



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE GRADO**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA  
INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR, DE LA CIUDAD DE  
COTACACHI DEL PERÍODO: ENERO A DICIEMBRE 2017”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD  
Y AUDITORÍA, C.P.A.**

**AUTORAS: LASTRA GARCÍA BERTHA  
MARGARITA**

**PICUASI DE LA TORRE CLARA RUBI**

**DIRECTOR: ING. CARLOS ERNESTO MERIZALDE  
LEITON**

**IBARRA-FEBRERO, 2018**

## RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de Gestión es una técnica que hoy en día se la aplica en diferentes tipos de organizaciones siendo esta una nueva forma de asesoramiento que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, al mismo tiempo evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la empresa.

Uno de los propósitos primordiales de la auditoría de gestión es el cambio que se realiza para readaptar la gestión en la institución mediante un análisis de la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos que opera la misma.

Cabe resaltar que el objetivo de la presente investigación es realizar un examen de Auditoría de Gestión al Área de Crédito de BanEcuador, de la Oficina Especial de Cotacachi, durante el período comprendido de enero a diciembre del año 2017.

El examen realizado al proceso de otorgamiento de crédito, se efectuó con la utilización de métodos y técnicas, incluso se aplicaron las leyes, normas, reglamentos internos y externos para evaluar dicho proceso, además se emplearon las técnicas de investigación para conocer la situación actual, logrando determinar las debilidades de la institución.

La auditoría induce al mejoramiento del proceso de otorgamiento de crédito para tener un mayor control de las actividades que se deben cumplir, en el informe final se detallan las posibles soluciones a las debilidades encontradas, el cual es presentado a la autoridad competente, quien se encargará de tomar las decisiones y medidas necesarias.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The Management Audit is a technique that nowadays is applied in different types of organizations, it's been a new form of advice that allows identifying strengths, opportunities, weaknesses, and threats, at the same time assessing the fulfillment of objectives and goals raised by the company.

One of the main purposes of the management in the institution through an analysis of the efficiency, effectiveness and quality of the processes that it's operates.

Incidentally, we must not forget that the objective of the present investigation is to carry out a Management Audit examination of the Credit Area of BanEcuador, of the Special Office of Cotacachi, during the period from January to December of the year 2017.

The examination of the credit granting process was carried out with the use of methods and techniques, including laws, norms, internal and external regulations to evaluate said process, and research techniques were used to know the current situation, succeeding in determining the weaknesses of the institution.

The audit induces the improvement of the process of granting credit to have a greater control of the activities that must be fulfilled, in the final report the possible solutions to the found weaknesses are detailed, which is presented to the competent authority, who will be responsible to make the necessary decisions and measures.

**AUTORÍA**

iv

Yo, Bertha Margarita Lastra García, portadora de la cédula de identidad número 100446158-6 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR, DE LA CIUDAD DE COTACACHI DEL PERÍODO: ENERO A DICIEMBRE 2017”** es de mi autoría que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas tomadas en cuenta en este documento.



Srta. Bertha Margarita Lastra

C.I: 100446158-6

## AUTORÍA

Yo, Clara Rubi Picuasi de la Torre, portadora de la cédula de identidad número 100404892-0 declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR, DE LA CIUDAD DE COTACACHI DEL PERÍODO: ENERO A DICIEMBRE 2017”** es de mi autoría que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas tomadas en cuenta en este documento.



Srta. Clara Rubi Picuasi

C.I: 100404892-0

ING. CARLOS MERIZALDI

DIRECTOR DE TESIS

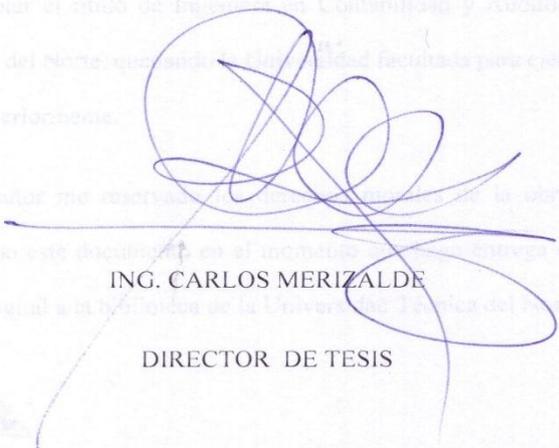
**CERTIFICACIÓN**

vi

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por las egresadas Bertha Margarita Lastra y Clara Rubi Picuasi, para optar por el Título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A, cuyo tema es **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR, DE LA CIUDAD DE COTACACHI DEL PERÍODO: ENERO A DICIEMBRE 2017”**

Considero que le presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra a los dos días del mes de Agosto del 2018.



ING. CARLOS MERIZALDE

DIRECTOR DE TESIS

Bertha Margarita Lastra García

C.I. 110946158-6

En la ciudad de Ibarra a los dos días del mes de Agosto del año 2018.

vii

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE**  
**LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Bertha Margarita Lastra García, portadora de la cédula de identidad número 100446158-6, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador 4, 5 y 6, en calidad de Autora del Trabajo de Grado denominado **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR, DE LA CIUDAD DE COTACACHI DEL PERÍODO: ENERO A DICIEMBRE 2017”**, que ha sido desarrollado para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría ,C.P.A. , En la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi calidad de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Srta. Bertha Margarita Lastra García

C.I: 100446158-6

Ibarra, a los dos días del mes de Agosto del año 2018.

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE****LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo, Clara Rubi Picuasi de la Torre, portadora de la cédula de identidad número 100404892-0, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador 4, 5 y 6, en calidad de Autora del Trabajo de Grado denominado **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR, DE LA CIUDAD DE COTACACHI DEL PERÍODO: ENERO A DICIEMBRE 2017”**, que ha sido desarrollado para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría ,C.P.A. , En la universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi calidad de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Srta. Clara Rubi Picuasi de la Torre

C.I: 100404892-0

Ibarra, a los dos días del de Agosto del 2018.

## AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

### TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad. Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100446158-6 100404892-0		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	LASTRA GARCÍA BERTHA MARGARITA PICUASI DE LA TORRE CLARA RUBI		
<b>DIRECCIÓN:</b>	EUGENIO ESPEJO ILUMÁN		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	062-946-288	<b>TELÉFONO</b>	0993593335 0992451617
		<b>MÓVIL:</b>	

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR, DE LA CIUDAD DE COTACACHI DEL PERÍODO: ENERO A DICIEMBRE 2017”
<b>AUTORAS:</b>	LASTRA GARCÍA BERTHA MARGARITA PICUASI DE LA TORRE CLARA RUBI
<b>FECHA:</b>	
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	

<b>PROGRAMA:</b>	<input type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Posgrado
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	Ing. Carlos Merizalde

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Bertha Margarita Lastra García con Cédula de Ciudadanía N° 100446158-6, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de obra y trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos. Para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

Yo, Clara Rubi Picuasi de la Torre, portadora de la Cédula de Ciudadanía número 100404892-0, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de obra y trabajo de grado descrito anteriormente, hago la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos. Para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIAS

Nosotras como autoras manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrollo sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra

es original y somos titulares de los derechos patrimoniales por lo que asumimos la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldremos en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de tercero.

AUTORAS

Srta. Bertha Margarita Lastra García

Srta. Clara Rubi Picuasi de la Torre

C. I: 100446158-6

C.I: 100404892-0,

ACEPTACIÓN

Ing. Betty Chávez

Jefe de Biblioteca

Margarita

## DEDICATORIA

Hay desenlaces que marcan nuestra vida; como las experiencias, los recuerdos que día a día se graban en el corazón difíciles de olvidar, porque la mente olvida, pero el corazón no.

**A DIOS**, por haberme llenado de espiritualidad y energía para ayudarme a vencer todos los obstáculos de la vida e iluminarme para llevar a cabo mis objetivos y metas.

**A MI HIJO**, Edison Mathias Coyago por haberle robado parte de su tiempo, por ser mi esmero y fuerza necesaria para seguir en este camino, por ser la fuente de inspiración y el tesoro máspreciado en mi vida.

**A MI AMADO ESPOSO**, Edwin Patricio Coyago quién con su amor, sacrificio y ternura, ha estado presente en cada momento de mi vida, y gracias a su confianza apoyo incondicional me ha impulsado a seguir adelante en cada meta propuesta.

**A MIS PADRES** Elisa García y Ángel Lastra, por su amor incondicional, su comprensión y apoyo recibido en todo momento, que me han permitido valorarme como ser humano y a conseguir todas mis metas y objetivos propuestos.

**A MIS HERMANOS**, Marisol Lastra Oswaldo Lastra, por todos los buenos y malos momentos que hemos pasado juntos, por su apoyo y consejos que me han permitido ser una mejor persona.

**A MI AMIGA**, Rubí y compañera del trabajo de grado, por haberme soportado y ayudarme incondicionalmente en todo este proceso.

**Margarita**

## DEDICATORIA

Levántate, suspira, sonrío y sigue adelante Dios es sabio, y si luchas por lo que deseas, todo llegará.

El presente trabajo de grado va dedicado a Dios, porque en cada oración que subió al cielo, bajo hacia mí en forma de bendición.

A mis padres, Joaquín Picuasi y Rosa Elena de la Torre que con su gran amor, confianza y su constante apoyo económico y moral, me ayudaron a cumplir una meta de mi vida profesional.

A mi esposo Edison Arias, a mis hermanos Franklin, Richard, Christian, Flor y Fabricio Picuasi, quienes fueron un gran apoyo de inicio a fin durante mi estudio universitario.

A Margarita que con su apoyo y responsabilidad se logró terminar el presente trabajo de grado formando una amistad para toda la vida.

**Rubi**

## AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro pilar y creador, por la fuerza, la vida y el deseo de seguir el camino en busca del servicio a los demás.

A mis padres, hermanos y familia por aportar diariamente con sus palabras de aliento y bendiciones para que este logro en nuestras vidas sea culminado con orgullo y en beneficio personal y de la sociedad.

A nuestra querida Universidad Técnica del Norte por aportar con el conocimiento para el desempeño de nuestra profesión, por brindarnos la oportunidad de compartir con nuestros profesores y compañeros durante nuestra formación académica.

Al Ing. Carlos Merizalde, por su apoyo, conocimiento, experiencia y paciencia que han permitido culminar con éxito el presente trabajo investigativo.

Al Lcda. Beatriz de la Cruz Delegada de Canales y Servicios, y al Ing. Enrique Caluqui del Área de Crédito de la Oficina Especial de Cotacachi de la Institución Financiera BanEcuador por su ayuda que, gracias a su confianza y colaboración de su equipo de trabajo, me permitió culminar con éxito el desarrollo del presente proyecto de investigación.

**Margarita**

## AGRADECIMIENTO

A Dios por su infinito amor, a mis padres, a mi familia, a mi esposo por ser el motor principal para culminar y lograr esta meta profesional.

A la Universidad Técnica del Norte por formar mi segundo hogar de instrucción profesional y moral.

A todos mis docentes quienes me enseñaron con responsabilidad todos los conocimientos adquiridos, en especial al Ing. Carlos Merizalde quien supo guiar el presente trabajo, con dedicación y profesionalidad.

A los trabajadores que conforman la Institución Financiera BanEcuador de la Ciudad de Cotacachi, por el tiempo y la paciencia brindada.

**Rubi**

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
AUTORÍA .....	iv
CERTIFICACIÓN.....	vi
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE ....	vii
LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	ix
DEDICATORIA .....	xii
AGRADECIMIENTO .....	xiv
ÍNDICE GENERAL.....	xvi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xx
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xxi
INTRODUCCIÓN.....	xxii
JUSTIFICACIÓN.....	xxiii
OBJETIVOS.....	xxiv
GENERAL.....	xxiv
ESPECÍFICOS.....	xxiv
CAPÍTULO I.....	1
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Objetivos.....	3
1.3. Variables diagnósticas .....	3
1.4. Indicadores.....	3
1.5. Matriz de relación Diagnóstica .....	5
1.6. Mecánica Operativa .....	6
1.6.1. Población o universo .....	6
1.6.2. Identificación de la muestra .....	7
1.6.3. Información Primaria .....	8
1.6.4. Información Secundaria .....	10
1.7 Entrevista N° 1 a la Delegada de Canales y Servicios.....	10
1.7.1 Entrevista N°2 dirigida a la Delegada de Canales y Servicios.....	13
1.7.2 Entrevista n°3 dirigida al delegado del Área de Crédito (Anexo 7) .....	15
1.9 Análisis de Observación Directa.....	24
1.9.1 Aspecto Observado: Ambiente de trabajo.....	24
1.9.2 Aspecto Observado: Espacio Físico.....	24
1.10 Síntesis FODA .....	24
1.11 Matriz FODA .....	25
1.12.1 Cruce estratégico Fortalezas - Oportunidades .....	26
1.12.2 Cruce estratégico Fortalezas – Amenazas.....	26
1.12.3 Cruce estratégico Debilidades – Oportunidades .....	27
1.12.3 Cruce estratégico Debilidades – Amenazas .....	27
1.13 Determinación del Problema Diagnóstico .....	28

CAPÍTULO II.....	29
2. Marco Teórico .....	29
2.1 Objetivo .....	29
2.2 Banco .....	30
2.3 Institución Financiera.....	30
2.4 Buenas Prácticas .....	30
2.5 Gestión social.....	31
2.6 Participación ciudadana .....	31
2.9 Auditoria de Gestión.....	31
2.10 Principios de auditoría .....	32
2.11 Clases de Auditoría.....	33
2.12 Auditor .....	33
2.13 Equipo Auditor .....	34
2.14 Auditado.....	34
2.15 Plan de auditoría .....	34
2.16 Alcance .....	34
2.17 Fases para el desarrollo de la auditoría de gestión.....	35
2.18 Elaboración del programa de auditoría.....	35
2.19 Papeles de trabajo .....	36
2.20 Hallazgo de la auditoría .....	36
2.21 Atributos de hallazgos .....	36
2.22 Informe de auditoría.....	37
2.23 Indicadores de gestión .....	38
2.24 Ficha técnica de indicadores.....	39
2.25 Riesgos de Auditoría.....	40
2.26 Definición y objetivos del Control Interno.....	40
2.27 Normas Generales de Control Interno de la Contraloría General del Estado.....	41
2.28 Objetivos de Control Interno .....	41
2.29 Componentes del Control Interno.....	42
2.30 Ambiente de Control.....	43
2.31 Evaluación de riesgos .....	44
2.32 Identificación de riesgos .....	45
2.33 Tipo de los riesgos .....	45
2.34 Valoración de los riesgos .....	46
2.35 Niveles de riesgo de auditoría.....	46
2.36 Actividades de control .....	47
2.37 Supervisión .....	48
2.38 La normativa vigente .....	48
2.39 Ley de Participación Ciudadana .....	49
2.40 Código Orgánico Monetario y Financiero .....	49
CAPÍTULO III .....	51
3.3 Objetivos.....	52
Fase I .....	53
Diagnóstico y Planeación Preliminar .....	53
Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase I .....	54
Carta de Solicitud .....	55

Carta de Respuesta.....	56
Carta Compromiso.....	57
Orden de trabajo .....	58
Programa de auditoría Fase I.....	59
Recopilación de información.....	61
Planificación de Auditoría de Gestión.....	62
Misión.....	63
Visión de BanEcuador al 2019 .....	63
Los Valores y Principios .....	64
Funciones del Área de Crédito (Gestión Técnica de Negocios).....	67
Cronograma de Actividades .....	71
Equipo Multidisciplinario.....	73
Indicadores de Gestión al Área de Crédito.....	74
EVALUACIÓN PRELIMINAR.....	75
Hoja de hallazgos Fase I.....	77
Fase de Planificación Específica .....	78
Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase II.....	79
Programa de Auditoría Fase II.....	80
Memorando De Planificación.....	81
Hojas de hallazgos Fase II.....	94
FASE III .....	96
Fase de Ejecución .....	96
Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase III.....	97
Programa de Auditoría Fase III .....	98
Procedimientos Fase III .....	98
FASE IV .....	119
Fase de Comunicación.....	119
Programa de Auditoría Fase IV .....	119
Procedimientos Fase IV .....	120
.....	121
Informe de Auditoría .....	123
Abreviaturas y Siglas.....	123
Marcas de Auditoría .....	123
Carta de Presentación .....	125
Enfoque de Auditoría.....	126
Motivo .....	126
Objetivos.....	126
Objetivos Específicos .....	126
Alcance .....	127
Área a Examinar .....	127
Información de la Institución Financiera.....	128
CONTROL INTERNO.....	129
Resultados Generales.....	134
Resultados por Componentes .....	135
Oficio de Convocatoria.....	140
Acta de Conferencia Final .....	142

	xix
FASE V .....	146
Programa de auditoría Fase V .....	146
Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase V.....	147
Cronograma de Seguimiento de las Recomendaciones .....	148
Hoja de Referencia del Examen de Auditoría de Gestión .....	150
CAPÍTULO IV .....	151
Objetivo General.....	151
Objetivo Específico .....	151
METODOLOGÍA.....	152
Impacto Social .....	152
Impacto Económico-Financiero .....	153
Impacto Educativo.....	154
Impacto Institucional .....	155
Resumen de Impactos.....	156
CONCLUSIONES.....	157
RECOMENDACIONES .....	158
BIBLIOGRAFÍA .....	160
LINKOGRAFÍA.....	163
BASES LEGALES .....	163

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Relación Diagnóstica .....	5
Tabla 2 Lista de Clientes del mes de septiembre.....	7
Tabla 3 CheckList de verificación del Área Administrativa .....	12
Tabla 4 Check List de Verificación de Instrumentos de Control Interno.....	14
Tabla 5 Lugar de residencia .....	16
Tabla 6 Género .....	17
Tabla 7 Productos Financieros .....	18
Tabla 8 Atención al cliente.....	19
Tabla 9 Aspectos de Acceso al crédito.....	20
Tabla 10 Acceso al crédito .....	21
Tabla 11 Tiempo.....	22
Tabla 12 Seguimiento al crédito.....	23
Tabla 13 Matriz FODA .....	25
Tabla 14 Simbología ANSI para diagrama de flujos.....	50
Tabla 15 Procedimientos Fase 1 .....	59
Tabla 16 Valores y Principios .....	65
Tabla 17 FODA Institucional .....	70
Tabla 18 Cronograma de Actividades .....	71
Tabla 19 Equipo Multidisciplinario.....	73
Tabla 20 Indicadores de Gestión tabla de indicadores ha se replanteada.....	74
Tabla 21 Cuestionario de la Misión del Área de Crédito .....	75
Tabla 22 Cuestionario del Área de Crédito .....	76
Tabla 23 El uso de Mecanismos e Indicadores de Gestión .....	77
Tabla 24 Procedimientos Fase II .....	80
Tabla 25 Días presupuestados .....	81
Tabla 26 Recursos Financieros y Materiales.....	83
Tabla 27 Indicadores de Gestión .....	85
Tabla 28 Principales funcionarios de la Oficina.....	85
Tabla 29 Cuestionario de Control Interno FASE II.....	87
Tabla 30 Resumen del Nivel de Riesgo y de Confianza .....	93
Tabla 31 Establecer capacitaciones de acuerdo a las necesidades del personal del área de crédito.....	94
Tabla 32 Adecuada aplicación del Sistema de Control Interno. ....	95
Tabla 33 Procedimientos Fase III.....	98
Tabla 34 Control Interno del Área de Crédito.....	99
Tabla 35 Evaluación del cumplimiento del Manual de Funciones del Área de Crédito de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador .....	101
Tabla 36 Evaluación del cumplimiento del Manual de Funciones del Área de Canales y Servicios de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador.....	102
Tabla 37 El cumplimiento de la Misión .....	115
Tabla 38 Una adecuada ejecución de las labores del manual de funciones .....	116
Tabla 39 Adecuada gestión de la oficina se refleja mediante indicadores de gestión.....	117

	xxi
Tabla 40 Procedimientos Fase IV.....	120
Tabla 41 Escala de valoración.....	152
Tabla 42 Identificación de las áreas de Impacto Social.....	152
Tabla 43 Identificación de las áreas de impacto Económico-Financiero.....	153
Tabla 44 Identificación de las áreas de Impacto Educativo.....	154
Tabla 45 Identificación de las áreas de Impacto Institucional.....	155
Tabla 46 Resumen de impactos.....	156

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Lugar de residencia.....	16
Gráfico 2 Género.....	17
Gráfico 3 Productos Financieros.....	18
Gráfico 4 Atención al cliente.....	19
Gráfico 5 Aspectos de Acceso al crédito.....	20
Gráfico 6 Acceso al crédito.....	21
Gráfico 7 Tiempo.....	22
Gráfico 8 Seguimiento al crédito.....	23
Gráfico 9 Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase I.....	54
Gráfico 10 Organigrama Estructural de Institución Financiera BanEcuador.....	66
Gráfico 11 Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase II.....	79
Gráfico 12 Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase III.....	97
Gráfico 13 Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase IV.....	121
Gráfico 14 Flujograma Fase V.....	147

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado consiste en la realización de una Auditoría de Gestión al Área de Crédito de BanEcuador de la Oficina Especial de la Ciudad de Cotacachi, mediante la ejecución de un examen al proceso de otorgamiento de crédito, que permite medir el grado de eficacia, eficiencia y calidad con la aplicación de indicadores de gestión.

En el Capítulo I del trabajo de investigación, se realizó el diagnóstico situacional para conocer la filosofía institucional, las leyes por las que se rigen, los objetivos, funciones y metas que deben cumplir, para analizar el contexto actual e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El Capítulo II se detalla las bases teóricas y bibliográficas que fueron elaboradas de acuerdo a las necesidades de la investigación, para tener una mayor comprensión del tema examinado, además las palabras fueron recopiladas de fuentes primarias y secundarias.

En el Capítulo III se elaboró la propuesta de auditoría, con la aplicación de las 5 fases: el conocimiento preliminar, la planificación, la ejecución, la comunicación de resultados y el seguimiento, se utilizó métodos de evaluación como cuestionarios, papeles de trabajo y marcas, con este proceso se logró emitir un informe de las conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo IV se detallan los impactos identificados como son: el impacto social, educativo, económico e institucional, de acuerdo al grado de afectación que estos incurrieron en el desarrollo de la auditoría.

## JUSTIFICACIÓN

La presente investigación permite tener un enfoque completo de la situación actual del Área de Crédito de BanEcuador de la Oficina Especial de la ciudad de Cotacachi, mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión.

Ya que la misión de la institución es brindar productos financieros eficaces y sostenibles por lo que es necesario identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante el desarrollo de la auditoría de gestión para fortalecer los puntos débiles identificados y evaluar la eficiencia, eficacia, y calidad del proceso de otorgamiento de crédito mediante parámetros e indicadores de gestión.

Este trabajo permite poner en práctica los conocimientos teóricos aprendidos en las aulas, lo que conlleva a la vinculación con el ambiente laboral de la carrera y con la sociedad. Además, cabe recalcar que la investigación sirve como fuente de información y de consulta, a cerca de Auditoría de Gestión en donde se maneja lo teórico, lo técnico y lo práctico, lo que ayuda de manera directa en la educación ;y a su vez a la institución, con información detallada de los inconvenientes que se presentan en el proceso de otorgamiento de créditos, al aumento de sus niveles de competitividad y un servicio de calidad a la población que requiere de sus servicios para mejorar su calidad de vida.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Realizar un Examen de Auditoría de Gestión al Área de Crédito de BanEcuador, de la Oficina Especial de la ciudad de Cotacachi, durante el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2017, para medir el grado de eficacia, eficiencia y calidad en el proceso de otorgamiento de crédito.

### **ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio de Diagnóstico situacional del área de crédito, mediante métodos y técnicas de investigación para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el proceso de otorgamiento de crédito.
- Describir un marco teórico por medio de bases bibliográficas para fundamentar el trabajo de grado.
- Desarrollar el Examen de Auditoría de Gestión al Área de Crédito en el proceso de otorgamiento de crédito.

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1. Antecedentes

El Diagnóstico Situacional ayuda a conocer el ambiente actual por el que está atravesando la Oficina Especial BanEcuador de la ciudad de Cotacachi, por medio de un estudio técnico e investigativo, el mismo que permite obtener una comprensión completa acerca de la realidad de la institución.

Además es importante mencionar que el diagnóstico situacional es un procedimiento en el que permite establecer objetivos con sus respectivas variables, indicadores y técnicas con fuentes de información, para el diseño del instrumento en función de cada necesidad, también la recolección y análisis de datos conlleva a la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas lo que nos da como producto final las matrices de relación diagnóstica y el FODA.

La Oficina Especial BanEcuador de la ciudad de Cotacachi, se encuentra ubicada en la provincia de Imbabura Cantón Santa Ana de Cotacachi en la parroquia el Sagrario región Sierra perteneciente a la Zona 1 de Ibarra al Norte del país, en las calles García Moreno entre Gonzáles Suarez y Bolívar frente a la iglesia matriz su número telefónico es 2916793-2914274.

Su estructura está distribuida en cuatro áreas las cuales son el Área de Canales y Servicios, Área de Servicio al Cliente, Área de Caja y el Área de Crédito.

El 29 de agosto de 2008, en ese entonces denominado Banco Nacional de Fomento dio inicio a sus actividades en la ciudad de Cotacachi como Oficina Especial y posteriormente la creación

de BanEcuador fue informada por el presidente de la República, Economista Rafael Correa, el 9 de mayo de 2015, en el Enlace Ciudadano 423, en Ilumán, cantón Otavalo.

El 11 de marzo de 2016, el presidente Rafael Correa emite un nuevo Decreto Ejecutivo, que establecía la forma y plazo en que el BNF transfería los activos, pasivos, y patrimonio a BanEcuador. El 9 de mayo de 2016, BanEcuador, con su enfoque de desarrollo integral, abrió sus puertas al mundo, en todas sus oficinas, sucursales y agencias.

Se marca un hito en la historia: la economía popular, rural y urbana, que produce, comercializa y presta servicios, es atendida por BanEcuador, que detecta sus prioridades en territorio, para interactuar con ellos, y articularse a políticas y programas complementarios a los servicios financieros. La puesta en marcha de BanEcuador se sustentó en un intenso diálogo interministerial, especialmente con los ministerios Coordinador de la Política Económica; Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad; y, de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca. Luego se extendió al Ministerio de Inclusión Económica y Social. Además, se sostuvo en todo el país un amplio diálogo con organizaciones de pequeños y medianos productores, quienes diagnosticaron la situación del banco público.

Durante el paso de Banco Nacional de Fomento a BanEcuador, después de realizar el estudio diagnóstico en la Oficina Especial Cotacachi, el procesamiento de datos e información primaria y secundaria, permite tener una idea más clara y conocer la situación actual de funcionamiento de su área de crédito. Con esos argumentos, ha sido posible organizar la matriz FODA y hacer el ejercicio para el diseño de estrategias para el fortalecimiento institucional, deduciendo que en el Área de Crédito hace falta mayor rigor en la aplicación de Control Interno; situación que genera demora en la respuesta, colocación, ausencia de monitoreo y seguimiento en el proceso de otorgamiento de crédito.

## **1.2. Objetivos**

### **General**

Realizar un diagnóstico situacional del área de crédito de la Oficina Especial de Cotacachi de BanEcuador, mediante métodos y técnicas de investigación para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el proceso de otorgamiento de créditos.

### **Específicos**

- Estudiar la estructura administrativa de la institución financiera.
- Conocer normas políticas y reglamentos que rigen al proceso de otorgamiento de crédito.
- Determinar las herramientas administrativas que se emplean para medir la gestión institucional.
- Examinar los instrumentos técnicos que actualmente se utilizan para evaluar el Control Interno de la Gestión del proceso de otorgamiento de crédito.

## **1.3. Variables diagnósticas**

- V1. Estructura Organizacional
- V2. Normativa Legal
- V3. Herramientas Administrativas
- V4. Instrumentos del Control Interno

## **1.4. Indicadores**

Se establecieron los siguientes indicadores de acuerdo a las variables mencionadas anteriormente:

## **V1. Estructura Organizacional**

- Organigrama estructural
- Organigrama funcional
- Delegación de responsabilidades
- Manual de funciones

## **V2. Normativa Legal**

- Leyes
- Normas
- Políticas
- Estatutos
- Reglamentos
- Código de ética

## **V3. Herramientas Administrativas**

- Plan Estratégico
- Plan Operativo
- Auditoría
- Evaluaciones de desempeño

## **V4. Instrumentos del Control Interno**

- Cuestionario de control interno
- Recolección de evidencias
- Flujogramas
- Informes
- Indicadores de Gestión
- Eficacia del personal

## 1.5. Matriz de relación Diagnóstica

Tabla 1 Matriz de Relación Diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN	DE	TIPOS DE FUENTES DE INFORMACIÓN
Estudiar la estructura administrativa de la institución financiera.	<b>Estructura Organizacional</b>	Organigrama estructural Organigrama funcional Flujogramas de procesos Delegación de responsabilidades Manual de funciones	Entrevista Observación Documental	Delegado de canales y servicios. Portal web de BanEcuador. Documentos.		PRIMARIA SECUNDARIA
Conocer normas políticas y reglamentos que rigen al proceso de otorgamiento de crédito.	<b>Normativa Legal</b>	Leyes Normas Políticas Estatutos Reglamentos Código de ética	Entrevista Observación. Documental	Portal web de la Contraloría General del Estado. Encargado del área de crédito. Bibliográfica. Documentos		PRIMARIA SECUNDARIA
Determinar las herramientas administrativas que se emplean para medir la gestión institucional.	<b>Herramientas Administrativas</b>	Plan Estratégico Plan Operativo Auditoría Evaluaciones de desempeño	Entrevista Observación Documental Check List Encuesta	Encargado del área de crédito. Delegado de canales y servicios. Documentos		PRIMARIA SECUNDARIA
Examinar los instrumentos técnicos que actualmente se utilizan para evaluar el Control Interno de la Gestión del proceso de otorgamiento de crédito.	<b>Instrumentos del Control Interno</b>	Cuestionario de control interno Recolección de evidencias Flujogramas Informes Indicadores de Gestión	Entrevista Observación Documental Check List	Encargado del área de crédito. Delegado de canales y servicios. Documentos		PRIMARIA SECUNDARIA

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Institución BanEcuador

## **1.6. Mecánica Operativa**

Son los instrumentos o la metodología exacta que se empleó en el desarrollo del diagnóstico por lo que es importante puntualizar los siguientes aspectos:

### **1.6.1. Población o universo**

De acuerdo a la necesidad presentada en la investigación se tomó como objeto de estudio al Delegado de Canales y Servicios, y al encargado del Área de Crédito de la Oficina Especial BanEcuador de la ciudad de Cotacachi, para aplicar la técnica de la entrevista, con el fin de recopilar información sobre las funciones y herramientas administrativas que se vienen manejando y realizando dentro de la misma para conocer su opinión sobre temas relacionados con la administración, la infraestructura, y su ambiente de trabajo. Además con la aplicación de las entrevistas se pudo obtener datos específicos en cuanto a los instrumentos técnicos que actualmente se utilizan para evaluar el Control Interno de la Gestión del proceso de otorgamiento de crédito.

Se realizó una encuesta con el fin de alcanzar información pertinente y veraz para la investigación, tomando en cuenta la base de datos que consta de 21 clientes inmersos en el proceso de otorgamiento de crédito de septiembre al ser este un mes con más colocaciones y movimiento económico a nivel de la oficina, ya que se culminan las cosechas y empiezan la siembras de otros productos de temporada para lo cual se ejecutó un censo mediante la aplicación de encuestas vía telefónica, por la complejidad de la ubicación de las personas que accedieron al crédito ya que se encuentran distribuidas en todo el cantón Cotacachi tanto de las zonas urbanas como rurales.

### 1.6.2. Identificación de la muestra

Se aplica el censo = 21 Clientes

Tabla 2 Lista de Clientes del mes de septiembre

N°	Cédula Identificación	Apellidos y Nombres	Número de Teléfono	Dirección Barrio – Parroquia
1	1003025952	Morales Lara Mónica del Roció	062916964	Pilchibuela San Francisco
2	1001122116	Vallejos Andrade Pedro Manuel	0980294309	Chalguayaco Alto García Moreno
3	1002215091	Terán Pineda Luis Fernando	0995135073	Imbaqui Dr. Miguel Egas Cabezas
4	1711457778	Ruíz Yépez Margot Amparito	0980785226	Cielo Verde García Moreno
5	1002253324	Saavedra Echeverría Paúl Xavier	062916244	24 de mayo Sagrario
6	1713217535	Flores Lima José Miguel	0993424068	Morochos San Francisco
7	1710505049	Proaño Deleg Mónica Paulina	062916728	San Francisco San Francisco
8	1003579297	Guaján Perugachi Luis Alberto	0986193710	Comunidad San Miguel San Francisco
9	0401605431	Jácome Carvajal Sthefany Belén	0982422701	Centro Tulcán
10	1802690964	Pozo Pozo Suleyca Elizabeth	0999438026	Urbanización la Pradera San Francisco
11	1002934485	Espín de la Cruz Eduardo Fabián	063052017	Apuela Centro Apuela
12	1716043334	Quinche Tambaco Luis Román	0997521311	Pilchibuela Sagrario
13	1723499065	De Wijs Stan	0996779651	Pilchibuela Sagrario

14	1001984051	Quilca Guandinango José Benigno	0967473857	San Pedro	Sagrario
15	1003317441	Martínez Pinta Verónica Dianandy	0980927714	San Francisco	San Francisco
16	1002866687	Bohórquez Rivadeneira Patricia Gabriela	0993024500 5	La Victoria	San Francisco
17	1003873930	Guandinango Morales Carlos Geovanny	0990434706	Comunidad San Miguel	San Francisco
18	1001234762	Quinchiguango Andrade Luis Alfoso	0967991335	Pilchibuela	Sagrario
19	1000994473	Yamberla de la Torre Luis Humberto	097288474	San Francisco	San Francisco
20	1003855424	Morocho Morales Wilmer Alberto	0994032703	Comunidad Morochos	San Francisco
21	1002852413	Proaño Proaño Mauro Elicio	0980042750	Comunidad Morochos	San Francisco

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Institución BanEcuador

### **Técnicas de Investigación**

La técnica de investigación en el desarrollo del proyecto permite una visión más amplia, comprensible en la recolección y análisis de datos a continuación, se detalla las técnicas utilizadas en el mismo.

#### **1.6.3. Información Primaria**

La información primaria inmersa en la presente investigación fue utilizada de acuerdo a las necesidades del proyecto, teniendo en cuenta los objetivos con sus respectivas variables, indicadores y técnicas con fuentes de información, para el diseño del instrumento, recolección y análisis de datos.

- **Entrevista Estructurada**

La entrevista fue previamente estructurada la misma que fue realizada a la Delegada de Canales y Servicios, y al Encargado del Área de Crédito BanEcuador de la Oficina Especial de la ciudad de Cotacachi, por medio de la aplicación de preguntas relacionadas con el proceso de otorgamiento de créditos; por lo cual constituye un valioso instrumento para la recolección de datos, lo que permite reunir la información necesaria para el desarrollo del proyecto.

- **Encuesta**

La encuesta se aplicó a los clientes que están dentro del proceso de otorgamiento de crédito con el fin de conseguir información pertinente y veraz para la investigación tomando en cuenta la base de datos de la institución financiera.

- **Observación**

Esta técnica se utilizó para la verificación del entorno lo que permitió interactuar de forma precisa y directa con el medio en que se desempeña la institución siendo este uno de los pasos preliminares significativos en todo trabajo de investigación que ayuda a captar información oportuna y necesaria.

- **Check list**

Por medio del check list se identifica rápidamente la presencia o ausencia del objeto a evaluar en la institución financiera BanEcuador de Cotacachi.

- **Documental**

A través de la técnica documental se recolecta información física con la que cuenta la institución financiera BanEcuador de la Oficina Especial de Cotacachi, la misma que nos facilitó el acceso al manual de procesos del área de crédito.

#### **1.6.4. Información Secundaria**

Se obtuvo información secundaria a través del internet, de la página web de BanEcuador, Constitución del Ecuador, las Normas de la Contraloría General del Estado los Manuales de Funciones y Procedimientos, Convenios, Planes Estratégicos y Operativos, Reglamentos Internos, Políticas, Estatutos y Fuentes bibliográficas.

#### **1.7 Entrevista N° 1 a la Delegada de Canales y Servicios**

##### **Análisis:**

Se aplicó una entrevista previamente estructurada a la delegada del Área de Canales y Servicios Lcda. Beatriz De la Cruz representante principal de la Oficina Especial de Cotacachi, el lunes 08 de mayo del 2017 a las 10h00 lo que permite obtener información muy importante para el desarrollo del diagnóstico situacional de la institución financiera BanEcuador lo cual se detalla en el siguiente informe: La entrevista aplicada, fue uno de los ejes fundamentales para la recopilación de información acerca del diagnóstico actual de la institución financiera, cabe mencionar que fue muy amable al brindarnos su tiempo, respondiendo todas las inquietudes y preguntas que se presentaron en el desarrollo de la misma lo que permite obtener un panorama claro y conciso. Manifestando que la misión en sí de la institución financiera BanEcuador es brindar productos financieros y servicios de calidad, innovadores que sean eficaces y sostenibles

tanto de manera financiera y social para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos. En cuanto a la visión aspiran llegar a ser un banco líder y referente regional en servicios financieros que aporten al desarrollo productivo, ya que se cuenta con objetivos muy puntuales, e inclusivos por parte de la banca pública, para lo que se socializa de manera física y por medio del portal web ya que se cuenta con material publicitario, para dar a conocer la misión que es nuestra razón de ser y así mismo la visión que proyecta a nuestros clientes a donde queremos llegar en un futuro mediante los objetivos y metas planteadas en el plan operativo a través de nuestros valores y principios institucionales; utilizando herramientas para la estructuración de las áreas tanto de manera funcional donde se determina todas las funciones y de manera estructural lo que nos permite tener un panorama claro de cómo está organizada la institución.

También, se cuenta con el conocimiento de los objetivos institucionales como con el conocimiento de las metas y los objetivos estratégicos para lo que se realizan una serie de actividades para poder llegarlos a cumplir los cuales se alcanzan en su mayor parte ya que existe la falta de implementación de productos y servicios para el servicio al cliente; Sin embargo, con la apertura de BanEcuador se pudo cubrir en gran medida las necesidades del mercado ecuatoriano facilitando créditos a unidades productivas individuales, familiares, unidades asociativas, emprendedores y a las pequeñas y medianas empresas. Se reciben capacitaciones, pero a diferencia de antes hoy la mayoría de capacitaciones son virtuales lo que es muy ventajoso ya que nos permite el acceso más rápido y fácil a la información y a su vez se evita la movilización y el abandono de nuestro puesto de trabajo. Se aplican evaluaciones anualmente y de eso está encargada la Zonal 1 con su respectivo equipo de trabajo y se dan parámetros de acuerdo al área, pero en el caso del otorgamiento crédito es de acuerdo al cumplimiento de las metas en cuanto

a la captación y colocación de créditos, se cuenta con canales para la distribución de toda la información necesaria respecto a políticas, estatutos, reglamento interno, y manuales de procedimientos los cuales están disponibles de manera física y digital. Hay que tomar en cuenta que para la medición de la satisfacción del cliente no se cuenta con ningún indicador ni parámetro, anteriormente se contaba con un buzón de sugerencias, pero fue retirado ya que se volvió una herramienta obsoleta para el reemplazo de la misma se cuenta con la atención de quejas y reclamos que son receptadas en mi área para que sean tomadas en cuenta en pro de un servicio de calidad al cliente. Cabe resaltar que se han implementado buenas prácticas en el proceso de crédito ya que se cuenta con una baja tasa de interés para que los sectores productivos de la zona rural puedan acceder con mayor facilidad y también existen créditos preferenciales para mantenimiento y protección de los bosques, apertura de créditos para personas con capacidades especiales.

### CheckList N°1 De Verificación Del Área Administrativa

Tabla 3 CheckList de verificación del Área Administrativa

N°	NORMATIVA	OPCIONES		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	Estructura Organizacional	X		La institución para la estructura de las áreas de la institución cuenta con el organigrama funcional y estructural.
2	Manual de Funciones y Procedimientos	X		El personal si cuenta con un manual de funciones y procedimientos, sin embargo, este falta de ser actualizado.
3	Auditoría		X	No se han realizado auditorías.
4	Plan Estratégico	X		En el plan estratégico cuenta con su misión, visión y objetivos los cuales se encuentran de manera física expuestos en la institución y difundidos en el portal web.
5	Plan Operativo	X		Cuentan con su plan operativo el cual está vinculado a toda la programación de la institución.
6	Flujogramas de proceso	X		Si se cuenta con flujogramas de proceso para el otorgamiento de crédito.

Elaborado por: Las Autoras 2017 Fuente: Institución BanEcuador

**Análisis:**

Mediante el check list aplicado al área administrativa se realizó una rápida verificación de la misma como fue la constatación de la estructura orgánica la que cuenta con un organigrama estructural y funcional, así como el manual de funciones, procedimientos convenios planes operativos, estratégicos y convenios.

**1.7.1 Entrevista N°2 dirigida a la Delegada de Canales y Servicios.**

La segunda entrevista aplicada a la licenciada Beatriz De la Cruz permite conocer cómo se aplica el Control Interno al que se rige la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador. Además, la información proporcionada es de vital importancia para el desarrollo de la presente investigación, la entrevista estaba previamente estructurada la misma que fue aplicada el martes 16 de mayo de 2017 a las 11:00 de la mañana, lo que permite obtener información acerca de la aplicación de los instrumentos de control interno lo cual se detalla en el siguiente informe: Manifestando que nunca se ha realizado una auditoría por parte de la Contraloría General del Estado, pero sería una buena iniciativa la aplicación de un examen de auditoría para determinar de manera exacta nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En cuanto a la aplicación del Modelo de Control Interno según Coso si se lo aplica, pero a nivel global de la institución, porque a nivel de la oficina se lo desconoce. El sistema de planificación se lo actualiza según el Sistema de la Contraloría General del Estado ya que es una de las exigencias para el desarrollo de las actividades de la institución. Se dispone de mecanismos para la identificación de riesgos operativos, pero sin embargo estos riesgos son identificados a nivel de toda la entidad financiera mas no son riesgos específicos que se los encuentra aquí en la Oficina Especial de Cotacachi no se cuenta con la identificación detallada de

riesgos internos y externos, o realiza, un plan general de mitigación de riesgos, pero a nivel de toda la institución en el cual abarca a la matriz, las sucursales, agencias, oficinas especiales y a las ventanillas de extensión.

### Checklist De Verificación de Instrumentos De Control Interno

Tabla 4 Check List de Verificación de Instrumentos de Control Interno

N°	INSTRUMENTOS DE CONTROL INTERNO	OPCIONES		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	Ambiente de Control	X		Sí, pero de manera general.
2	Evaluación de Riesgos	X		Si, con la evaluación de riesgos operativos a, nivel general de la institución.
3	Plan de mitigación de riesgos	X		Sí, pero a nivel general y zonal.
4	Autorización y aprobación de transacciones y operaciones	X		Es un requisito para el desempeño de las funciones diarias de la empresa.
5	Responsabilidad de Control	X		Si se la realiza a nivel general y a nivel zonal.
6	Actividades de Control	X		Las actividades de control son llevadas a cabo a nivel zonal.
7	Evaluación del Desempeño	X		Se realizan evaluaciones al talento humano de acuerdo al cumplimiento de las metas planteadas en cada área.
8	Sistemas de Información y Comunicación	X		Si se cuenta con sistemas de información como por ejemplo con el correo institucional y el portal web de la institución.
9	Seguimiento	X		Si se aplica a nivel institucional más no exclusivamente en la oficina especial de Cotacachi.

Elaborado por: Las Autoras 2017.

Fuente: Institución BanEcuador

### Análisis:

Por medio del check list se pudo verificar de manera rápida y precisa que, si se aplican las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado según Coso, las mismas que son aplicadas en su mayor parte, pero de manera general por la institución financiera BanEcuador.

### **1.7.2 Entrevista n°3 dirigida al delegado del Área de Crédito (Anexo 7)**

El Ing. Enrique Caluquí fue muy amable al recibirnos y brindarnos su tiempo para la aplicación de la entrevista, y explicar los nuevos filtros que tiene BanEcuador en cuanto al proceso de otorgamiento de crédito. El lunes 06 de junio de 2017 a las 12:00 de la mañana se aplicó una entrevista previamente estructurada al delegado del Área de Crédito, lo que permite obtener información muy importante para el desarrollo del diagnóstico situacional lo cual se detalla en el siguiente informe: manifestando que principalmente el número de clientes que se atiende es de 10 a 12 clientes diarios pero en cuanto al proceso de otorgamiento de crédito el promedio diario es de uno, pero lo óptimo serían dos ya que la meta de forma mensual es de 20 a 21 carpetas receptadas para la colocación de créditos.

El proceso de crédito inicia con la promoción de los servicios de crédito hasta la liquidación del mismo. **(Anexo 4).**

## **1.8 Tabulación, Análisis, Evaluación e Interpretación de Información Obtenida en la Encuesta**

La encuesta fue aplicada el 23 de octubre del 2017, para conocer la satisfacción en la atención a los clientes inmersos en el proceso de otorgamiento de crédito, en BanEcuador de la Oficina Especial de la ciudad de Cotacachi.

Tabla 5 Lugar de residencia

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Apuela	1	5%
Dr. Miguel Egas Cabezas	1	5%
García Moreno	2	10%
Sagrario	5	24%
San Francisco	11	52%
Tulcán	1	5%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Las Autoras 2017

Fuente: Encuesta realizada el 2017

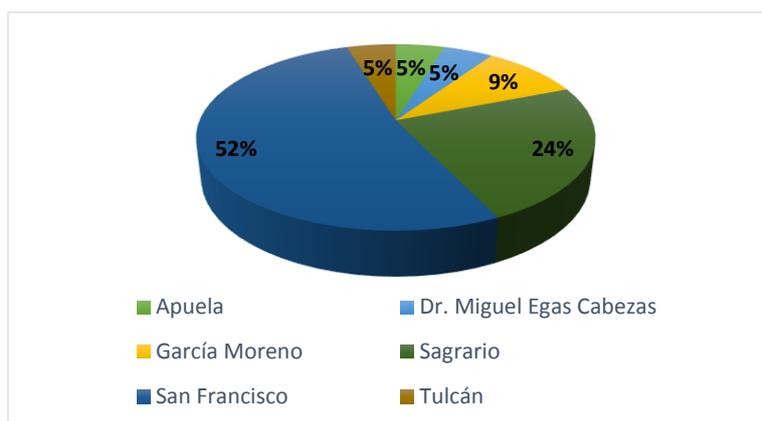


Gráfico 1 Lugar de residencia

Elaborado por: Las Autoras 2017

Fuente: Encuesta realizada el 2017

### Análisis:

De acuerdo a la encuesta aplicada los lugares de donde las personas acceden más a los créditos en la Institución Financiera BanEcuador, son de las zonas rurales y urbanas marginales siendo así en la investigación están consideradas las siguientes parroquias ; San Francisco con un 52%, El Sagrario con 24%, García Moreno con 10%, además hay

personas de lugares lejanos que también acceden a créditos como son las parroquias de Apuela, Dr. Miguel Egas Cabezas (Peguche) y Tulcán con un 5% de acceso.

Tabla 6 Género

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	7	33%
Masculino	14	67%
<b>Total, general</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Encuesta realizada el 2017

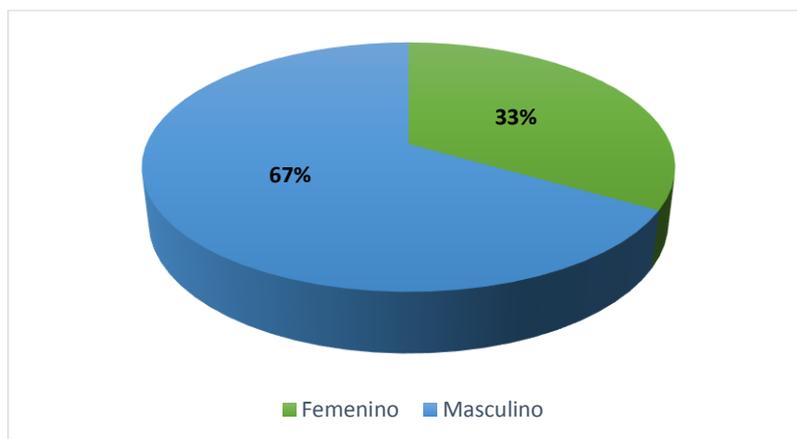


Gráfico 2 Género

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Encuesta realizada el 2017

### **Análisis:**

De acuerdo a la encuesta aplicada se consideró la identidad de género, para conocer en qué porcentaje solicitan el crédito, de tal manera da como resultado que el género femenino solicita el crédito en un 33%, y 67% del género masculino son quienes acceden en mayor parte a los créditos de la Institución Financiera BanEcuador.

## 1. ¿Conoce usted los productos financieros que ofrece BanEcuador?

Tabla 7 Productos Financieros

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	9	43%
Si	12	57%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Encuesta realizada el 2017

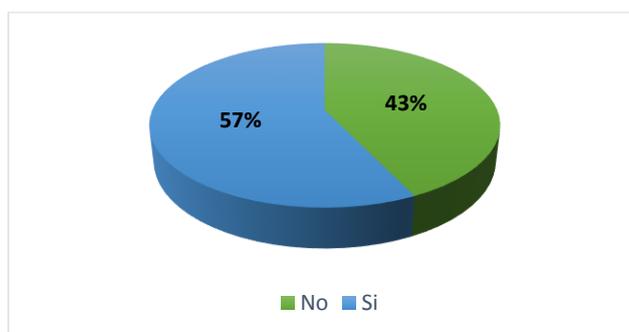


Gráfico 3 Productos Financieros

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Encuesta realizada el 2017

### Análisis:

Se obtuvo como respuesta que el 57% de personas sí conocen los productos financieros que ofrece BanEcuador, pero el 43% manifiesta que no conocen acerca de los mismos, cabe recalcar que cuando era el antiguo Banco Nacional de Fomento las personas estaban más relacionadas que hoy en día con la institución.

## 2. ¿Cómo considera la atención brindada por parte del área de crédito?

Tabla 8 Atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Satisfactorio	7	33%
Poco Satisfactorio	3	14%
Satisfactorio	11	52%
No Satisfactorio	0	0%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Encuesta realizada el 2017



Gráfico 4 Atención al cliente

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Encuesta realizada el 2017

### Análisis:

La encuesta que fue aplicada a los clientes, en cuanto a la atención brindada por el área de crédito dio como resultado que en un 14% es poco satisfactorio ya que los mismos manifiestan que no se otorga toda la información pertinente acerca del proceso, para la obtención del crédito; siendo esto un motivo de retraso en el desarrollo de la tramitación; sin embargo, el 33% respondió que la atención es muy satisfactoria ya que tuvieron apertura para exponer la idea de su emprendimiento contando con una buena asesoría; lo que permitió un correcto uso de los recursos obtenidos mediante el préstamo y el 53% contestó que fue Satisfactorio arrojando una respuesta positiva para la imagen de la Institución financiera.

### 3. ¿Encontró dificultades para el acceso al crédito en los siguientes aspectos?

Tabla 9 Aspectos de Acceso al crédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Completar los requisitos	8	15%
Debilidad en la atención al cliente	6	12%
Demora en el otorgamiento del crédito	10	19%
Ninguno	7	13%
Otro	0	0%
Retraso en el cobro del dinero	5	10%
Retraso en los trámites	12	23%
Solicitud del crédito	4	8%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Las Autoras 2017  
**Fuente:** Encuesta realizada el 2017

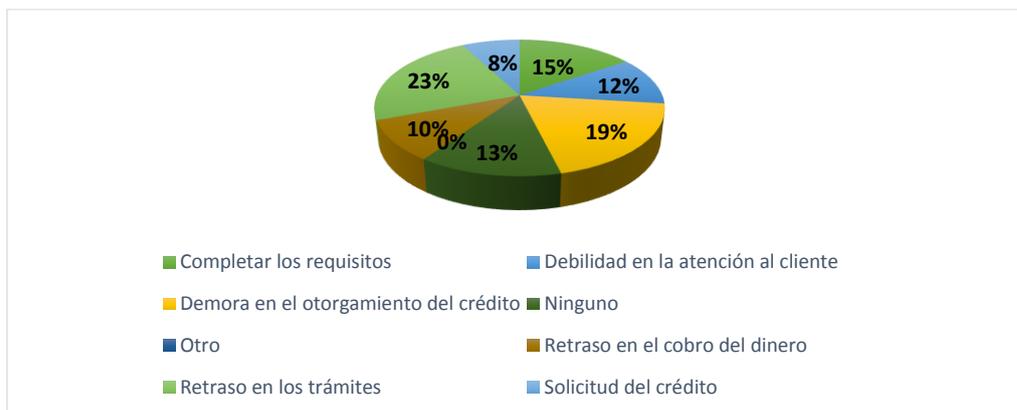


Gráfico 5 Aspectos de Acceso al crédito

**Elaborado por:** Las Autoras 2017  
**Fuente:** Encuesta realizada el 2017

#### Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos existe un 23% de retraso en los tramites y un 19% de demora en el otorgamiento del crédito ya que los mismos deben ser verificados y aprobados en la sucursal de Otavalo motivo por el cual se retrasa la respuesta y la colocación del crédito, además se ha incrementado filtros en el proceso siendo así que el 15% de los clientes manifiesta que tardan en completar los requisitos por lo que en

ocasiones consideran acudir a otras instituciones. Un 12% considera también que existe debilidad en la atención y el otro 10% se retrasó en el cobro del dinero.

#### 4. ¿Cómo fueron los trámites para el acceso al crédito?

Tabla 10 Acceso al crédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Complejos	6	29%
Difíciles	11	52%
Fáciles	4	19%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Las Autoras 2017  
**Fuente:** Encuesta realizada el 2017

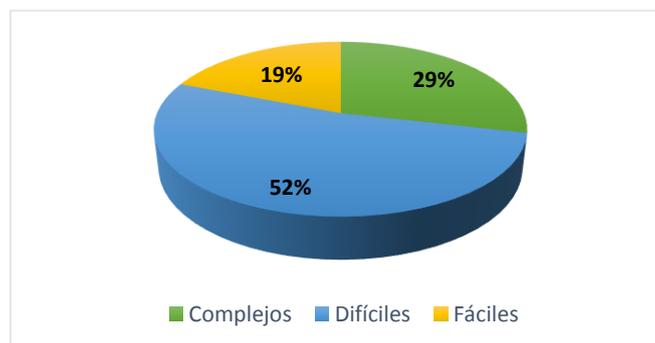


Gráfico 6 Acceso al crédito

**Elaborado por:** Las Autoras 2017  
**Fuente:** Encuesta realizada el 2017

#### Análisis:

Según los datos obtenidos al 52% se les hizo difíciles completar los requisitos debido al desconocimiento de los mismos, el 29% fueron complejos por el tiempo que se demora en reunir los documentos lo que genera el retraso en los tramites, y el 19% manifiesta que la tramitación para el acceso al crédito fue fácil ya que se contaba con todos los requisitos necesarios.

## 5. ¿Cuánto tiempo tarda la tramitación del crédito?

Tabla 11 Tiempo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 2 semanas	4	19%
De 2 a 3 semanas	12	57%
De 3 a 4 semanas	5	24%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Encuesta realizada el 2017

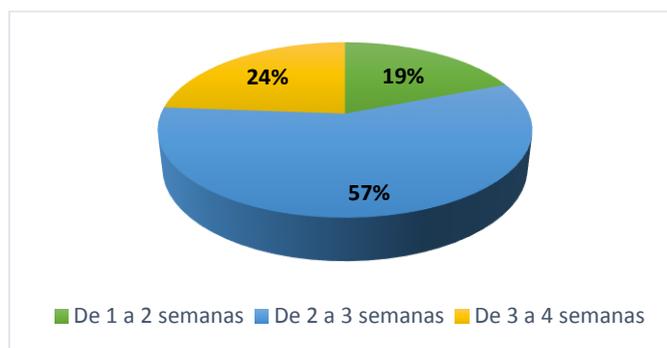


Gráfico 7 Tiempo

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Encuesta realizada el 2017

### Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos el 57% refleja que la tramitación y la respuesta al crédito tarda de dos a tres semanas ya que la recopilación de los requisitos a veces se torna compleja; además cabe recalcar que la atención es realizada por una sola persona también en el área de crédito la receptación de carpetas y el análisis de las mismas se realiza una por día. El 24 % respondió que tardo de tres a cuatro semanas ya que se presentaron inconvenientes y el 19% manifestó que su crédito fue otorgado de una a dos semanas sin ningún problema.

## 6. ¿En algún momento le han dado seguimiento al crédito?

Tabla 12 Seguimiento al crédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	5	24%
Si	16	76%
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Encuesta realizada el 2017

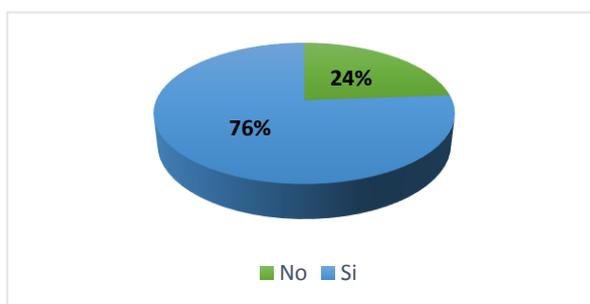


Gráfico 8 Seguimiento al crédito

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Encuesta realizada el 2017

### Análisis:

Según los datos obtenidos de la encuesta refleja que al 76% si le han aplicado la visita de verificación más no le ha hecho un seguimiento de control de la inversión del crédito, y al 24% no le han realizado seguimiento debido a la distancia de la ubicación de los emprendimientos.

## **1.9 Análisis de Observación Directa**

### **1.9.1 Aspecto Observado: Ambiente de trabajo**

En la oficina especial de Cotacachi de la Institución Financiera BanEcuador se logró evidenciar que existe un ambiente de trabajo apropiado entre los encargados de las distintas áreas de la entidad, lo cual permite una relación laboral excelente por ende cabe resaltar que podrán cumplir sus funciones con eficiencia, eficacia y calidad. **(Anexo)**

### **1.9.2 Aspecto Observado: Espacio Físico**

El espacio físico con el que cuenta la oficina especial de Cotacachi de la Institución Financiera BanEcuador, es el adecuado para el desempeño de sus actividades el mismo que cuenta con toda la infraestructura pertinente para la atención a los clientes y con la señalética necesaria para el funcionamiento de la entidad.

### **1.10 Síntesis FODA**

El análisis FODA permite obtener información para estudiar los factores internos, como son las fortalezas que apoyan a la institución en el logro de metas y objetivos, así mismo las debilidades que impiden el éxito de la misma. Los factores externos, son aquellos que de forma directa e indirecta inciden en el crecimiento institucional, ya que las oportunidades son acontecimientos que contribuyen al desarrollo cuando estos se aprovechan de forma apropiada y pertinente; las amenazas son eventos que dificultan el desarrollo o el correcto funcionamiento de la institución.

## 1.11 Matriz FODA

Tabla 13 Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>F1.</b> Cuenta con productos y servicios financieros con enfoque inclusivo.</p> <p><b>F2.</b> Dispone de herramientas administrativas.</p> <p><b>F2.</b> Empoderamiento de la filosofía institucional.</p> <p><b>F43.</b> Implementación de buenas prácticas en el proceso de crédito.</p>	<p><b>O1.</b> Cobertura a nivel nacional.</p> <p><b>O2.</b> Bajas tasa de interés.</p> <p><b>O3.</b> Promueve la inclusión Económica y Social.</p> <p><b>O4.</b> Enfoque al segmento de mercado productivo rural y urbano marginal.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><b>D1.</b> Falta de aplicación de instrumentos de control interno.</p> <p><b>D2.</b> Desactualización del manual de funciones.</p> <p><b>D3.</b> Demora en la respuesta y colocación de crédito.</p> <p><b>D4.</b> Dificil acceso al crédito.</p> <p><b>D5.</b> Debilidad en el de seguimiento y monitoreo del crédito.</p> <p><b>D6.</b> No aplica indicadores de gestión.</p>	<p><b>A1.</b> La modificación o eliminación de leyes que regulan a las instituciones financieras públicas.</p> <p><b>A2.</b> Fenómenos naturales que afectarían la recuperación de la cartera</p> <p><b>A4.</b> Desconocimiento comunitario de los productos financieros que brinda BanEcuador.</p> <p><b>A5.</b> Preferencia de los clientes por otras instituciones financieras.</p>

Elaborado por: Las Autoras 2017

Fuente: Institución BanEcuador

## **1.12 Estrategias: FA, FO, DO, DA**

### **1.12.1 Cruce estratégico Fortalezas - Oportunidades**

La Institución Financiera BanEcuador a través de la implementación de buenas prácticas en el proceso de otorgamiento de crédito y la promoción de la Inclusión Económica y Social, permite a familias emprendedoras y mujeres beneficiarias del bono de desarrollo humano que trabajan, cultivan la tierra, producen bienes, elaboran artesanías, crían animales y otro tipo de actividades a mejorar la calidad de vida, y a dinamizar la economía del área productiva rural y urbano marginal; siendo esta una estrategia que permite llegar a la consolidación de la economía popular y solidaria.

Al contar con bajas tasas de interés y un excelente plan estratégico, la banca pública logra una cobertura a nivel nacional y un enfoque al segmento de mercado de todo el aparato productivo del país, mediante los convenios con el Banco Central del Ecuador, Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca, y el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Cabe mencionar que el personal de la Oficina Especial de Cotacachi, empoderado con la filosofía institucional.

### **1.12.2 Cruce estratégico Fortalezas – Amenazas**

En la Institución Financiera BanEcuador de la Oficina Especial de la Ciudad de Cotacachi, existe un desconocimiento comunitario acerca de los productos y servicios financieros que se ofertan en la actualidad; por tal motivo para mitigar esta amenaza es necesario la aplicación de estrategias publicitarias para dar a conocer la nueva imagen banca pública e incentivar a la ciudadanía a realizar sus emprendimientos productivos; de tal modo se logra contribuir con el posicionamiento y crecimiento del banco.

### **1.12.3 Cruce estratégico Debilidades – Oportunidades**

La institución Financiera BanEcuador de la Oficina Especial de Cotacachi, al contar con un manual de funciones desactualizado, difícil acceso al crédito, demora en la respuesta, colocación, seguimiento y monitoreo del mismo, dificulta el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico institucional, razón por la cual se debe desempeñar de manera adecuada todas las funciones con el propósito de optimizar el tiempo de respuesta frente a las exigencias de los clientes, para alcanzar las metas planteadas contribuyendo al mejoramiento continuo y al crecimiento institucional.

La institución al contar con cobertura a nivel nacional y bajas tasas de interés, le permite servir al país con eficacia, eficiencia, y calidad mediante la disponibilidad de servicios financieros inclusivos que ayudan a mejorar la calidad de vida y reducir la pobreza.

### **1.12.3 Cruce estratégico Debilidades – Amenazas**

En la institución financiera BanEcuador de la oficina Especial de Cotacachi en el área de crédito, se identificó la debilidad en la atención al cliente; además la falta de mecanismos e indicadores para medir la satisfacción de los mismos no permite conocer las inquietudes de los beneficiarios razón por la cual se debe implementar un protocolo de atención al cliente y realizar capacitaciones.

La falta de aplicación de Control Interno en la Oficina Especial de Cotacachi genera la ausencia de seguimiento y monitoreo en el proceso de otorgamiento de crédito lo cual impide un análisis minucioso de verificación de los créditos otorgados, siendo así se debe realizar visitas sorpresivas para dar un correcto seguimiento al crédito y así conocer cómo va el emprendimiento al que se le asignó el crédito.

### 1.13 Determinación del Problema Diagnóstico

Después de realizar el estudio diagnóstico en la Oficina Especial de BanEcuador de Cotacachi, el procesamiento de datos e información primaria y secundaria, permite tener una idea clara y conocer la situación actual de funcionamiento de su área de crédito. Con esos argumentos, ha sido posible organizar la matriz FODA y hacer el ejercicio para el diseño de estrategias para el fortalecimiento institucional, deduciendo que en el Área de Crédito hace falta mayor rigor en la aplicación de Control Interno; situación que genera demora en la respuesta, colocación, ausencia de monitoreo y seguimiento en el proceso de otorgamiento de crédito.

En este sentido, también es necesario desarrollar mecanismos e indicadores para medir la de satisfacción en los clientes. Para con sus observaciones y recomendaciones hacerle partícipes del fortalecimiento institucional en pro de un mejor servicio.

Para reflejar de manera más objetiva esta situación actual, el equipo de trabajo de la presente investigación, determina que es indispensable la aplicación de una **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO”** para con esto, poner en evidencia la necesidad de ser mejores usuarios de información y de instrumentos como los indicadores de gestión en el proceso del otorgamiento de crédito de BanEcuador de la oficina especial de Cotacachi.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Marco Teórico**

El desarrollo del Marco Teórico es importante ya que su función primordial radica en sintetizar y analizar las bases teóricas y a la vez proporciona un marco de referencia para el desarrollo de la presente investigación relacionado al tema de la propuesta.

En este capítulo se establece toda la fundamentación teórica y científica necesaria para iniciar y sustentar el proyecto, mediante una investigación bibliográfica relacionada al conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones capaces de explicar los temas relacionados y dar absoluta coherencia a fin de respaldar la investigación.

#### **2.1 Objetivo**

##### **General**

Elaborar un marco teórico por medio de bases teóricas y bibliográficas para fundamentar el trabajo de grado.

##### **Específicos**

- Desarrollar el marco teórico acerca de la Auditoría Gestión
- Facilitar la comprensión de los lectores internos y externos del trabajo de grado
- Fundamentar la propuesta mediante la organización de términos relevantes en Auditoría de Gestión.

## **2.2 Banco**

Según (Glosario de terminos Financieros-BanEcuador , 2016) “Banco es una institución financiera autorizada por la Superintendencia de Bancos (SB), que se encarga de recibir dinero (captación) y otorgar créditos (colocación)”.

## **2.3 Institución Financiera**

Según (Glosario de terminos Financieros-BanEcuador , 2016) “Institución financiera son aquellas entidades autorizadas por la Superintendencia de Bancos para ofrecer productos y servicios financieros que satisfagan necesidades específicas del ciudadano/a”.

## **2.4 Buenas Prácticas**

Según (Universidad Internacional de Valencia , 2015) El concepto de buenas prácticas hace referencia a todas las experiencias que se basan en principios, objetivos, y procedimientos apropiados o por pautas aconsejables que se adecuan a una normativa determinada o a una serie de parámetros consensuados. También las buenas prácticas se enlazan directamente con los planteamientos sobre los criterios de calidad y eficiencia de las intervenciones sociales, que abarcan no sólo la gestión y los procedimientos, sino fundamentalmente la satisfacción de las necesidades de las personas afectadas y la superación de su problemática.

La aplicación de buenas prácticas por parte de BanEcuador, ha permitido la inclusión económica y social de los sectores vulnerables de la sociedad a su vez mejorar la calidad de vida mediante al acceso de créditos financieros acorde a las necesidades de los clientes, logrando así cumplir con los objetivos del banco y la colectividad.

## **2.5 Gestión social**

Es un proceso de construcción de espacios de interacción social, con comunidades o grupos sociales específicos, con base en el diálogo y en un aprendizaje colectivo, en cuyo marco se analizan y comprenden sus problemas y necesidades, a la vez que se discute, diseña y se busca poner en ejecución propuestas de solución concretas. (Política Social BanEcuador, 2016, pág. 46)

La gestión social es la dinámica entre específicos conjuntos sociales o comunidades, para la exposición y análisis de necesidades, problemáticas, y su respectiva propuesta de solución.

## **2.6 Participación ciudadana**

La participación ciudadana, en el caso de BanEcuador, se la entiende como el involucramiento activo, de los ciudadanos y ciudadanas, en las iniciativas institucionales, cuya concreción tiene consecuencias en sus procesos de desarrollo y en sus vidas. Involucramiento que está fundamentado y respaldado, ampliamente, en el marco general de políticas del país. (Política Social BanEcuador, 2016, pág. 46)

La participación ciudadana es la inclusión activa de todos los sectores, en los fines y propósitos institucionales, mediante el diseño de políticas, estrategias, acciones, productos y servicios de calidad como parte del cumplimiento de la ley.

## **2.9 Auditoria de Gestión**

Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con

los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (Blanco, 2012, pág. 42)

La auditoría de gestión examina a la entidad en relación a sus objetivos, con el propósito de conocer las tareas que realiza e identifica las ventajas, para fomentar acciones correctivas que beneficien a la empresa.

## **2.10 Principios de auditoría**

**Integridad:** Las personas que compongan el equipo auditor, sea personal interno de la compañía o personal externo contratado ex profeso para ello, deben ser personas íntegras, rectas, confiables.

**Ecuanimidad:** El equipo auditor es responsable de realizar una presentación ecuánime, esto es, con veracidad y exactitud.

**Profesionalidad:** Los auditores deben llevar a cabo su trabajo con el debido cuidado y atención, acorde a la importancia de la tarea que se les ha asignado y a la confianza que sobre ellos se deposita, tanto por el auditado como por el resto de la organización o grupo de interés.

**Confidencialidad:** Los auditores deben llevar a cabo su trabajo con el cuidado y discreción necesarios teniendo en cuenta que acceden a información sensible de la organización, muchas veces de elevado carácter confidencial.

**Independencia:** La independencia es la base para la imparcialidad de la auditoría y para la objetividad de las conclusiones de la misma.

**Enfoque basado en la evidencia:** No existe otra forma de presentar conclusiones de auditoría fiables que basarlas en las evidencias encontradas en el proceso de auditoría. (López, 2015, pág. 21)

## 2.11 Clases de Auditoría

### **En función del sujeto**

Auditoría interna: realizada por un trabajador de la empresa.

Auditoría externa: realizada por personal independiente.

### **En función del objeto**

Auditoría financiera o contable: auditoría de los estados contables.

Auditoría administrativa: evaluación de los sistemas de control interno.

Auditoría de sistemas: analiza los procedimientos organizativos.

Auditoría operativa: evalúa la eficacia de los procedimientos organizativos.

### **Según la amplitud del trabajo**

Auditoría total o completa: revisa la totalidad de las operaciones.

Auditoría parcial o de alcance limitado: se centra en un área de la empresa, en una operación o conjunto de operaciones específicas. (Gutiérrez & Couso, 2013, pág. 184)

Las clases de auditoría presentan las distintas áreas que pueden ser evaluadas, el examen se realiza a un tema específico, sin englobar actividades que no están dentro del proceso y el sujeto que elabora el examen puede ser interno o externo.

## 2.12 Auditor

Según (Rodríguez, 2015, pág. 16) El auditor “Persona con atributos personales demostrados y competencia para llevar a cabo una auditoría”.

El auditor es el encargado de evaluar a una entidad, el cuál debe tener experiencia, título profesional, con ética referente a valores y moral, porque verifica el cumplimiento de las tareas de auditoría establecidas en la institución.

### **2.13 Equipo Auditor**

Según (ISO9000, 2005, pág. 27) El equipo auditor “Es uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, el equipo auditor puede ser el personal que labora en la empresa o personal externo que bajo un contratado realizar la auditoría”.

### **2.14 Auditado**

“Organización que se audita” (Cuoto, 2008, pág. 11).

El auditado es la entidad pública o privada que requiere ser evaluado para conocer el grado de cumplimiento de sus procesos, en relación a los objetivos y metas.

### **2.15 Plan de auditoría**

“Descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría”  
(López, 2015, pág. 44)

En el plan se define las acciones que se va realizar durante el examen de auditoría, que va encaminado con el objetivo propuesto, el mismo que al finalizar se dará a conocer un informe con los hallazgos encontrados.

### **2.16 Alcance**

“Extensión y límites de una auditoría”. (Rodríguez, 2015, pág. 17)

En el alcance se delimita el tema, para saber qué es lo que se va hacer durante la auditoría y el tiempo que se va a demorar.

### **2.17 Fases para el desarrollo de la auditoría de gestión**

FASE I.-Análisis general y diagnóstico que comprende evaluación preliminar; plan de trabajo, ejecución y diagnóstico.

FASE II.- Planeación estratégica con determinación de objetivos, elaboración del 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 de compromisos e informe ejecutivo.

FASE V.- Diseño, implantación y evaluación con sus respectivas subfases: diseño, implantación y evaluación. (Maldonado, 2011, pág. 42)

Las fases de auditoría ayudan cumplir en cada etapa, las acciones que se debe realizar, a través de herramientas y técnicas de gestión para obtener las evidencias correspondientes y poder presentar un informe final con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

### **2.18 Elaboración del programa de auditoría**

“El contador público deberá preparar un programa escrito de auditoría en donde se establezcan los procedimientos que se utilizarán para llevar a cabo el plan de

auditoría. El programa debe incluir también los objetivos de auditoría para cada área y deberá ser lo suficiente detallado para que sirva de instrucciones al equipo de trabajo que participe en la auditoría”. (Moreno, Auditoría, 2009, pág. 17)

En el programa de auditoría se detalla el objetivo para cada área y de manera ordenada los procedimientos que se va realizar durante el examen, el mismo que servirá de guía para el equipo auditor además, debe ir encaminado con el cumplimiento del plan de auditoría.

### **2.19 Papeles de trabajo**

“Los papeles de trabajo deben ser claros y concisos con respecto a la cuenta u operación a que se refieran, al trabajo desarrollado y a las conclusiones obtenidas” (Mendivil, 2015, pág. 39)

Los papeles de trabajo se elaboran para obtener información de las pruebas efectuadas y sirve como respaldo del proceso que se ha investigado ya que contribuye a fundamentar el trabajo que se realiza.

### **2.20 Hallazgo de la auditoría**

Según (ISO19011, 2011, pág. 9) Hallazgos de auditoría “Son los resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría, una vez realizada la ejecución de auditoría se procede a buscar información, los mismos que serán recopilados frente a los criterios de auditoría”

### **2.21 Atributos de hallazgos**

**Condición:** (lo que es)

Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción. Refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados.

**Criterio:** (lo que debe ser)

Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide la condición, es decir, son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

**Causa:** (por qué sucede)

Es la razón o razones fundamentales por las cuales se presenta una condición. El motivo o motivos por los que no se cumplió el criterio.

**Efecto:** (la consecuencia)

Son los resultados adversos, reales o potenciales, que obtiene el auditor al comparar la condición y el criterio respectivo. (Armas & Cáceres, 2008, págs. 89-90)

Los atributos de hallazgo se realizan al momento de encontrar deficiencia de un proceso investigado, a través de 4 pasos la condición, criterio, causa y efecto para luego elaborar el informe de auditoría.

## **2.22 Informe de auditoría**

Según (Jiménez, 2015, pág. 70) Informe de auditoría “Después de realizar una auditoría completa, el auditor que la haya realizado elabora un informe completo en un formato acordado con la empresa, ya sea en formato papel o en formato digital”.

El informe de auditoría es el resultado del seguimiento realizado, con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

### **2.23 Indicadores de gestión**

**Eficacia:** Son aquellos que permiten medir la eficacia o efectividad de un resultado. (Salgueiro, 2015, pág. 47)

**Eficiencia:** Son aquellos que buscan la eficiencia interna y, por tanto, se refiere principalmente a los recursos consumidos para obtener un resultado. (Salgueiro, 2015, pág. 47)

**Calidad:** Hacer bien las cosas como espera el cliente o usuario. (Ayala, 2017, pág. 5)

#### **Características**

- Estarán ligados a la misión, visión, los objetivos estratégicos y las metas trazadas.
- Establecerán una periodicidad y un responsable de cálculo
- Proveerán información útil y confiable para la toma de decisiones
- El número de indicadores será el necesario para evaluar la gestión, uso de los recursos y grado de satisfacción de los usuarios, evitando los que no son aplicables.
- Se integrarán con los procesos, áreas funcionales y sistemas de evaluación organizacional. (Faggioni, 2011, págs. 22-23)

Los indicadores de gestión ayudan a medir el grado de cumplimiento de los distintos procesos de la parte interna o externa de la entidad, en relación a los objetivos y metas, además se logra conocer la calidad en las operaciones efectuadas.

## **2.24 Ficha técnica de indicadores**

Los indicadores se presentarán en una matriz denominada ficha técnica, que contiene la siguiente información:

- Nombre del indicador
- Factores críticos de éxito
- Fórmula de cálculo del índice
- Unidad de medida
- Frecuencia
- Estándar
- Fuente de información
- Interpretación
- Brecha

### **Indicadores Cuantitativos**

Son indicadores que miden el rendimiento de una actividad y entre otros pueden ser: Indicadores de volumen de trabajo, de eficiencia, de economía, de efectividad.

### **Indicadores Cualitativos:**

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración. (Faggioni, 2011, págs. 22-23)

Los indicadores arrojan información de manera numérica también se puede evidenciar si se están cumpliendo o no con lo establecido en las leyes o reglamentos internos.

### **2.25 Riesgos de Auditoría**

“Se define como riesgo de auditoría todos aquellos aspectos tanto cuantitativos como cualitativos, que pueden no ser conocidos por el auditor de cuentas en el transcurso de su trabajo” (Pallerola & Monfort, 2013)

El auditor debe analizar los posibles riesgos que pueden o no ser identificados, ya que los riesgos están inmersos de manera global en toda la empresa.

### **2.26 Definición y objetivos del Control Interno**

El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos como la Eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. (Ladino, 2009, pág. 9)

El control interno es referenciado como un proceso, que genera una cadena de operaciones y acciones repartida a todas las actividades inmersas en la gestión y el resto de procesos basados en tres pilares fundamentales como son la planificación, ejecución y supervisión de los mismos. Todas las acciones realizadas se encuentran adheridas a la razón de ser de la entidad y al cumplimiento de metas y objetivos. El control interno, es

un proceso y conjunto de normas que permite a las instituciones públicas y privadas a supervisar, controlar, y verificar las actividades que se ejecutan para el logro de los objetivos mediante la optimización de recursos.

### **2.27 Normas Generales de Control Interno de la Contraloría General del Estado**

Las Normas de Control Interno desarrolladas incluyen: normas generales y otras específicas relacionadas con la administración financiera gubernamental, talento humano, tecnología de la información y administración de proyectos y recogen la utilización del marco integrado de control interno emitido por el Comité de Organizaciones que patrocina la Comisión Treadway (COSO), que plantea cinco componentes interrelacionados e integrados al proceso de administración, con la finalidad de ayudar a las entidades a lograr sus objetivos. Extraído de: (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2014, pág. 2)

El Control Interno en Ecuador según Coso, son bases y normas que permiten a las instituciones públicas y privadas que posean recursos del estado, a supervisar las actividades que ejecutan, para el logro de sus objetivos salvaguardando los recursos del estado, este proceso es aplicado por la autoridad principal del ente.

### **2.28 Objetivos de Control Interno**

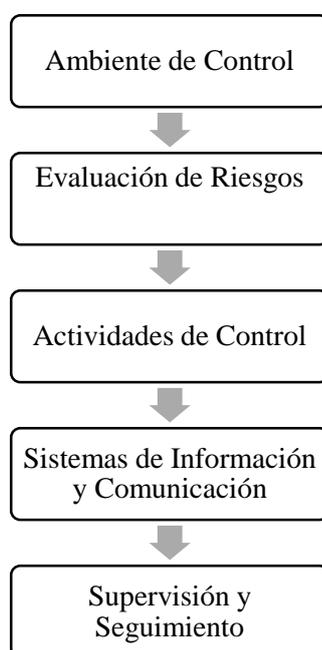
- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.

- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. Extraído de: (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2014, pág. 4)

Los objetivos del control interno son fundamentales en el desempeño de las actividades y funciones en una organización ya que giran en torno a la eficiencia, eficacia, economía, y a la aplicación de la normativa y las disposiciones legales garantizando la integridad y confiabilidad de la información de manera oportuna, permitiendo la conservación y optimización de los recursos públicos.

## 2.29 Componentes del Control Interno

**Tabla 15 Componentes de Control Interno**



**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Normas de Control Interno de la CGE (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2014, pág. 3)

En el marco de control postulado a través del Informe COSO, la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno. Atendiendo a necesidades gerenciales fundamentales, los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al incorporarse a la infraestructura y formar parte de la esencia de la institución. Mediante un esquema de controles incorporados como el descrito: · Se fomentan la calidad, las iniciativas y la delegación de poderes. (Ladino, 2009, pág. 15)

El control interno está dirigido al cumplimiento del ordenamiento técnico, administrativo y jurídico mediante la promoción de la eficacia y eficiencia de las actividades, operaciones de la organización y responder con información oportuna, confiable, veraz, a través de la aplicación de medidas correctivas de control.

### **2.30 Ambiente de Control**

El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de las servidoras y servidores, con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

El ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno.

Extraído de: (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2014, pág. 9)

El ambiente de control es el marco referencial del comportamiento de una entidad razón por la cual es imprescindible que las organizaciones del sector tanto público como privado que posean recursos públicos, cuenten con un ambiente adecuado para el control ya que esto tiene una influencia muy importante en la manera en que se realizan las actividades y operaciones. Además, es importante que la autoridad principal de cada ente establezca por escrito de forma precisa y clara parámetros de conducta para el logro de los objetivos de acuerdo a los lineamientos y disposiciones estipuladas por el gobierno, para lo cual se debe mantener un ambiente de confianza.

### **2.31 Evaluación de riesgos**

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la entidad o su entorno. La máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, a través de los cuales las unidades administrativas identificarán, analizarán y tratarán los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos. Extraído de: (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2014, pág. 8)

La evaluación de riesgos es una clave importante para el correcto funcionamiento de la entidad, razón por la cual la autoridad principal deberá establecer todos los mecanismos pertinentes para identificar, analizar y mitigar los riesgos a los que se expone la institución para alcanzar sus objetivos.

### 2.32 Identificación de riesgos

Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos. Los factores externos pueden ser económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales. Los internos incluyen la infraestructura, el personal, la tecnología y los procesos. Extraído de: (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2014).

La identificación de los riesgos permite realizar un análisis anticipado de la trascendencia, la probabilidad de ocurrencia y contar con un plan de acción para controlarlos.

### 2.33 Tipo de los riesgos

**Riesgo de detección:** La probabilidad que se obtendrá una conclusión de auditoría errada a partir de los resultados de un examen.

**Riesgo de control:** La tendencia del sistema de control interno de perder eficacia con el paso del tiempo y exponer, o no impedir la exposición de los activos que salvaguarda.

**Riesgo Inherente:** Riesgo que forma parte de la naturaleza del ambiente y de las actividades humanas. (Estupiñán, 2015, pág. 261)

Estos tipos de riesgos se presentan durante la auditoría, ya que el riesgo inherente está inmerso en las actividades de la empresa, en el riesgo de detección al finalizar la

auditoría es probable que se genere una conclusión equivocada y en el riesgo de control es la probabilidad de que no se haya detectado.

### **2.34 Valoración de los riesgos**

La valoración del riesgo estará ligada a obtener la suficiente información acerca de las situaciones de riesgo para estimar su probabilidad de ocurrencia, este análisis le permitirá a las servidoras y servidores reflexionar sobre cómo los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos, realizando un estudio detallado de los temas puntuales sobre riesgos que se hayan decidido evaluar. Extraído de: (Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, 2014, pág. 9)

Es necesario la valoración de los riesgos para conocer la periodicidad con la que se presentaran, y así poder cuantificar las posibles pérdidas que estos pueden ocasionar.

### **2.35 Niveles de riesgo de auditoría**

**Bajo:** Controles muy eficaces para prevenir errores, el riesgo de existencia de los mismos será bajo.

**Medio:** Poca posibilidad de errores, el riesgo de existencia será bajo.

**Alto:** Por existir alta probabilidad de errores, el riesgo de control interno también es alto por la escasa posibilidad de que los controles detecten errores, y entonces la posibilidad de que dichos errores existan es elevada. (Pelazas , 2015, pág. 45)

## Matriz Nivel de Confianza

RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
BAJO	MEDIO	ALTO
CONFIANZA		

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** <https://es.slideshare.net/APRCMAYO1986/curso-de-auditoriafinanciera1>

Los niveles de riesgo ayudan a conocer el grado de control que se debe aplicar en cada riesgo identificado, pero en el riesgo de probabilidad alta el control para prevenir los errores será mínimo.

### 2.36 Actividades de control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos. (Ladino, 2009, pág. 12)

Las actividades de control son las políticas, procedimientos, y lineamientos que contribuyen a afirmar que se llevan a cabo las instrucciones planteadas por la dirección de la empresa. Permiten tomar las medidas necesarias para el control de riesgos con el fin de lograr los objetivos; siendo así existen actividades de control para todas las áreas de la organización.

### **2.37 Supervisión**

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar. El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales. (Ladino, 2009, pág.14)

La supervisión juega un papel preponderante, en el desarrollo de las actividades ya que, si se la ejecuta en tiempo real conjuntamente con la gestión, se genera una respuesta positiva y dinámica para la organización.

### **2.38 La normativa vigente**

En adición, el Plan Nacional del Buen Vivir, la política de gestión social se enmarca dentro de la normativa vigente en el país. Se destaca su vinculación con dos leyes: la Ley de Participación Ciudadana y el Código Orgánico Monetario y Financiero. (Política Social BanEcuador, 2016, pág. 10)

La normativa vigente que cuenta BanEcuador está orientada al cumplimiento de artículos orientados a mejorar el sistema financiero de la banca pública.

### **2.39 Ley de Participación Ciudadana**

La orientación de BanEcuador como banca para el desarrollo y, la consiguiente política de gestión social que ha adoptado, se inserta en la ley citada, especialmente en aquello referido a la participación ciudadana, el fortalecimiento de las organizaciones y el control social. (Política Social BanEcuador, 2016, pág. 9)

La ley de participación ciudadana contribuye a la transparencia y al acceso a la información pública a toda la ciudadanía en general, para llevar un mejor control social y fortalecer a las entidades públicas o privadas que posean recursos del estado.

### **2.40 Código Orgánico Monetario y Financiero**

Como banco, BanEcuador debe enmarcarse dentro de las normas establecidas en este cuerpo legal, en su calidad de banca para el desarrollo y, de cara a su política de gestión social, especial referencia merece el artículo del Código Monetario y Financiero que trata de los derechos ciudadanos. (Política Social BanEcuador, 2016, pág. 10)

El código orgánico monetario permite el correcto funcionamiento tanto de las entidades públicas privadas y de economía mixta.

### **2.41 Flujogramas**

Con flujogramas de la propia entidad o con flujogramas elaborados por el propio auditor también se evalúa el control interno.

## Símbolos

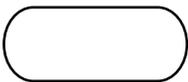
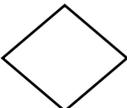
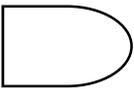
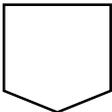
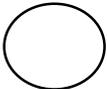
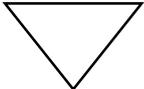
Es muy extensa la lista de símbolos para flujogramas, pero el auditor para ganar tiempo reduce los símbolos al mínimo número posible, y a la derecha del símbolo puede escribir con más amplitud conceptos explicativos.

El objetivo del flujograma es detectar:

- Puntos fuertes
- Puntos débiles
- Controles clave

De esta manera el auditor tiene una visión del control interno y aprecia globalmente los sistemas y subsistemas. De esta evaluación saldrán las áreas críticas para la siguiente fase. (Maldonado, 2011, pág. 65)

Tabla 14 Simbología ANSI para diagrama de flujos.

 Inicio / Fin	 Decisión	 Demora	 Documento
 Conector de página	 Proceso	 Conector	 Archivo

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** ANSI

### CAPÍTULO III

#### **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR, DE LA CIUDAD DE COTACACHI DEL PERÍODO DE ENERO A DICIEMBRE 2017”**

La Auditoría de Gestión permite evaluar a la entidad a través de técnicas y herramientas, con el fin de obtener información acerca de la situación actual de la institución, para la propuesta de posibles soluciones al problema; por lo cual se establecen indicadores para medir el grado de eficacia, eficiencia y calidad en el proceso de otorgamiento de crédito de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador, la cual brinda productos y servicios financieros sostenibles orientados a la responsabilidad social con atención a grupos prioritarios, enfocándose al mejoramiento de la calidad de vida de los medianos y pequeños productores; siendo así, en el proceso de otorgamiento de crédito hace falta mayor rigor en la aplicación de Control Interno situación que genera demora en la respuesta y colocación de créditos.

La presente Auditoría se divide en cinco fases; la primera fase se realiza el diagnóstico y la planificación preliminar, la segunda fase se hace la planificación específica, la tercera fase es la ejecución para la aplicación de los programas de trabajo, la cuarta fase es la comunicación de resultados, y la quinta fase es la última etapa en la cual se efectúa el seguimiento.

Después de examinar a la entidad en relación a sus objetivos, la Auditoría tiene como finalidad identificar debilidades mediante la obtención de evidencias que permitan al auditor preparar un informe con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, para lograr el mejoramiento del proceso evaluado con el propósito de optimizar el tiempo de

respuesta frente a las exigencias de los clientes, para alcanzar las metas planteadas contribuyendo al mejoramiento continuo y al crecimiento institucional.

### **3.3 Objetivos**

#### **General**

Aplicar un examen de Auditoría de Gestión, para determinar el grado de eficacia, eficiencia y calidad del proceso de otorgamiento de crédito.

#### **Específicos**

- Recopilar información general de la institución financiera BanEcuador.
- Desarrollar las fases de Auditoría de Gestión en la Oficina Especial de Cotacachi.
- Evaluar el sistema de Control Interno del proceso de otorgamiento de crédito.
- Formular el informe de Auditoría de Gestión con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

## **Fase I**

### **Diagnóstico y Planeación Preliminar**

La Fase I es la etapa inicial para el desarrollo de la auditoría de gestión en la cual se lleva a cabo el diagnóstico empresarial de forma general, mediante una visita de observación, con el fin de obtener información acerca del plan estratégico institucional, plan operativo, manual de funciones, procedimientos, reglamentos, leyes y políticas; revisión de información estructural y funcional a través de la identificación de competencias; siendo el propósito definir el motivo, alcance, enfoque, período y objetivos de la auditoría; también permite verificar si la entidad dispone de mecanismos e indicadores de gestión que ayuden a medir la eficacia, eficiencia y calidad en el desarrollo de un determinado proceso o área específica, con el fin de generar valor agregado en las acciones de mejora.

La Evaluación del Sistema de Control Interno, en el área y proceso a ser estudiado, para obtener el informe de revisión preliminar con su respectiva planificación, y programación de la Auditoría, con el fin de lograr un conocimiento integral de la entidad.

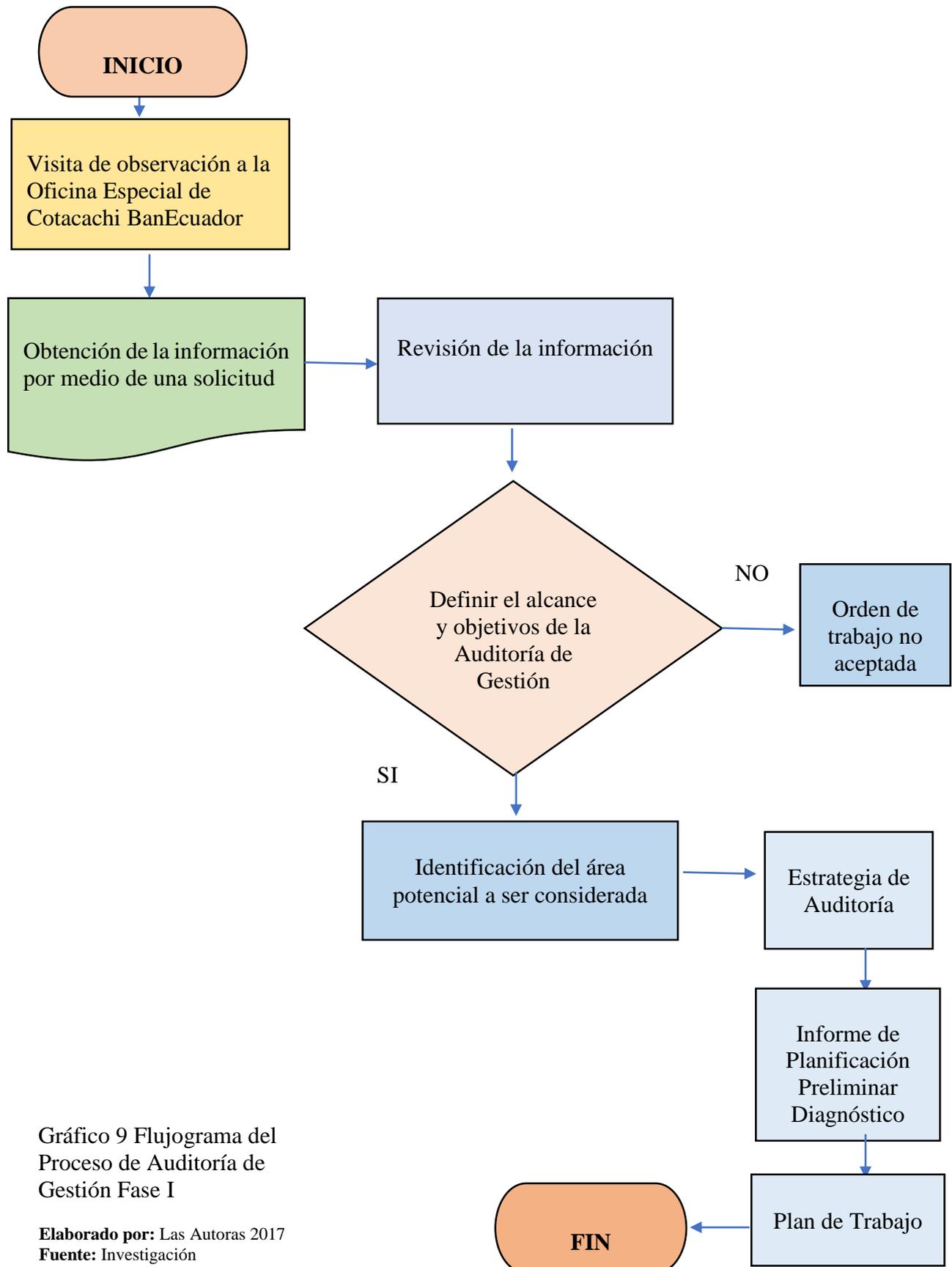
**Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase I**

Gráfico 9 Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase I

Elaborado por: Las Autoras 2017  
Fuente: Investigación

## Carta de Solicitud

### Oficio N° 006-2017 Aud.

Cotacachi, 05 de junio de 2017

Licenciada. -

Beatriz de la Cruz

### **DELEGADA DEL ÁREA DE CANALES Y SERVