecha del endoso de seguro.
- **PROCESO DE CONTABILIZACIÓN E INGRESO DE DOCUMENTOS A CUSTODIA**

PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito revisa el kardex para proceder a contabilizar.
- EL Oficial de Riesgo de Crédito autoriza la contabilización de seguridades.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito no archiva los kardex en las respectivas carpetas.
- **PROCESO ELABORACIÓN DE CONFIRMACIONES BANCARIAS PARA AUDITORES EXTERNOS**

PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito realiza la verificación de firmas y poderes en la solicitud de confirmación bancaria.
- El Oficial de Riesgo de Crédito verifica que la conciliación bancaria este correcta.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito no notifica al departamento de Cuentas Corrientes para que proceda con el cobro de la confirmación bancaria.

- A pesar que el Asistente de Riesgo de Crédito informa a tiempo los inconvenientes suscitados con las confirmaciones bancarias, el responsable comercial no toma acciones correctivas a tiempo.

- **PROCESO ELABORACIÓN REPORTE DE SITUACIÓN IRREGULAR**

PRUEBAS DE RECORRIDO

- El Asistente de Riesgo de Crédito analiza la irregularidad y determina si amerita emitir un RSI.
- El Asistente de Riesgo de Crédito revisa comentarios en RSI y determina si persiste la irregularidad y si concuerda con el comentario.

PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

- El Asistente de Riesgo de Crédito no registra las novedades en el registro de control de crédito para seguimiento posterior.
- El Asistente de Riesgo de Crédito no notifica que la irregularidad esté solucionada para dar de baja el RSI.

**CONCLUSIONES**

- En todos los procesos existe un control dual, es decir el Asistente ingresa la información y el Oficial es quien supervisa y/o autorización según se requiera.
- Cierta documentación que se puede considerar no se archiva a tiempo por considerarse poco relevante.
- La revisión de firmas y poderes la realiza personal de la entidad, no un asesor legal.

- Los responsables comerciales no son notificados de inmediato sobre los inconvenientes que surgen con la documentación de los clientes a su cargo.
- Se omite el paso de actualizar información de endoso y avalúos en el Sistema de Riesgos.
- Se omite el paso de informar al departamento de Cuentas Corrientes para proceder con el cobro de comisiones por emisiones de confirmaciones bancarias.

### **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda mantener un control dual como se lo ha venido realizando hasta ahora ya que permite identificar errores y corregirlos a tiempo.
- Toda la documentación de la entidad es importante, se recomienda mantener un archivo ordenado y organizado a tiempo para evitar acumulación de papeles y posibles pérdidas de los mismos.
- Se recomienda que la revisión de firmas y poderes las realice un asesor legal con pleno conocimiento y experiencia.
- Se recomienda mantener informados a los responsables comerciales sobre posibles inconvenientes con documentación de sus clientes para que puedan actuar de forma proactiva, evitando demoras. Esta información se la puede notificar vía mail.
- Los documentos recibidos deben estar actualizados en el sistema una vez recibidos para que los departamentos que hacen uso de la información puedan tenerla al día.

- Cinco días antes de finalizar cada mes, se recomienda enviar al departamento de Cuentas Corrientes un memo que contenga la lista de confirmaciones bancarias entregadas para proceder con el cobro de comisiones, este memo debe estar firmado por el Oficial de Riesgos de preferencia.

## **SE REQUIEREN MEJORAS EN EL CONTROL INTERNO DEL BANCO**

El control interno constituye la columna vertebral en toda institución cualquiera sea el giro del negocio, pues es el conjunto de políticas y procedimientos adoptados por la administración que van en busca de la consecución de los objetivos que se han planteado en todas sus áreas.

Las fallas en el control interno pueden desencadenar una serie de errores que en conjunto podrían ocasionar graves problemas para la institución, es por esto que nos permitimos poner en su consideración los hallazgos encontrados y las recomendaciones para cada uno de ellos.

### **ENTORNO DE CONTROL**

***El equipo de Riesgo de Crédito no conoce como debe actuar en situaciones poco éticas y morales***

#### ***Recomendación***

Elaborar un código de conducta y programar reuniones periódicas departamentales en donde se traten a profundidad temas relacionados con la ética.



## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

El Banco cuenta con un código de conducta. 15 días a partir de la presentación del informe se realizará la revisión del mismo y 15 días después se realizará una reunión con todo el personal para difundir el código y tratar temas relacionados con la ética.

**No se realizan Auditorías Internas periódicas en el departamento de Riesgo de Crédito**

### ***Recomendación***

Realizar Auditorías Internas por lo menos dos veces al año para evaluar que los procedimientos se estén cumpliendo de acuerdo a las políticas establecidas y los manuales, adicional a la auditoría que lleva a cabo los auditores externos.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Estamos de acuerdo. 30 días a partir de la presentación del informe se realizará el cronograma de las próximas Auditorías a llevarse a cabo en el departamento de Riesgo de Crédito.

**El departamento de Riesgo de Crédito no tiene controles independientes establecidos.**

### ***Recomendación***

Solicitar que el departamento de Control Interno del Banco realice controles y revisiones periódicas al trabajo que se realiza en Riesgo de Crédito.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

A partir del mes de Agosto el departamento de Control Interno realizará revisiones mensuales al departamento de Riesgo de Crédito.

**No existe un adecuado flujo de información dentro del departamento de Riesgo de Crédito.**

### ***Recomendación***

Utilizar la herramienta Intranet para dar a conocer temas importantes a los miembros del equipo de Riesgo de Crédito.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

20 días a partir de la presentación del informe se revisará la información clave para el departamento de Riesgo de Crédito y se solicitará subirla al Intranet para que todo el equipo tenga acceso.

**Los Oficiales Senior de Riesgo de Crédito no tienen suficiente preparación para asumir sus cargos. No existe delegación en la toma de decisiones.**

### ***Recomendación***

Evaluaciones profundas del personal que aplica a las vacantes internas en Riesgo de Crédito. Enviar a capacitaciones constante sobre la administración del Riesgo al Oficial encargado.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

15 días a partir de la presentación del informe se revisará el proceso para definir adecuadamente los lineamientos y perfiles que el personal debe cumplir antes de aplicar a una vacante interna.

**La estructura organizativa del departamento de Riesgo de Crédito no se ha revisado por varios años.**

### ***Recomendación***

Realizar una revisión exhaustiva de todos los procesos que se realizan dentro del área para redefinir funciones.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

45 días a partir de la presentación del informe, se revisará la estructura del departamento y se realizará cambios en el mismo.

**No existe evidencia escrita para determinar el grado de responsabilidad y autoridad que se asigna a cada empleado del equipo de Riesgo de Crédito.**

### ***Recomendación***

Obtener evidencia escrita de que cada miembro del equipo de Riesgo de Crédito conoce que grado de responsabilidad y autoridad le ha sido asignado.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

10 días a partir de la presentación del informe se elaborará un documento para cada persona del equipo en donde se especifique cuáles son sus responsabilidades, se solicitará la firma de cada uno y se enviará al file personal en RRHH.

**El departamento de Riesgo de Crédito no tiene suficiente personal para realizar el trabajo diario.**

### ***Recomendación***

Solicitar a la Gerencia la autorización para contratar el personal necesario de manera que las tareas sean asignadas adecuadamente.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

A partir del la segunda semana de Agosto se redefinirá funciones del equipo de Riesgo de Crédito, se determinará cuantas personas adicionales deben ser contratadas y se solicitará autorización a la Gerencia. Para finales de Septiembre este punto debe ser cubierto.

## **EVALUACION DE RIESGOS**

**El departamento de Riesgo de Crédito no cuenta con todas las herramientas necesarias suficientes para alcanzar los objetivos establecidos.**

### ***Recomendación***

El Banco así como el departamento de Riesgo de Crédito debe establecer cuáles son las necesidades del personal que apoyen al correcto cumplimiento de los objetivos.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

30 días a partir de la presentación del informe se definirá que herramientas tecnológicas, de personal, económicos se requiere para cumplir los objetivos.

**El análisis de riesgos no es realizado por personal capacitado para esta actividad.**

### ***Recomendación***

Contratar una firma externa que imparta este tipo de conocimientos para aplicarlos dentro del Banco.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Para inicios de Septiembre se debe contratar una firma externa que imparta una capacitación a los principales funcionarios del departamento de Riesgo de Crédito para realizar análisis de riesgos.

**No existe un sistema que permita controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades**

### ***Recomendación***

Evaluar los sistemas informáticos y procedimientos dentro del departamento para establecer sus necesidades con el fin de aportar a la consecución de los objetivos, de ser el caso solicitar autorización a la alta gerencia para adquirir nuevos sistemas o actualizar versiones.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Para mediados de Septiembre debe estar definidos los sistemas que requieren el departamento de Riesgo de Crédito y hasta finales se debe solicitar autorización al grupo para implementarlos.

**Los sistemas de información del Banco no tienen la suficiente capacidad para crecer a la par del crecimiento de sus actividades**

***Recomendación***

Se mantiene la recomendación del punto anterior.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Para mediados de Septiembre deben estar definidos los sistemas que requieren el departamento de Riesgo de Crédito y hasta finales se debe solicitar autorización al Grupo para implementarlos.

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

**El departamento de Riesgo de Crédito no es controlado por ningún otro departamento dentro del Banco.**

***Recomendación***

Implementar controles independientes en el departamento de Riesgo de Crédito dado lo delicado de la información que manejan.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

A partir del mes de Agosto el departamento de Control Interno realizará revisiones mensuales al departamento de Riesgo de Crédito

**El trabajo diario en el Banco se realiza de forma manual**

***Recomendación***

Adquirir sistemas tecnológicos que vayan de la mano con los avances y permitan competir al mismo nivel del resto de Bancos.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Para mediados de Septiembre deben estar definidos los sistemas que requieren el departamento de Riesgo de Crédito y hasta finales se debe solicitar autorización al Grupo para implementarlos.

**INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

**En el departamento de Riesgo de Crédito no existen mecanismos claros establecidos para la obtención de información externa e interna que apoyen las actividades y cuando se cuenta con información relevante el cascadeo de la misma a los involucrados no es el adecuado.**

***Recomendación***

Establecer mecanismos o métodos que permitan obtener información externa e interna de fuentes confiables y de manera proactiva y cascadearla a tiempo y a los involucrados.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

A partir del mes de Agosto se deberá evaluar fuentes confiables de información de donde el departamento puede obtener datos importantes.

*El departamento de Riesgo de Crédito no ha establecido mecanismos que le permitan conocer las necesidades de información ni métodos para recepción de quejas, reclamos, sugerencias de su equipo*

***Recomendación***

Realizar reuniones departamentales en donde el equipo participe activamente para exponer sus opiniones, ideas y necesidades.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

30 días a partir de la presentación del informe se deberá elaborar el cronograma de reuniones.

*No se realizan reuniones periódicas, que se consideren suficientes para que el equipo esté al tanto de todos los por menores del departamento de Riesgo de Crédito correspondientes a las diferentes áreas de trabajo y evaluar si cada una de las áreas están cumpliendo a cabalidad su trabajo*

***Recomendación***

Plantear un cronograma de reuniones para tratar temas de interés común y cumplir con dicho cronograma.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

A los 30 días a partir de la presentación del informe se deberá elaborar el cronograma de reuniones.



*No existe una metodología establecida para comunicar al staff las irregularidades presentadas.*

***Recomendación***

Implementar una metodología para comunicar de manera eficaz y oportuna al staff sobre cualquier tema de relevancia, incluidas las irregularidades.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

15 días a partir de la presentación del informe se deberá estudiar que metodología sería adecuada para comunicar irregularidades al personal, después de 30 días deberá estar implementada.

**SUPERVISION**

*El departamento de Riesgo de Crédito no es controlado por ningún otro departamento dentro del Banco.*

***Recomendación***

Implementar controles independientes en el departamento de Riesgo de Crédito dado lo delicado de la información que manejan.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

A partir del mes de Agosto el departamento de Control Interno realizará revisiones mensuales al departamento de Riesgo de Crédito

**No se realizan evaluaciones al sistema de control interno**

**Recomendación**

Implementar controles independientes en el departamento de Riesgo de Crédito dado lo delicado de la información que manejan. Implementar un departamento de Control Interno que se encargue controlar al resto de departamentos en el Banco.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

30 días a partir de la presentación del informe realizar el cronograma de las próximas Auditorías a realizar al departamento de Riesgo de Crédito y Control Interno

**SE REQUIERE SUPERVISION EN LOS PROCESOS DE:**

Después de realizar pruebas sustantivas a los principales procesos que se llevan a cabo en el departamento de Riesgo de Crédito, se obtuvieron los siguientes resultados:

**ESTUDIOS DE CREDITO**

No todos los estudios de crédito se procesan en orden. Presentan irregularidades de diferentes tipos.

	<b>ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.</b>	<b>INDUSTRIAL DANEC</b>	<b>NOVARTIS</b>
<b>REGULARES</b>	ENERO - MAYO		FEBRERO - MAYO
<b>IRREGULARES</b>	MARZO - ABRIL	MARZO - MAYO	

### ***Recomendación***

Evitar el procesamiento de estudios de crédito irregulares; de darse el caso procurar la regularización dentro del plazo establecido.

### **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Los Oficiales comerciales deben enviar todos los documentos de crédito requeridos para procesar los estudios. Si existen irregularidades deben cumplir con su compromiso de regularización de acuerdo a lo establecido en la política de crédito.

Además se determinó que la documentación que respalda una operación de crédito no ha sido digitalizada.

	<b>ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.</b>	<b>INDUSTRIAL DANEC</b>	<b>NOVARTIS</b>
ESTUDIOS DIGITALIZADOS	MARZO	MARZO - MAYO	FEBRERO - MAYO
ESTUDIOS NO DIGITALIZADOS	ENERO - ABRIL - MAYO		

### ***Recomendación***

Solicitar apoyo en el departamento de Digitalización para cumplir con los procesos de digitalización de la documentación.

### **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Este departamento fue creado ya en el Banco, por lo que se estima que no habrá inconvenientes futuros con la digitalización de la documentación.

## REPORTES DE SITUACION IRREGULAR

No todos los RSI's se emiten al siguiente día de que ocurrió la irregularidad ni son justificados por parte del Oficial de cuenta de acuerdo al estándar (1 día).

	ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.	INDUSTRIAL DANEC	NOVARTIS
RSI's EMITIDOS DENTRO DEL ESTANDAR	MARZO	MARZO	N/A
RSI's EMITIDOS FUERA DEL ESTANDAR	ABRIL	MAYO	N/A
RESPUESTA RSI's DENTRO DEL ESTANDAR		MAYO	N/A
RESPUESTA RSI's FUERA DEL ESTANDAR	MARZO - ABRIL	MARZO	N/A

### *Recomendación*

Realizar una revisión de la política de crédito para recordar los tiempos estándar establecidos para cada proceso.

## OBSERVACIONES DE LA GERENCIA

La política de crédito circulará nuevamente para revisión de todos los involucrados y se dejará constancia a través de la firma de cada uno de que la política es conocida. Este proceso se realizará cada 3 meses.

## GARANTIAS (PRENDAS / HIPOTECAS)

No todos los avalúos de las garantías (prendas / hipotecas) se encuentran actualizados.

	ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.	INDUSTRIAL DANEC	NOVARTIS
DOCUMENTACION GARANTIAS ACTUALIZADA	-	-	N/A
DOCUMENTACION GARANTIAS NO ACTUALIZADA	N	N	N/A

***Recomendación***

Realizar un seguimiento adecuado a los vencimientos tanto de avalúos y seguros que cubren prendas e hipotecas a favor del Banco.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

El Oficial de Riesgos debe controlar que el Asistente esté cumpliendo con el seguimiento adecuado para obtener avalúos y seguros cuando estos estén vencidos, a través de reportes.

Además se determinó que no toda la documentación de garantías tangibles (prendas / hipotecas) ha sido digitalizada.

	ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.	INDUSTRIAL DANEC	NOVARTIS
DOCUMENTACION DE GARANTIAS DIGITALIZADA	-	S	N/A
DOCUMENTACION DE GARANTIAS NO DIGITALIZADA	N	-	N/A

***Recomendación***

Solicitar apoyo en el departamento de Digitalización para cumplir con los procesos de digitalización de la documentación.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Este departamento fue creado ya en el Banco, por lo que se estima que no habrá inconvenientes futuros con la digitalización de la documentación.

## **CONFIRMACIONES BANCARIAS**

No todas las confirmaciones bancarias para firmas auditoras son respondidas dentro del estándar establecido (3 días).

	<b>ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.</b>	<b>INDUSTRIAL DANEC</b>	<b>NOVARTIS</b>
CONF.BANCARIAS RESPONDIDAS DENTRO DEL ESTANDAR	-	-	-
CONF.BANCARIAS RESPONDIDAS FUERA DEL ESTANDAR	DICIEMBRE 09 / MARZO 10	DICIEMBRE 09 / MARZO 10	DICIEMBRE 09 / MARZO 10

### ***Recomendación***

Controlar las fecha de recepción y organizar el trabajo adecuadamente de manera que las respuestas lleguen en no más de 3 días.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

El Oficial de Riesgos debe controlar que el Asistente esté cumpliendo con el seguimiento adecuado para obtener avalúos y seguros cuando estos estén vencidos, a través de reportes.

## **ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS INDICADORES DE GESTION**

Después de analizar la muestra de clientes tomada de Banco Experto S.A. y de revisar los estudios de crédito, Reportes de situación irregular, confirmaciones bancarias, y garantías tangibles de los 5 primeros meses del año de forma aleatoria, se obtuvieron las siguientes observaciones:

### **Estudios de crédito**

- Del total de la muestra, el 17% de estudios se procesan de forma irregular.
- El 22% de estudios de crédito no son digitalizados.

### **Reporte de situación irregular**

- El 35% de RSI's se emiten fuera del estándar establecido en la política de crédito.
- El 30% de RSI's se justifican fuera del estándar establecido en la política de crédito.
- Solo el 91% de irregularidades se reflejan a través de la emisión de un RSI.

### **Garantías (prendas / hipotecas)**

- De la muestra total, el 50% de documentación de las garantías tangibles se encuentra desactualizada.

### **Confirmaciones bancarias**

- El 80% de confirmaciones bancarias se responden fuera del estándar establecido en el proceso.

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS INDICADORES DE EFICACIA**

Basados en las actividades y procedimientos que se realizan en el departamento de Riesgo de Crédito, se realiza un análisis para indicar que tan eficaz está siendo. Los resultados de los indicadores de eficacia fueron:

- Los estudios de crédito recibidos no son procesados al 100%, debido a que presentan irregularidades que no pueden ser excepcionadas.
- Los RSI's se emiten al día siguiente de ocurrida la irregularidad, sin embargo en ocasiones la irregularidad queda en orden al día siguiente por lo que no es necesario emitir un RSI.
- La obtención de avalúos y endosos de seguro actualizados está a cargo de una persona en el departamento quien debe realizar el contacto directo con el cliente con un mes de anticipación, sin embargo avalúos y seguros pueden quedar vencidos debido a falta de coordinación a tiempo o falta de colaboración por parte del cliente.
- Las solicitudes confirmaciones bancarias se atienden en su totalidad si quien las requiere es cliente del Banco.

Los índices de eficacia han sido realizados basados en la revisión de los estudios de crédito, RSI's, confirmaciones bancarias, avalúos y seguros de un mes. Los porcentajes de eficacia son altos, oscilan entre 80% y 90%, nos indica que el departamento está siendo eficaz.



## **ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD**

Para el análisis de efectividad se tomó en cuenta el proceso de elaboración de estudios de crédito del que dependen que las operaciones de crédito se otorguen a los clientes.

En las visitas realizadas a los asistentes de Riesgo de Crédito se informó que el tiempo estándar establecido en la política de crédito para la elaboración de estudios de crédito es de una hora, entrega al Área de Operaciones.

Se obtuvo las horas en las que los estudios de crédito llegaron al Área de Operaciones.

El análisis se basó en establecer rangos entre el estándar de tiempo establecido (1 hora) y el tiempo en que efectivamente los estudios llegaron al Área de Operaciones de la siguiente manera:

0 horas/minutos de diferencia:	OK
Entre 10 a 30 minutos de demora:	RAZONABLE
Entre 30 a 45 minutos de demora:	REGULAR
De 1 hora en adelante:	DEFICIENTE

El resultado obtenido fue el siguiente:

Rango 0 minutos: En un 64% de los estudios de crédito se está cumpliendo el tiempo estándar establecido.

Rango 10 a 30 minutos: En el 18% se está cumpliendo razonablemente con lo establecido.

Rango 30 a 45 minutos: En el 10% se está cumpliendo regularmente con lo establecido.

Rango 1 hora en adelante: El 8% presenta deficiencia.

En conclusión se puede decir que el departamento de Riesgo de Crédito tiene un buen nivel de efectividad puesto que el 64% de los estudios de crédito son entregados a tiempo al Área de Operaciones para su proceso y entrega del producto final al cliente; pero esto no quiere decir que están siendo eficientes, pues como ya se mencionó, sus procesos no están 100% correctos.

Es importante que el Departamento de Riesgo de Crédito realice revisiones periódicas en todos los procesos analizados y discutidos en este informe, para ello se podría designar a una persona específica que se encargue de una auditoría de gestión interna o se realicen auditorías externas al menos dos veces por año.

Atentamente,

**Andrea Meza / Dr. Germán Gómez**  
**Audidores**

## **FASE V: SEGUIMIENTO**

## **CARTA COMPROMISO**

A la Gerencia

**BANCO EXPERTO S.A.**

Presente.-

Una vez presentado el informe de Auditoría de Gestión realizada al departamento de Riesgo de Crédito de Banco Experto S.A. y que la Gerencia haya expuestos sus observaciones, queremos dejar expresa constancia a través de esta carta que la Gerencia del Banco se compromete a aplicar los correctivos necesarios a los procesos que indican los auditores a través de sus recomendaciones en el informe final. Así como por parte de los auditores el compromiso de validar después de 90 días que los correctivos hayan sido aplicados.

Sin otro particular, nos suscribimos con un cordial saludo.

Atentamente,

**Andrea Meza / Dr. Germán Gómez.**

**Auditores**

**BANCO EXPERTO S.A.  
RESUMEN DE HALLAZGOS**

	Condición	Impacto	Recomendaciones	Persona Encargada	Tiempo de Ejecución
Entorno de Control					
1	El equipo de Riesgo de Crédito no conoce como debe actuar en situaciones poco éticas y morales	Riesgo de Crédito	Elaborar un código de conducta y programar reuniones periódicas departamentales en donde se traten a profundidad temas relacionados con la ética.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Shirley Mayorga, Oficial Senior Riesgo de Crédito	15 días a partir de la presentación del informe para elaborar el código de conducta y 30 días después elaborar el cronograma de reuniones para difundir el código y tratar temas relacionados con la ética
2	No se realizan Auditorías Internas periódicas en el departamento de Riesgo de Crédito	Riesgo de Crédito	Realizar Auditorías Internas trimestralmente, adicional a la Auditoría que lleva a cabo la Casa Matriz del Banco.	Alcira Vela, Gerente de Auditoría Interna. Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito	30 días a partir de la presentación del informe realizar el cronograma de las próximas Auditorías a realizar al departamento de Riesgo de Crédito.
3	El departamento de Riesgo de Crédito no tiene controles independientes establecidos.	Riesgo de Crédito	Solicitar que el departamento de Control Interno del Banco realice controles y revisiones periódicos al trabajo que se realiza en Riesgo de Crédito.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Shirley Mayorga, Oficial Senior Riesgo de Crédito. Lucía Vela, Gerente de Administración	A partir del mes de Agosto el departamento de Control Interno realizará revisiones mensuales al departamento de Riesgo de Crédito
4	No existe un adecuado flujo de información dentro del departamento de Riesgo de Crédito	Riesgo de Crédito	Utilizar la herramienta Intranet para dar a conocer temas importantes a los miembros del equipo de Riesgo de Crédito	Shirley Mayorga, Oficial Senior Riesgo de Crédito	20 días a partir de la presentación del informe se revisará la información clave para el departamento de Riesgo de Crédito y se solicitará subirla al Intranet para que todo el equipo tenga acceso
5	Los Oficiales Senior de Riesgo de Crédito no tienen suficiente preparación para asumir sus cargos. No existe delegación en la toma de decisiones	Riesgo de Crédito	Evaluaciones profundas del personal que aplica las vacantes internas en Riesgo de Crédito.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito Eliana Montalvo, Gerente de RR HH	15 días a partir de la presentación del informe se revisará el proceso para definir adecuadamente los lineamientos y perfiles que el personal debe cumplir antes de aplicar a una vacante interna
6	La estructura organizativa del departamento de Riesgo de Crédito no se ha revisado por varios años.	Riesgo de Crédito	Revisar la estructura organizativa del departamento de Riesgo de Crédito para implementar mejoras en cuanto al trabajo.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Shirley Mayorga, Oficial Senior Riesgo de Crédito	45 días a partir de la presentación del informe, se revisará la estructura del departamento y se realizará cambios en el mismo.
7	No existe evidencia escrita para determinar el grado de responsabilidad y autoridad que se asigna a cada empleado del equipo de Riesgo de Crédito	Riesgo de Crédito	Obtener evidencia escrita de que cada miembro del equipo de Riesgo de Crédito conoce que grado de responsabilidad y autoridad le ha sido asignado.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Shirley Mayorga, Oficial Senior Riesgo de Crédito	10 días a partir de la presentación del informe se elaborará un documento para cada persona del equipo en donde se especifique cuales son sus responsabilidades, se solicitará la firma de cada uno y se enviará al file personal en RRHH

Evaluación de Riesgos					
8	El departamento de Riesgo de Crédito no tiene suficiente personal para realizar el trabajo diario.	Riesgo de Crédito Recursos Humanos	Solicitar a la Gerencia la autorización para contratar el personal necesario de manera que las tareas sean asignadas adecuadamente.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito Eliana Montalvo, Gerente de RR HH	A partir del la segunda semana de Agosto se redefinirá funciones del equipo de Riesgo de Crédito, se determinará cuantas personas adicionales deben ser contratadas y se solicitará autorización a la Gerencia. Para finales de Septiembre este punto debe ser cubierto.
9	El departamento de Riesgo de Crédito no cuenta con todas las herramientas necesarias y suficientes para alcanzar los objetivos establecidos	Riesgo de Crédito	El Banco así como el departamento de Riesgo de Crédito debe establecer cuales son las necesidades del personal que apoyen al correcto cumplimiento de los objetivos.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Shirley Mayorga, Oficial Senior Riesgo de Crédito	30 días a partir de la presentación del informe se definirá que herramientas tecnológicas, de personal, económicos se requiere para cumplir los objetivos.
10	El análisis de riesgos no es realizado por personal capacitado para esta actividad.	Riesgo de Crédito Gerencia	Contratar una firma externa que imparta este tipo de conocimientos para aplicarlos dentro del Banco.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Lucía Vela, Gerente de Administración. Paul Valarezo, Gerente General	Para inicios de Septiembre se debe contratar una firmas externa que imparta una capacitación a los principales funcionarios del departamento de Riesgo de Crédito para realizar análisis de riesgos.
11	No existe un sistema que permita controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades	Riesgo de Crédito	Solicitar autorización a la alta gerencia para adquirir nuevos sistemas o actualizar versiones.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Shirley Mayorga, Oficial Senior Riesgo de Crédito Marco Vásquez, Gerente de Sistemas	Para mediados de Septiembre debe estar definidos los sistemas que requieren el departamento de Riesgo de Crédito y hasta finales se debe solicitar autorización a Casa Matriz para implementarlos.
12	Los sistemas de información del Banco no tienen la suficiente capacidad para crecer a la par del crecimiento de las actividades del Banco	Gerencia	Realizar un plan de inversión para sistemas de información actualizados.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Lucía Vela, Gerente de Administración. Paul Valarezo, Gerente General Pedro Coronada, Gerente Comercial	Este hallazgo debe ser solventado a la par del hallazgo 11
Actividades de control					
13	El departamento de Riesgo de Crédito no es controlado por ningún otro departamento dentro del Banco.	Riesgo de Crédito	Implementar controles independientes en el departamento de Riesgo de Crédito dado lo delicado de la información que manejan.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Shirley Mayorga, Oficial Senior Riesgo de Crédito. Lucía Vela, Gerente de Administración	A partir del mes de Agosto el departamento de Control Interno realizará revisiones mensuales al departamento de Riesgo de Crédito
14	El trabajo diario en el Banco se realiza de forma manual	Administrativo	Adquirir sistemas tecnológicos que vayan de la mano con los avances y permitan competir al mismo nivel del resto de Bancos.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Lucía Vela, Gerente de Administración. Paul Valarezo, Gerente General Pedro Coronado, Gerente Comercial	Este hallazgo debe ser solventado a la par de los hallazgos 11 y 12.

Información y Comunicación					
15	En el departamento de Riesgo de Crédito no existe mecanismos claros establecidos para la obtención de información externa e interna que apoyen las actividades y cuando se cuenta con información relevante el cascadeo de la misma a los involucrados no es el adecuado.	Riesgo de Crédito	Establecer mecanismos o métodos que permitan obtener información externa e interna de fuentes confiables y de manera proactiva y cascadearla a tiempo y a los involucrados.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Shirley Mayorga, Oficial Senior Riesgo de Crédito	A partir del mes de Agosto se deberá evaluar fuentes confiables de información de donde el departamento puede obtener datos importantes
16	El departamento de Riesgo de Crédito no ha establecido mecanismos que le permitan conocer las necesidades de información ni métodos para recepción de quejas, reclamos, sugerencias de su equipo	Riesgo de Crédito	Realizar reuniones departamentales en donde el equipo participe activamente para exponer sus opiniones, ideas y necesidades.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Shirley Mayorga, Oficial Senior Riesgo de Crédito Eliana Montalvo, Gerente de RRHH	Este hallazgo se puede trabajar a la par del hallazgo 1. Es decir, a los 30 días a partir de la presentación del informe se deberá elaborar el cronograma de reuniones.
	No se realizan reuniones periódicas, que se consideren suficientes para que el equipo esté al tanto de todos los por menores del departamento de Riesgo de Crédito correspondientes a las diferentes áreas de trabajo y evaluar si cada una de las áreas están cumpliendo a cabalidad su trabajo	Riesgo de Crédito	Plantear un cronograma de reuniones para tratar temas de interés común y cumplir con dicho cronograma.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Shirley Mayorga, Oficial Senior Riesgo de Crédito	Este hallazgo se puede trabajar a la par del hallazgo 1. Es decir, a los 30 días a partir de la presentación del informe se deberá elaborar el cronograma de reuniones.
17	No existe una metodología establecida para comunicar al staff las irregularidades presentada.	Administrativo	Implementar una metodología para comunicar de manera eficaz y oportuna al staff sobre cualquier tema de relevancia, incluidas las irregularidades.	Lucía Vela, Gerente de Administración	15 días a partir de la presentación del informe se deberá estudiar que metodología sería adecuada para comunicar irregularidades al personal, después de 30 días deberá estar implementada.
Supervisión					
18	El departamento de Riesgo de Crédito no es controlado por ningún otro departamento dentro del Banco.	Riesgo de Crédito	Implementar controles independientes en el departamento de Riesgo de Crédito dado lo delicado de la información que manejan.	Cristina Ramírez, Gerente de Riesgo de Crédito. Shirley Mayorga, Oficial Senior Riesgo de Crédito. Lucía Vela, Gerente de Administración	A partir del mes de Agosto el departamento de Control Interno realizará revisiones mensuales al departamento de Riesgo de Crédito
19	No se realizan evaluaciones al sistema de control interno	Administrativo	Implementar Auditorías Internas a los procesos realizados en el departamento de Control Interno que se encarga de controlar al resto de departamentos en el Banco.	Lucía Vela, Gerente de Administración Alcira Vela, Gerente de Auditoría	Este hallazgo se puede solventar a la par del hallazgo 2. 30 días a partir de la presentación del informe realizar el cronograma de las próximas Auditorías a realizar al departamento de Riesgo de Crédito y Control Interno

**BANCO EXPERTO S.A.**

**CRONOGRAMA DE VISITAS**

	<b>Condición</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>Tiempo de Ejecución</b>	<b>Fecha Visita</b>
	<b>Entorno de Control</b>			
1	El equipo de Riesgo de Crédito no conoce como debe actuar en situaciones poco éticas y morales	Elaborar un código de conducta y programar reuniones periódicas departamentales en donde se traten a profundidad temas relacionados con la ética.	15 días a partir de la presentación del informe para elaborar el código de conducta y 30 días después elaborar el cronograma de reuniones para difundir el código y tratar temas relacionados con la ética	Agosto 30, 2010
2	No se realizan Auditorías Internas periódicas en el departamento de Riesgo de Crédito	Realizar Auditorías Internas trimestralmente, adicional a la Auditoría que lleva a cabo la Casa Matriz del Banco.	30 días a partir de la presentación del informe realizar el cronograma de las próximas Auditorías a realizar al departamento de Riesgo de Crédito.	Agosto 30, 2010
3	El departamento de Riesgo de Crédito no tiene controles independientes establecidos.	Solicitar que el departamento de Control Interno del Banco realice controles y revisiones periódicos al trabajo que se realiza en Riesgo de Crédito.	A partir del mes de Agosto el departamento de Control Interno realizará revisiones mensuales al departamento de Riesgo de Crédito	Agosto 30, 2010 Octubre 30, 2010
4	No existe un adecuado flujo de información dentro del departamento de Riesgo de Crédito	Utilizar la herramienta Intranet para dar a conocer temas importantes a los miembros del equipo de Riesgo de Crédito	20 días a partir de la presentación del informe se revisará la información clave para el departamento de Riesgo de Crédito y se solicitará subirla al Intranet para que todo el equipo tenga acceso	Agosto 30, 2010
5	Los Oficiales Senior de Riesgo de Crédito no tienen suficiente preparación para asumir sus cargos. No existe delegación en la toma de decisiones	Evaluaciones profundas del personal que aplica las vacantes internas en Riesgo de Crédito.	15 días a partir de la presentación del informe se revisará el proceso para definir adecuadamente los lineamientos y perfiles que el personal debe cumplir antes de aplicar a una vacante interna	Agosto 30, 2010
6	La estructura organizativa del departamento de Riesgo de Crédito no se ha revisado por varios años.	Revisar la estructura organizativa del departamento de Riesgo de Crédito para implementar mejoras en cuanto al trabajo.	45 días a partir de la presentación del informe, se revisará la estructura del departamento y se realizará cambios en el mismo.	Agosto 30, 2010
7	No existe evidencia escrita para determinar el grado de responsabilidad y autoridad que se asigna a cada empleado del equipo de Riesgo de Crédito	Obtener evidencia escrita de que cada miembro del equipo de Riesgo de Crédito conoce que grado de responsabilidad y autoridad le ha sido asignado.	10 días a partir de la presentación del informe se elaborará un documento para cada persona del equipo en donde se especifique cuales son sus responsabilidades, se solicitará la firma de cada uno y se enviará al file personal en RRHH	Agosto 30, 2010



8	El departamento de Riesgo de Crédito no tiene suficiente personal para realizar el trabajo diario.	Solicitar a la Gerencia la autorización para contratar el personal necesario de manera que las tareas sean asignadas adecuadamente.	A partir del la segunda semana de Agosto se redefinirá funciones del equipo de Riesgo de Crédito, se determinará cuantas personas adicionales deben ser contratadas y se solicitará autorización a la Gerencia. Para finales de Septiembre este punto debe ser cubierto.	Agosto 30, 2010
<b>Evaluación de Riesgos</b>				
9	El departamento de Riesgo de Crédito no cuenta con todas las herramientas necesarias y suficientes para alcanzar los objetivos establecidos	El Banco así como el departamento de Riesgo de Crédito debe establecer cuales son las necesidades del personal que apoyen al correcto cumplimiento de los objetivos.	30 días a partir de la presentación del informe se definirá que herramientas tecnológicas, de personal, económicos se requiere para cumplir los objetivos.	Agosto 30, 2010
10	El análisis de riesgos no es realizado por personal capacitado para esta actividad.	Contratar una firma externa que imparta este tipo de conocimientos para aplicarlos dentro del Banco.	Para inicios de Septiembre se debe contratar una firma externa que imparta una capacitación a los principales funcionarios del departamento de Riesgo de Crédito para realizar análisis de riesgos.	Septiembre 30, 2010
11	No existe un sistema que permita controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades	Solicitar autorización de Casa Matriz para adquirir nuevos sistemas o actualizar versiones.	Para mediados de Septiembre debe estar definidos los sistemas que requieren el departamento de Riesgo de Crédito y hasta finales se debe solicitar autorización a Casa Matriz para implementarlos.	Septiembre 30, 2010
12	Los sistemas de información del Banco no tienen la suficiente capacidad para crecer a la par del crecimiento de las actividades del Banco	Realizar un plan de inversión para sistemas de información actualizados.	Este hallazgo debe ser solventado a la par del hallazgo 11	Septiembre 30, 2010
<b>Actividades de control</b>				
13	El departamento de Riesgo de Crédito no es controlado por ningún otro departamento dentro del Banco.	Implementar controles independientes en el departamento de Riesgo de Crédito dado lo delicado de la información que manejan.	A partir del mes de Agosto el departamento de Control Interno realizará revisiones mensuales al departamento de Riesgo de Crédito	Agosto 30, 2010
14	El trabajo diario en el Banco se realiza de forma manual	Adquirir sistemas tecnológicos que vayan de la mano con los avances y permitan competir al mismo nivel del resto de Bancos.	Este hallazgo debe ser solventado a la par de los hallazgos 11 y 12.	Septiembre 30, 2010
<b>Información y Comunicación</b>				
15	En el departamento de Riesgo de Crédito no existe mecanismos claros establecidos para la obtención de información externa e interna que apoyen las actividades y cuando se cuenta con información relevante el cascadeo de la misma a los involucrados no es el adecuado.	Establecer mecanismos o métodos que permitan obtener información externa e interna de fuentes confiables y de manera proactiva y cascadearla a tiempo y a los involucrados.	A partir del mes de Agosto se deberá evaluar fuentes confiables de información de donde el departamento puede obtener datos importantes	Agosto 30, 2010

16	El departamento de Riesgo de Crédito no ha establecido mecanismos que le permitan conocer las necesidades de información ni métodos para recepción de quejas, reclamos, sugerencias de su equipo	Realizar reuniones departamentales en donde el equipo participe activamente para exponer sus opiniones, ideas y necesidades.	Este hallazgo se puede trabajar a la par del hallazgo 1. Es decir, a los 30 días a partir de la presentación del informe se deberá elaborar el cronograma de reuniones.	Agosto 30, 2010
	No se realizan reuniones periódicas, que se consideren suficientes para que el equipo esté al tanto de todos los por menores del departamento de Riesgo de Crédito correspondientes a las diferentes áreas de trabajo y evaluar si cada una de las áreas están cumpliendo a cabalidad su trabajo	Plantear un cronograma de reuniones para tratar temas de interés común y cumplir con dicho cronograma.	Este hallazgo se puede trabajar a la par del hallazgo 1. Es decir, a los 30 días a partir de la presentación del informe se deberá elaborar el cronograma de reuniones.	Agosto 30, 2010
17	No existe una metodología establecida para comunicar al staff las irregularidades presentada.	Implementar una metodología para comunicar de manera eficaz y oportuna al staff sobre cualquier tema de relevancia, incluidas las irregularidades.	15 días a partir de la presentación del informe se deberá estudiar que metodología sería adecuada para comunicar irregularidades al personal, después de 30 días deberá estar implementada.	Agosto 30, 2010
<b>Supervisión</b>				
18	El departamento de Riesgo de Crédito no es controlado por ningún otro departamento dentro del Banco.	Implementar controles independientes en el departamento de Riesgo de Crédito dado lo delicado de la información que manejan.	A partir del mes de Agosto el departamento de Control Interno realizará revisiones mensuales al departamento de Riesgo de Crédito	Agosto 30, 2010
19	No se realizan evaluaciones al sistema de control interno	Implementar Auditorías Internas a los procesos realizados en el departamento de Control Interno que se encarga de controlar al resto de departamentos en el Banco.	Este hallazgo se puede solventar a la par del hallazgo 2. 30 días a partir de la presentación del informe realizar el cronograma de las próximas Auditorías a realizar al departamento de Riesgo de Crédito y Control Interno	Agosto 30, 2010

## **INFORME RESUMEN DE SEGUIMIENTO**

A la Gerencia de

**BANCO EXPERTO S.A.**

Quito, Ecuador

Hemos realizado el seguimiento respectivo a las recomendaciones planteadas en el informe de la Auditoría de Gestión realizada al departamento de Riesgo de Crédito.

A continuación se presenta un resumen.

### **CONTROL INTERNO DEL BANCO**

El control interno constituye la columna vertebral en toda institución cualquiera sea el giro del negocio, pues es el conjunto de políticas y procedimientos adoptados por la administración que van en busca de la consecución de los objetivos que se han planteado en todas sus áreas.

Las fallas en el control interno pueden desencadenar una serie de errores que en conjunto podrían ocasionar graves problemas para la institución, es por esto que nos permitimos poner en su consideración los hallazgos encontrados y las recomendaciones para cada uno de ellos.

### **ENTORNO DE CONTROL**

***El equipo de Riesgo de Crédito no conoce como debe actuar en situaciones poco éticas y morales***

### ***Recomendación***

Elaborar un código de conducta y programar reuniones periódicas departamentales en donde se traten a profundidad temas relacionados con la ética.

### **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

El Banco cuenta con un código de conducta. 15 días a partir de la presentación del informe se realizará la revisión del mismo y 15 días después se realizará una reunión con todo el personal para difundir el código y tratar temas relacionados con la ética.

**FECHA DE EJECUCION:** Agosto 15, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

### ***No se realizan Auditorías Internas periódicas en el departamento de Riesgo de Crédito***

### ***Recomendación***

Realizar Auditorías Internas por lo menos dos veces al año para evaluar que los procedimientos se estén cumpliendo de acuerdo a las políticas establecidas y los manuales, adicional a la auditoría que lleva a cabo los auditores externos.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Estamos de acuerdo. 30 días a partir de la presentación del informe se realizará el cronograma de las próximas Auditorías a llevarse a cabo en el departamento de Riesgo de Crédito.

**FECHA DE EJECUCION:** Agosto 15, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

**El departamento de Riesgo de Crédito no tiene controles independientes establecidos.**

### ***Recomendación***

Solicitar que el departamento de Control Interno del Banco realice controles y revisiones periódicas al trabajo que se realiza en Riesgo de Crédito.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

A partir del mes de Agosto el departamento de Control Interno realizará revisiones mensuales al departamento de Riesgo de Crédito.

**FECHA DE EJECUCION:** Agosto 01, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010  
Octubre 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

**No existe un adecuado flujo de información dentro del departamento de Riesgo de Crédito.**

***Recomendación***

Utilizar la herramienta Intranet para dar a conocer temas importantes a los miembros del equipo de Riesgo de Crédito.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

20 días a partir de la presentación del informe se revisará la información clave para el departamento de Riesgo de Crédito y se solicitará subirla al Intranet para que todo el equipo tenga acceso.

**FECHA DE EJECUCION:** Agosto 05, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

**Los Oficiales Senior de Riesgo de Crédito no tienen suficiente preparación para asumir sus cargos. No existe delegación en la toma de decisiones.**

***Recomendación***

Evaluaciones profundas del personal que aplica a las vacantes internas en Riesgo de Crédito. Enviar a capacitaciones constante sobre la administración del Riesgo al Oficial encargado.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

15 días a partir de la presentación del informe se revisará el proceso para definir adecuadamente los lineamientos y perfiles que el personal debe cumplir antes de aplicar a una vacante interna.

**FECHA DE EJECUCION:** Julio 30, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

**La estructura organizativa del departamento de Riesgo de Crédito no se ha revisado por varios años.**

### ***Recomendación***

Realizar una revisión exhaustiva de todos los procesos que se realizan dentro del área para redefinir funciones.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

45 días a partir de la presentación del informe, se revisará la estructura del departamento y se realizará cambios en el mismo.

**FECHA DE EJECUCION:** Agosto 30, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

**No existe evidencia escrita para determinar el grado de responsabilidad y autoridad que se asigna a cada empleado del equipo de Riesgo de Crédito.**

***Recomendación***

Obtener evidencia escrita de que cada miembro del equipo de Riesgo de Crédito conoce que grado de responsabilidad y autoridad le ha sido asignado.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

10 días a partir de la presentación del informe se elaborará un documento para cada persona del equipo en donde se especifique cuáles son sus responsabilidades, se solicitará la firma de cada uno y se enviará al file personal en RRHH.

**FECHA DE EJECUCION:** Julio 25, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

**El departamento de Riesgo de Crédito no tiene suficiente personal para realizar el trabajo diario.**

***Recomendación***

Solicitar a la Gerencia la autorización para contratar el personal necesario de manera que las tareas sean asignadas adecuadamente.



## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

A partir del la segunda semana de Agosto se redefinirá funciones del equipo de Riesgo de Crédito, se determinará cuantas personas adicionales deben ser contratadas y se solicitará autorización a la Gerencia. Para finales de Septiembre este punto debe ser cubierto.

**FECHA DE EJECUCION:** Agosto 30, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** No se ha cumplido con este punto, debido a que la contratación de nuevo personal no está contemplado en el presupuesto para el último trimestre del año.

## **EVALUACION DE RIESGOS**

**El departamento de Riesgo de Crédito no cuenta con todas las herramientas necesarias suficientes para alcanzar los objetivos establecidos.**

### ***Recomendación***

El Banco así como el departamento de Riesgo de Crédito debe establecer cuáles son las necesidades del personal que apoyen al correcto cumplimiento de los objetivos.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

30 días a partir de la presentación del informe se definirá que herramientas tecnológicas, de personal, económicos se requiere para cumplir los objetivos.

**FECHA DE EJECUCION:** Agosto 15, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

**El análisis de riesgos no es realizado por personal capacitado para esta actividad.**

***Recomendación***

Contratar una firma externa que imparta este tipo de conocimientos para aplicarlos dentro del Banco.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Para inicios de Septiembre se debe contratar una firma externa que imparta una capacitación a los principales funcionarios del departamento de Riesgo de Crédito para realizar análisis de riesgos.

**FECHA DE EJECUCION:** Septiembre 05, 2010

**FECHA DE VISITA:** Septiembre 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

**No existe un sistema que permita controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades**

***Recomendación***

Evaluar los sistemas informáticos y procedimientos dentro del departamento para establecer sus necesidades con el fin de aportar a la consecución de los objetivos, de ser el caso solicitar autorización a la alta gerencia para adquirir nuevos sistemas o actualizar versiones.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Para mediados de Septiembre debe estar definidos los sistemas que requieren el departamento de Riesgo de Crédito y hasta finales se debe solicitar autorización al grupo para implementarlos.

**FECHA DE EJECUCION:** Septiembre 15, 2010  
Septiembre 30, 2010

**FECHA DE VISITA:** Septiembre 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** No se ha cumplido con este punto, el Banco no ha contemplado cambios o mejoras para este año dentro del presupuesto. Indican que para mediados del 2011 probablemente tengan implementadas las mejoras a sus sistemas.

**Los sistemas de información del Banco no tienen la suficiente capacidad para crecer a la par del crecimiento de sus actividades**

### ***Recomendación***

Se mantiene la recomendación del punto anterior.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Para mediados de Septiembre deben estar definidos los sistemas que requieren el departamento de Riesgo de Crédito y hasta finales se debe solicitar autorización al Grupo para implementarlos.

**FECHA DE EJECUCION:** Septiembre 15, 2010

Septiembre 30, 2010

**FECHA DE VISITA:** Septiembre 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** No se ha cumplido con este punto, el Banco no ha contemplado cambios o mejoras para este año dentro del presupuesto. Indican que para mediados del 2011 probablemente tengan implementadas las mejoras a sus sistemas.

#### **ACTIVIDADES DE CONTROL**

**El departamento de Riesgo de Crédito no es controlado por ningún otro departamento dentro del Banco.**

#### ***Recomendación***

Implementar controles independientes en el departamento de Riesgo de Crédito dado lo delicado de la información que manejan.

#### **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

A partir del mes de Agosto el departamento de Control Interno realizará revisiones mensuales al departamento de Riesgo de Crédito

**FECHA DE EJECUCION:** Agosto 05, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

**El trabajo diario en el Banco se realiza de forma manual**

***Recomendación***

Adquirir sistemas tecnológicos que vayan de la mano con los avances y permitan competir al mismo nivel del resto de Bancos.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Para mediados de Septiembre deben estar definidos los sistemas que requieren el departamento de Riesgo de Crédito y hasta finales se debe solicitar autorización al Grupo para implementarlos.

**FECHA DE EJECUCION:** Septiembre 15, 2010  
Septiembre 30, 2010

**FECHA DE VISITA:** Septiembre 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** No se ha cumplido con este punto, el Banco no ha contemplado cambios o mejoras para este año dentro del presupuesto. Indican que para mediados del 2011 probablemente tengan implementadas las mejoras a sus sistemas.

**INFORMACION Y COMUNICACIÓN**

**En el departamento de Riesgo de Crédito no existen mecanismos claros establecidos para la obtención de información externa e interna que apoyen las actividades y cuando se**

*cuenta con información relevante el cascadeo de la misma a los involucrados no es el adecuado.*

***Recomendación***

Establecer mecanismos o métodos que permitan obtener información externa e interna de fuentes confiables y de manera proactiva y cascadearla a tiempo y a los involucrados.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

A partir del mes de Agosto se deberá evaluar fuentes confiables de información de donde el departamento puede obtener datos importantes.

**FECHA DE EJECUCION:** Agosto 05, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

*El departamento de Riesgo de Crédito no ha establecido mecanismos que le permitan conocer las necesidades de información ni métodos para recepción de quejas, reclamos, sugerencias de su equipo*

***Recomendación***

Realizar reuniones departamentales en donde el equipo participe activamente para exponer sus opiniones, ideas y necesidades.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

30 días a partir de la presentación del informe se deberá elaborar el cronograma de reuniones.

**FECHA DE EJECUCION:** Agosto 15, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

*No se realizan reuniones periódicas, que se consideren suficientes para que el equipo esté al tanto de todos los por menores del departamento de Riesgo de Crédito correspondientes a las diferentes áreas de trabajo y evaluar si cada una de las áreas están cumpliendo a cabalidad su trabajo*

### ***Recomendación***

Plantear un cronograma de reuniones para tratar temas de interés común y cumplir con dicho cronograma.

## **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

A los 30 días a partir de la presentación del informe se deberá elaborar el cronograma de reuniones.

**FECHA DE EJECUCION:** Agosto 15, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

*No existe una metodología establecida para comunicar al staff las irregularidades presentadas.*

***Recomendación***

Implementar una metodología para comunicar de manera eficaz y oportuna al staff sobre cualquier tema de relevancia, incluidas las irregularidades.

**OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

15 días a partir de la presentación del informe se deberá estudiar que metodología sería adecuada para comunicar irregularidades al personal, después de 30 días deberá estar implementada.

**FECHA DE EJECUCION:** Julio 30, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

**SUPERVISION**

*El departamento de Riesgo de Crédito no es controlado por ningún otro departamento dentro del Banco.*



### ***Recomendación***

Implementar controles independientes en el departamento de Riesgo de Crédito dado lo delicado de la información que manejan.

### **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

A partir del mes de Agosto el departamento de Control Interno realizará revisiones mensuales al departamento de Riesgo de Crédito

**FECHA DE EJECUCION:** Agosto 05, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

### ***No se realizan evaluaciones al sistema de control interno***

### ***Recomendación***

Implementar controles independientes en el departamento de Riesgo de Crédito dado lo delicado de la información que manejan. Implementar un departamento de Control Interno que se encargue controlar al resto de departamentos en el Banco.

### **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

30 días a partir de la presentación del informe realizar el cronograma de las próximas Auditorías a realizar al departamento de Riesgo de Crédito y Control Interno

**FECHA DE EJECUCION:** Agosto 15, 2010

**FECHA DE VISITA:** Agosto 30, 2010

**CUMPLIMIENTO:** Cumplido satisfactoriamente

**SEGUIMIENTO A LOS PROCESOS DE:**

### **ESTUDIOS DE CREDITO**

No todos los estudios de crédito se procesan en orden. Presentan irregularidades de diferentes tipos.

	<b>ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.</b>	<b>INDUSTRIAL DANEC</b>	<b>NOVARTIS</b>
<b>REGULARES</b>	ENERO - MAYO		FEBRERO - MAYO
<b>IRREGULARES</b>	MARZO - ABRIL	MARZO - MAYO	

### ***Recomendación***

Evitar el procesamiento de estudios de crédito irregulares; de darse el caso procurar la regularización dentro del plazo establecido.

### **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Los Oficiales comerciales deben enviar todos los documentos de crédito requeridos para procesar los estudios. Si existen irregularidades deben cumplir con su compromiso de regularización de acuerdo a lo establecido en la política de crédito.

### **COMENTARIO (seguimiento)**

Se ha notado una mejoría en este proceso. Los estudios que se procesan irregulares por semana son entre 1 o 2 y son regularizados dentro del plazo establecido.

Además se determinó que la documentación que respalda una operación de crédito no ha sido digitalizada.

	<b>ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.</b>	<b>INDUSTRIAL DANEC</b>	<b>NOVARTIS</b>
ESTUDIOS DIGITALIZADOS	MARZO	MARZO - MAYO	FEBRERO - MAYO
ESTUDIOS NO DIGITALIZADOS	ENERO - ABRIL - MAYO		

### ***Recomendación***

Solicitar apoyo en el departamento de Digitalización para cumplir con los procesos de digitalización de la documentación.

### **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Este departamento fue creado ya en el Banco, por lo que se estima que no habrá inconvenientes futuros con la digitalización de la documentación.

### **COMENTARIO (seguimiento)**

Sin duda, que el departamento de Digitalización lo maneje el Banco ha causado una mejoría.

## REPORTES DE SITUACION IRREGULAR

No todos los RSI's se emiten al siguiente día de que ocurrió la irregularidad ni son justificados por parte del Oficial de cuenta de acuerdo al estándar (1 día).

	ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.	INDUSTRIAL DANEC	NOVARTIS
RSI's EMITIDOS DENTRO DEL ESTANDAR	MARZO	MARZO	N/A
RSI's EMITIDOS FUERA DEL ESTANDAR	ABRIL	MAYO	N/A
RESPUESTA RSI's DENTRO DEL ESTANDAR		MAYO	N/A
RESPUESTA RSI's FUERA DEL ESTANDAR	MARZO - ABRIL	MARZO	N/A

### *Recomendación*

Realizar una revisión de la política de crédito para recordar los tiempos estándar establecidos para cada proceso.

### OBSERVACIONES DE LA GERENCIA

La política de crédito circulará nuevamente para revisión de todos los involucrados y se dejará constancia a través de la firma de cada uno de que la política es conocida. Este proceso se realizará cada 3 meses.

### COMENTARIO (seguimiento)

Las irregularidades se regularizan dentro del plazo establecido. Se corroboró que los involucrados están leyendo periódicamente la política de crédito.

## **GARANTIAS (PRENDAS / HIPOTECAS)**

No todos los avalúos de las garantías (prendas / hipotecas) se encuentran actualizados.

	<b>ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.</b>	<b>INDUSTRIAL DANEC</b>	<b>NOVARTIS</b>
DOCUMENTACION GARANTIAS ACTUALIZADA	-	-	N/A
DOCUMENTACION GARANTIAS NO ACTUALIZADA	N	N	N/A

### ***Recomendación***

Realizar un seguimiento adecuado a los vencimientos tanto de avalúos y seguros que cubren prendas e hipotecas a favor del Banco.

### **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

El Oficial de Riesgos debe controlar que el Asistente esté cumpliendo con el seguimiento adecuado para obtener avalúos y seguros cuando estos estén vencidos, a través de reportes.

### **COMENTARIO (seguimiento)**

Se ha validado que existe un mejor control de parte del Oficial sobre el trabajo que realiza el Asistente a través de reportes de gestión.

Además se determinó que no toda la documentación de garantías tangibles (prendas / hipotecas) ha sido digitalizada.

	<b>ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.</b>	<b>INDUSTRIAL DANEC</b>	<b>NOVARTIS</b>
DOCUMENTACION DE GARANTIAS DIGITALIZADA	-	S	N/A
DOCUMENTACION DE GARANTIAS NO DIGITALIZADA	N	-	N/A

### ***Recomendación***

Solicitar apoyo en el departamento de Digitalización para cumplir con los procesos de digitalización de la documentación.

### **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

Este departamento fue creado ya en el Banco, por lo que se estima que no habrá inconvenientes futuros con la digitalización de la documentación.

### **COMENTARIO (seguimiento)**

Sin duda, que el departamento de Digitalización lo maneje el Banco ha causado una mejoría.

### **CONFIRMACIONES BANCARIAS**

No todas las confirmaciones bancarias para firmas auditoras son respondidas dentro del estándar establecido (3 días).

	<b>ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP.</b>	<b>INDUSTRIAL DANEC</b>	<b>NOVARTIS</b>
CONF.BANCARIAS RESPONDIDAS DENTRO DEL ESTANDAR	-	-	-
CONF.BANCARIAS RESPONDIDAS FUERA DEL ESTANDAR	DICIEMBRE 09 / MARZO 10	DICIEMBRE 09 / MARZO 10	DICIEMBRE 09 / MARZO 10

### ***Recomendación***

Controlar las fecha de recepción y organizar el trabajo adecuadamente de manera que las respuestas lleguen en no más de 3 días.

### **OBSERVACIONES DE LA GERENCIA**

El Oficial de Riesgos debe controlar que el Asistente esté cumpliendo con el seguimiento adecuado para entregar las confirmaciones bancarias a los auditores externos dentro del plazo.

### **COMENTARIO (seguimiento)**

Se ha validado que existe un mejor control de parte del Oficial sobre el trabajo que realiza el Asistente a través de reportes de gestión.

**Atentamente,**

**Andrea Meza / Dr. Germán Gómez**

**Auditores**

## **CAPITULO V**

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Se encontraron algunas falencias dentro del estudio del entorno de control del departamento de Riesgo de Crédito. El personal desconoce cómo debe actuar en situaciones poco éticas, no se realizan Auditorías Internas periódicas al departamento ni se aplican controles independientes, no existe un adecuado flujo de información, el personal que allí labora no está 100% capacitados para desempeñar sus funciones, no existe personal suficiente para realizar las tareas diarias. La estructura organizativa del departamento no ha sido revisada por años.
- Cuando se estudió el área de evaluación de riesgos se encontraron algunas inconsistencias importantes. El departamento de Riesgo de Crédito no cuenta con todas las herramientas necesarias y suficientes para alcanzar los objetivos establecidos. No existe tecnología adecuada tanto para flujo de información así como para realizar actividades relevantes en este departamento, como por ejemplo: controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades. Los sistemas tecnológicos del Banco no tienen la suficiente capacidad para crecer a la par del crecimiento de las actividades del Banco El análisis de riesgos no es realizado por personal capacitado para esta actividad.
- Cuando se analizaron las políticas y procedimientos del Banco se concluyó que cuentan con manuales departamentales y políticas y procedimientos establecidos adecuadamente los mismos que se revisan en forma periódica. La falencia encontrada en este punto, es similar a la encontrada en entorno de control referente a la falta de controles independientes en el departamento de Riesgo de Crédito y adicionalmente muchas de los procedimientos se realizan en forma manual.



- En cuanto a información y comunicación, vemos que el Banco en general falla muchos en sus procesos de comunicar información relevante a su staff. No se realizan reuniones periódicas para conocer cómo se va desarrollando el trabajo y en que pueden mejorar.
- Después del análisis de las pruebas sustantivas se pudo concluir que los procesos de elaboración de estudios de crédito, emisión de reportes de situación irregular, control y actualización de documentación de garantías tangibles (prendas / hipotecas), elaboración de confirmaciones bancarias para firmas auditoras, están controlados y supervisados adecuadamente, sin embargo en muchos de los casos, no se están cumpliendo con los estándares de tiempo establecido para cada uno de ellos.
- Tomando en cuenta que el proceso de elaboración de estudios es uno de los más relevantes a la hora de entregar el producto final (crédito directo / contingente) al cliente se pudo concluir que el departamento de Riesgo de Crédito tiene un buen nivel de efectividad puesto que el 64% de sus estudios llegan dentro del estándar (1 hora) establecido al Área de Operaciones (cliente interno).
- El control interno del departamento de Riesgo de Crédito no está siendo supervisado adecuadamente por todo lo anteriormente expuesto.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- El control interno del departamento de Riesgo de Crédito y en sí de toda la institución requiere mejoras en áreas importantes como son: el entorno de control, la evaluación de riesgos, información y comunicación y supervisión.  
Se recomienda realizar controles independientes al departamento de Riesgo de Crédito, ya que varias de las actividades que allí se realizan son controladas solamente por los oficiales encargados. Revisar su estructura organizativa para re definirla y capacitar al personal para desempeñar sus cargos.

- Se recomienda realizar una revisión a los sistemas tecnológicos y de información ya que no son lo suficientemente eficientes como para soportar las actividades de este departamento. Es decir no cuentan con herramientas que les apoyen en la consecución de los objetivos planteados. Además se recomienda tomar acciones urgentes en cuanto a automatizar varios de los procesos que son realizados en forma manual en el departamento de Riesgo de Crédito ya que puede ocurrir errores que no se detecten a tiempo.
- Se recomienda establecer controles independientes al departamento de Riesgo de Crédito, ya que varias de las actividades que allí se realizan son controladas solamente por los oficiales encargados.
- Se recomienda realizar varias reuniones con el equipo de Riesgo de Crédito para dar a conocer cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro del departamento y obtener su compromiso firmado. Además, establecer procesos de comunicación eficaces dentro del departamento que les permita trabajar de mejor manera.
- Se recomienda realizar un recordatorio de lo que trata la política de crédito al personal del departamento de Riesgo de Crédito, para refrescar conocimientos sobre estándares de calidad y de tiempo en el cumplimiento de elaboración de estudios, emisión de reportes de situación irregular, confirmaciones bancarias, garantías tangibles (prendas / hipotecas).
- A pesar de que el porcentaje de efectividad en el cumplimiento del estándar de tiempo de entrega de estudios de crédito es de 64%, se recomienda mejorar el control en el departamento para que los estudios no se demoran por falta de personal para elaborarlo o firmarlo. Además se recomienda establecer acciones proactivas con el departamento Comercial quienes tienen contacto directo con el cliente a fin de conocer oportunamente si el estudio tendrá alguna irregularidad.

- Se recomienda realizar un evaluación general al sistema de control interno actual y tomar en cuenta las recomendaciones que constan en el informe final de este estudio; de esta manera se logrará cubrir todas las falencias encontradas en los diferentes campos analizados (entorno de control, evaluación de riesgos, políticas y procedimientos, información y comunicación y supervisión) y como resultado de esto el Banco será eficaz, eficiente y mejorará su efectividad.

# **ANEXOS**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

#	Procedimiento	REF	Hecho por	Revisado por	Observaciones
	<b>OBJETIVO</b>				
	Detallar de manera concisa el o los objetivos que se pretende alcanzar con la auditoría	Siglas con las que estarán referenciados los documentos	Nombre o iniciales de la o las peronas encargadas de llevar a cabo cada proceso.	Personas que estará a cargo de la supervisión de la auditoría	Aclaraciones que sean necesarias para cada punto (si es que existen)
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>				
	Detalle de todas las actividades para obtener la información, tantos cuantos sean necesarios, estos pueden ser entrevistas, cartas de requerimientos, encuestas, etc)				
	Procedimiento 1				
	Procedimiento 2				
	Procedimiento 3				
	Procedimiento 4				

**MODELOS DE CARTAS Y ENTREVISTAS**

**Carta a la Gerencia**

Quito, xx de xxxx del 200x

Señora/o/

XXXXXXXXXX

Gerente General

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ciudad

Estimada Sra. /o:

Por motivo de la auditoría que se llevará .....  
..... me/ nos permitimos solicitarle una copia de los  
documentos que a continuación detallo:

- Documentación Legal del Banco (Escritura de Constitución, RUC, etc.)
- Manuales departamentales (si aplica)
- Reglamento Interno
- Planificación Estratégica/Plan de Trabajo
- Presupuesto
- Organigrama.
- Y todos los que se consideren necesarios....

Segura de contar con su gentil ayuda,

Atentamente,

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Supervisor de la Auditoría



## Entrevista Gerente de Riesgos

Objetivo: *Detallar lo que se quiere alcanzar en esta entrevista*

Nombre del Entrevistado: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Cargo: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Fecha de la entrevista: xx – xx - xxxx

1. ¿Cuál es la función principal del Área de Riesgo de Crédito dentro del Banco?
2. ¿El departamento de Riesgo de Crédito está subdividido en áreas?
3. ¿Cuántas personas trabajan en el Departamento de Riesgo de Crédito?
4. ¿Las 5 áreas están involucradas al momento de otorgar un crédito al cliente?
5. ¿Cuál es el proceso para otorgar un crédito a un cliente?
6. ¿Qué pasa si al procesar el estudio se determina que alguna condición de aprobación de la línea de crédito no se cumple?
7. ¿El Departamento cuenta con un manual y de ser el caso cada cuanto tiempo se actualiza?
8. Tiene políticas de crédito establecidas, de ser el caso cuando se realizó la última actualización?
8. Los procedimientos establecidos para el Departamento de Crédito cada cuanto tiempo se revisan?



## Entrevista Ejecutiva de Operaciones

Objetivo: *Detallar lo que se quiere alcanzar en esta entrevista*

Nombre del Entrevistado: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Cargo: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Fecha de la entrevista: xx – xx – xxxx

1. ¿Cuál es el aporte que le brinda el departamento de Riesgo de Crédito al departamento de Operaciones dentro del Banco?
2. ¿En el departamento de Operaciones cuántas personas trabajan?
3. ¿Los procesos de operaciones de crédito (contingentes o directas) se realizan en forma manual?
4. ¿Cuántas personas están involucradas en el proceso de una operación de crédito dentro del departamento de Operaciones?
5. ¿Tienen estándares establecidos para el proceso de las operaciones de crédito?
6. ¿El departamento de Riesgo de Crédito cumple los estándares establecidos para el proceso de operaciones de crédito?
7. ¿Lleva el departamento de Operaciones un control de operaciones irregulares?
8. ¿Cómo se enteran de que las irregularidades especificadas en los estudios se encuentran regularizadas?

**CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO**

**DATOS GENERALES**

Nombre:

Dirección:

Teléfonos:

Actividad:

Misión

Visión

Objetivo General:

Objetivos Específicos:

Nómina de los principales funcionarios

Nomina de accionistas

Otra información del giro del negocio

## Anexo 4

### MODELOS DE CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO BASADOS EN EL METODO COSO

XX

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES

ENTIDAD

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

COMPONENTE

ENTORNO DE CONTROL

PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
	<b>INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS</b>		
1	El departamento de Riesgo de Crédito tiene un código de conducta exclusivo para el área		
2	El equipo de Riesgo de Crédito conoce sobre el código conducta		
3	La Gerencia de Riesgo de Crédito habla con su equipo sobre la importancia de la ética y la moral dentro del Banco y del departamento.		
4	Se realizan reuniones, charlas, talleres, etc., con el equipo de Riesgo de Crédito para dar directrices específicas sobre lo que es correcto e incorrecto		
5	Existen sanciones en caso de que el personal del departamento de Riesgo de Crédito no actúe con ética y moral siempre y cuando estas estén fundamentadas.		
6	El departamento de Riesgo de Crédito ha establecido alguna forma de incentivos para su equipo por el cumplimiento de metas.		
7	El departamento de Riesgo de Crédito ha establecido algun método seguro para denunciar acciones sospechosas o incorrectas en los clientes y el Banco		
8	Al momento de contratar nuevo personal se le informa sobre el tema de ética y moral dentro del Banco y en sí dentro del departamento de Riesgo de Crédito.		
9	El departamento de Riesgo de Crédito tiene establecidas acciones inmediatas con los clientes en caso de pagos excesivos, mal servicio, etc.		
10	Los objetivos planteados para el equipo de Riesgo de Crédito son realistas y evitan presiones innecesarias		
11	Se realizan auditorias internas periódicas en el departamento de Riesgo de Crédito		
12	Se realizan encuestas a los clientes para monitorear la eficiencia en el servicio		
13	El Departamento de Riesgo de Crédito tiene establecidos controles independientes		
14	Las sospechas de practicas indebidas son analizadas para descartar que realmente estén ocurriendo.		
	<b>COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL</b>		
15	La Gerencia de Riesgos ha emitido la descripción de tareas específicas		
16	Se ha establecido los perfiles para cada puesto de trabajo en el departamento de Riesgo de Crédito		
17	El equipo de Riesgo de Crédito tiene conocimiento de cuales son sus funciones y responsabilidades dentro del puesto de trabajo asignado		
18	Existe evidencia escrita de que cada empleado es apto para el puesto asignado.		
19	Se evalua a cada persona antes de asignarle un cargo en el departamento de Riesgo de Crédito		
20	Existen planes de capacitación para el equipo de Riesgo de Crédito		
21	En el departamento de Riesgo de Crédito existe un programa de capacitación de back ups		
	<b>CONSEJO DE ADMINISTRACION Y COMITÉ DE AUDITORIA</b>		
22	El departamento de Riesgo de Crédito cuenta con un consejo de asesoría externa		

#	CUESTIONARIO	SI	NO
	<b>FILOSOFIA DE DIRECCION Y ESTILO DE GESTION</b>		
23	Al momento de tomar una decisión, la Gerencia de Riesgo de Crédito realiza una evaluación de los riesgos y potenciales beneficios que esta pueda traer.		
24	Existe constante rotación del equipo de Riesgo de Crédito		
25	En el departamento de Riesgo de Crédito se realizan reuniones con los jefes de las diferentes áreas internas		
26	Ha existido despidos o renuncias inesperadas del personal clave del departamento de Riesgo de Crédito		
27	Existe independencia del departamento de Riesgo de Crédito (control) del departamento Comercial (manejo de clientes)		
28	El departamento de Riesgo de Crédito ejerce control sobre el resto de departamentos del Banco.		
29	El trabajo del departamento de Riesgo de Crédito es conocido por el resto de departamentos del Banco y aporta significativamente a la consecución de los objetivos generales		
30	Los activos del departamento de Riesgo de Crédito son correctamente utilizados		
31	El otorgamiento de préstamos a clientes son controlados por el departamento de Riesgo de Crédito		
32	Se realiza un seguimiento y control de los reportes emitidos por el departamento de Riesgo de Crédito para verificar que estos sean reales y que no se está añadiendo información por el hecho de alcanzar los objetivos.		
	<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>		
33	El departamento de Riesgo de Crédito tiene una estructura organizativa claramente definida.		
34	El equipo de Riesgo de Crédito conoce como esta estructurado el departamento.		
35	Existe un adecuado flujo de información dentro del departamento de Riesgo de Crédito		
36	Se comunica claramente las funciones y responsabilidades a los jefes de área internas y/u oficiales senior		
37	Los jefes de área internas y/u oficiales senior tienen la suficiente preparación y experiencia para manejar el área que se le ha asignado		
38	los jefes de área internas, oficiales senior, oficiales conocen sus límites de responsabilidad y toma de decisiones		
39	Tienen los oficiales de las diversas áreas algún método de buena comunicación con sus jefes directos		
40	La estructura organizativa del departamento de Riesgo de Crédito es revisada periódicamente para ser modificada en caso de que las circunstancias lo ameriten		
	<b>ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>		
41	La autoridad y responsabilidad asignada al equipo de Riesgo de Crédito se la realiza en forma sistemática.		
42	La asignación de autoridad y responsabilidad está ligada con el grado de toma de decisiones.		
43	Existe evidencia escrita para determinar el grado de responsabilidad y autoridad que se asignará a cada empleado del equipo de Riesgo de Crédito		
44	Todo el equipo del departamento de Riesgo de Crédito tiene una descripción de funciones		
45	La descripción de funciones de cada puesto se revisa periódicamente		
46	El departamento de Riesgo de Crédito tiene el personal suficiente en cada área para alcanzar la misión u objetivos.		
47	El departamento de Riesgo de Crédito tiene el personal suficiente para aportar a la consecución de los objetivos del Banco.		

#	CUESTIONARIO	SI	NO
	POLITICAS Y PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS		
48	Existen políticas y procedimientos para el reclutamiento de nuevo personal		
49	Existen políticas y procedimientos para cubrir las vacantes internamente		
50	Se da la importancia necesaria a la contratación de nuevo personal		
51	El Banco cuenta con un sistema de inducción para el nuevo personal		
52	El jefe directo del nuevo personal se encarga de informarle sus responsabilidades y expectativas del cargo asignado		
53	Se realizan evaluaciones periódicas al personal en los que se toca el punto de valores e integridad		
54	El personal tiene completo conocimiento que el no poner en práctica las políticas establecidas por la entidad tendrán como consecuencia la aplicación de medidas correctivas		
55	Cuando se analiza los historiales de los candidatos a determinado puesto de trabajo, se pone énfasis en las referencia personales y profesionales.		
56	Se analiza a profundidad aquellos historiales que aparenten tener inestabilidad en los anteriores trabajos debido a sus constantes cambios de empresas		
57	Existen políticas de aumento de sueldo		
58	Existen políticas de ascensos de puesto		
59	Existen planes de carrera para todo el personal		
60	El staff conoce y entiende la metodología para ascensos de puestos e incremento de sueldos		
61	Existen un paquete de beneficios no monetarios para el personal		
62	Existen incentivos para el personal que cumple las metas		
63	Existen organizaciones establecidas dentro Banco, como: asociaciones, clubes, comités.		
64	Estas organizaciones se financian con aportes del staff		
65	Reciben los empleados beneficios de parte de estas organizaciones		

**TOTAL POSITIVOS**  
**TOTAL NEGATIVOS**  
**TOTAL**  
**NIVEL DE CONFIANZA**  
**NIVEL DE RIESGO**

XXX  
 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES  
 ENTIDAD

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
 EVALUACION DE LOS  
 RIESGOS

COMPONENTE  
 PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
	<b>OBJETIVOS GLOBALES DE LA ENTIDAD</b>		
1	Existen objetivos generales establecidos en el Banco		
2	Los objetivos generales son de conocimiento del staff.		
3	Existe algun tipo de confirmacion por escrito de que los objetivos generales son conocidos y entendidos claramente por el personal del Banco		
4	Existe un plan estratégico		
5	El plan estratégico esta ligado a los objetivos generales del Banco		
6	El Banco ha elaborado un presupuesto		
7	El presupuesto se aprueba localmente		
8	El presupuesto esta detallado de forma que todos los niveles de dirección puedan entenderlo		
	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS PARA CADA DEPARTAMENTO</b>		
9	Se ha establecido objetivos especificos para cada departamento del Banco		
10	Los objetivos específicos de cada departamento están relacionados entre sí		
11	Los objetivos específicos son revisados con cierta periodicidad para corroborar su importancia y validez		
	Se han establecidos objetivos para:		
12	Operaciones		
13	Recursos Humanos		
14	Comercial		
15	Finanzas		
16	Sistemas		
17	Riesgo de Crédito		
18	Tesorería		
19	Prevención de Lavado de Dinero		
20	Servicios generales		
21	Los objetivos establecidos son medibles		
22	El departamento de Riesgo de Crédito cuenta con todas las herramientas necesarias y suficientes para alcanzar los objetivos establecidos		
23	El equipo de Riesgo de Crédito sabe identificar que acciones puede realizar o evitar para el cumplimiento de los objetivos generales		
24	Los objetivos considerados como críticos son evaluados por directivos del Banco con cierta periodicidad		
25	Los jefes departamentales, oficiales, ejecutivos participan en el establecimiento de objetivos de las actividades de las que son responsables		
26	El cumplimiento de objetivos se lleva a cabo con procedimientos claros		
27	El departamento de Riesgo de Crédito hace reuniones periódicas para determinar si su trabajo está aportando para la consecución de los objetivos generales del Banco		

#	CUESTIONARIO	SI	NO
	<b>RIESGO</b>		
28	Los riesgos provenientes de fuentes externas como cambios tecnológicos, económicos, políticos están plenamente identificados por el Banco		
29	Los riesgos provenientes de fuentes internas están plenamente identificados por el Banco		
30	Los riesgos son analizados de manera formal		
31	Los riesgos son analizados de manera informal como parte de la actividad diaria de el Banco		
32	El análisis de riesgos lo realizan personal capacitado para esta actividad		
33	Los riesgos que pueden generarse en ciertos sectores industriales en los que varios clientes desempeñan su actividad están identificados por el área de Riesgo de Crédito		
34	Las condiciones de aprobación de línea de crédito están controladas por el departamento de Riesgo de Crédito		
35	El departamento de Riesgo de Crédito tiene mecanismos establecidos para el control de irregularidades		
36	Los mecanismos establecidos por el departamento de Riesgo de Crédito para el control de irregularidades son eficientes		
37	Los mecanismos establecidos para el cumplimiento de condiciones de aprobación de las líneas de crédito son eficientes		
38	Existe un sistema que permita controlar de manera eficiente el cumplimiento de las condiciones de aprobación de líneas de crédito e irregularidades		
	<b>GESTION DEL CAMBIO</b>		
39	Los acontecimientos o cambios son analizados dentro del proceso de evaluación de los riesgos		
40	Estos cambios o acontecimientos que pudieran generar riesgos para el Banco son analizados por personal clave para poder tomar medidas al respecto		
	<b>NUEVOS EMPLEADOS</b>		
41	Se informa a los nuevos empleados sobre la cultura organizacional y como deben actuar de acuerdo a ella		
42	Se controla el trabajo realizado por nuevos empleados durante el primer año dentro de la institución		
	<b>CRECIMIENTO RAPIDO</b>		
43	Si la actividad del Banco crece, el número de empleados también		
44	Los sistemas de información del Banco tienen la suficiente capacidad para crecer a la par del crecimiento de las actividades del Banco		
	<b>NUEVAS TECNOLOGIAS</b>		
45	Existe una actualización permanente sobre los avances tecnológicos que puedan afectar positiva o negativamente al Banco.		
46	Se realiza un estudio de la competencia, enfocandose en el ámbito tecnológico.		

TOTAL POSITIVOS

TOTAL NEGATIVOS

TOTAL

NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE RIESGO

XXX  
 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES  
 ENTIDAD  
 COMPONENTE  
 PUNTOS A ENFOCAR

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
 ACTIVIDADES DE CONTROL  
 POLITICAS Y  
 PROCEDIMIENTOS

#	CUESTIONARIO	SI	NO
1	El departamento de Riesgo de Crédito se rige por políticas instruidas por la Casa Matriz del Banco		
2	El departamento de Riesgo de Crédito ha establecido políticas locales		
3	El departamento de Riesgo de Crédito dispone de manuales departamentales		
4	Las políticas y procedimientos se revisan periódicamente		
5	Los cambios en las políticas y procedimientos son acordados con las áreas y/o departamentos involucrados		
6	Los cambios en las políticas y procedimientos son comunicados de manera oportuna al personal involucrado		
7	Existe un control dual para cada uno de los procedimientos que se realizan		
8	Adicional al control dual que se aplica, existen controles por parte de otro departamento		
9	Los procedimientos que se realizan son de manera automática		

**TOTAL POSITIVOS**  
**TOTAL NEGATIVOS**  
**TOTAL**  
**NIVEL DE CONFIANZA**  
**NIVEL DE RIESGO**



XXX  
 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES  
 ENTIDAD

XXX  
 INFORMACION Y  
 COMUNICACIÓN

COMPONENTE  
 PUNTOS A ENFOCAR

#	CUESTIONARIO	SI	NO
	<b>INFORMACION</b>		
1	Para obtener información externa como: competencia, mercado, cambios en la legislación el departamento de Riesgo de Crédito cuenta con algún mecanismo		
2	La información externa e interna importante se cascadea adecuadamente a los involucrados en el departamento de Riesgo de Crédito		
3	Los directivos se aseguran que la información importante para el desarrollo de la actividad bancaria sea conocida por todo el personal		
4	La información que se entrega es concisa , clara , suficiente y oportuna, de tal manera que se pueda actuar de manera rápida y eficaz para enfrentar inconvenientes internos y externos		
5	El departamento de Riesgo de Crédito ha establecido algún mecanismo que le permita conocer las necesidades de información de su equipo		
6	El Banco ha implementado algún método de recepción de quejas, reclamos, sugerencias para clientes		
7	El Banco ha implementado algún método de recepción de quejas, reclamos, sugerencias para el staff		
8	El departamento de Riesgo de Crédito ha implementado algún método de recepción de quejas, reclamos, sugerencias para su equipo		
#	CUESTIONARIO	SI	NO
	<b>COMUNICACIÓN</b>		
9	Se realizan reuniones periódicas, que se consideren suficientes para que el staff esté al tanto de todos los por menores del departamento de Riesgo de Crédito correspondientes a las diferentes áreas de trabajo		
10	Se realizan reuniones periódicas, que se consideren suficientes para evaluar si cada uno de los departamentos está cumpliendo a cabalidad su trabajo		
11	Se realizan reuniones periódicas, que se consideren suficientes para conocer las opiniones, quejas, sugerencias del staff		
12	El staff conoce la relación que existe entre sus actividades y la del resto de áreas		
13	Las irregularidades que existen se comunican al personal basados en algún método establecido		
14	El método para comunicar las irregularidades es conocido por todos los empleados.		

**TOTAL POSITIVOS**  
**TOTAL NEGATIVOS**  
**TOTAL**  
**NIVEL DE CONFIANZA**  
**NIVEL DE RIESGO**

XXX  
 EVALUACION DEL CONTROL INTERNO POR COMPONENTES  
 ENTIDAD  
 COMPONENTE  
 PUNTOS A ENFOCAR

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
 SUPERVISION

#	CUESTIONARIO	SI	NO
1	El departamento de Riesgo de Crédito emite reportes de apoyo para el resto de áreas (Area Comercial)		
2	El departamento de Riesgo de Crédito emite reportes quincenales o mensuales		
3	El departamento de Riesgo de Crédito controla diariamente que la posición crediticia de los clientes sea la adecuada		
4	El Oficial de Riesgo de Crédito supervisa la elaboración de estudios de crédito de los clientes		
5	El Oficial de Riesgo de Crédito supervisa la emisión de reportes de irregularidades de los clientes		
6	Existe algún departamento que controle los procedimientos realizados en el departamento de Riesgo de Crédito		
7	Es fácil identificar los errores de personal operativo y administrativo		
8	Las posibles deficiencias encontradas en el desarrollo de las actividades son informadas a los directivos para tomar medidas correctivas		
9	Se realizan evaluaciones al sistema de control interno		
10	El proceso de evaluación del sistema de control interno es realizado por algún empleado que tenga amplio conocimiento del tema		
11	Se toman medidas correctivas después del proceso de evaluación realizado al sistema de control interno.		

**TOTAL POSITIVOS**  
**TOTAL NEGATIVOS**  
**TOTAL**  
**NIVEL DE CONFIANZA**  
**NIVEL DE RIESGO**

## Anexo 5

### MODELO DE HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGOS

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

#### RESUMEN DE HALLAZGOS

Condición	Criterio	Causa	Efecto	Impacto	Recomendaciones
<b>Entorno de Control</b>					
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
<b>Evaluación de Riesgos</b>					
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
<b>Actividades de control</b>					
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
<b>Información y Comunicación</b>					
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
<b>Supervisión</b>					
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	XXXXXXXXXX	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**MODELOS DEL MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA**

Para: Supervisor de Auditoría

De: Encargada de la Auditoría

Fecha: .....

En la relación a la auditoría prevista para el Banco XXXXXX., pongo a su conocimiento el plan de trabajo que se llevara a cabo para la visita preliminar y demás aspectos relacionados con la ejecución de la misma.

**1. Alcance de la Auditoría**

Nuestro trabajo de auditoría abarcará las áreas críticas del departamento de xxxxxx del Banco XXXXXX. Por..... (Explicar los motivos)

**2. Fecha de Intervención**

Ejecución de la auditoría: dd/mm/aa

Presentación del informe: dd/mm/aa

**3. Personal Asignado**

Aquí se detalla el personal que intervendrá en la auditoría

**4. Asuntos para seguimiento**

A través del previo conocimiento del sistema de control interno XXXXXX se pudo determinar que las áreas de mayor importancia para seguimiento son: (Detalle de las áreas a auditar)

## **5. Informe a emitirse**

Informe de Auditoría de Gestión: dd/mm/aa

Elaborado por: .....

Revisado por: .....

## BIBLIOGRAFIA

1. Maldonado Milton, Auditoría de Gestión, Ecuador, Editora Luz de América, año 2001.
2. Muñoz Razo Carlos, Auditoría de Sistemas Computacionales, México, Pearson Educación, año 2002.
3. Moreno P. Abraham, Fundamentos de Control Interno, México
4. Ortiz José Joaquín, Auditoría Integral con enfoque al Control de Gestión Administrativo Financiero, Bogotá, EA Kimpres, año 2000.
5. Coopers & Lybrand, Mantilla Samuel (traductor), Control Interno – Informe COSO, Eco Ediciones.
6. Sánchez Luis Enrique, Curso Internacional de Aspectos Geológicos de Protección Ambiental, Depto. de Ingeniería y Minas, Escuela Politécnica Sao Paulo.
7. Diccionario Larousse, 1er.tomo, año 1995
8. Normas Ecuatorianas de Auditoría
9. Superintendencia de Compañías, Resolución Nro. 02.Q.ICI.0012 expedida 18 de Julio 2002
10. Superintendencia de Bancos y Seguros, Ley de Instituciones Financieras, sección II
11. Superintendencia de Bancos y Seguros, Ley de Instituciones Financieras, sección III
12. Superintendencia de Bancos y Seguros, Ley de Instituciones Financieras, capítulo II
13. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su reglamento
14. Ley de Gestión Ambiental, Registro Oficial Nro. 245 del 30 de Julio 1999
15. Sarmiento Germán, Tesis – Mejoramiento de Procesos Area de Recursos Humanos de una Cooperativa, Universidad Central del Ecuador, año 2004
16. Morales Luis, Manual Práctico para realizar una Auditoría Administrativa, Monografía Universidad Central del Ecuador, año 2000
17. Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, año 2002
18. Manuales departamentales de Banco Experto S.A. de:
  - Area Comercial – Septiembre 2009
  - Recursos Humanos – Junio 2009

- Operaciones – Septiembre 2009
- Riesgo de Crédito – Septiembre 2009
- Prevención de Lavado de Dinero – Septiembre 2009

19. <http://www.lloydstsb.com.ec/intralloyds>

20. <http://www.definicion.org/auditoria>

21. <http://www.definicion.org/control-interno>

22. <http://www.monografias.com/trabajos10/auin/auin.shtml>

23. <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtml>

24. <http://www.monografias.com/trabajos14/apun-auditoria/apunauditoria>.

25. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%206/auditoria.htm>

26. <http://www.universopyme.com/mx>

27. [http://www.members.tripod.com/~Guillermo\\_Cuellar\\_M/gubernamental.html](http://www.members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gubernamental.html)

28. [http://www.respondanet.com/spanish/admin\\_financiera/auditoria/smithp1/argentina/ar11.htm](http://www.respondanet.com/spanish/admin_financiera/auditoria/smithp1/argentina/ar11.htm)

29. [http://www.respondanet.com/spanish/admin\\_financiera/auditoria/smithp1/argentina/ar11.htm](http://www.respondanet.com/spanish/admin_financiera/auditoria/smithp1/argentina/ar11.htm)

30. [http://www.respondanet.com/spanish/admin\\_financiera/auditoria/smithp1/argentina/ar11.htm](http://www.respondanet.com/spanish/admin_financiera/auditoria/smithp1/argentina/ar11.htm)

31. <http://www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad>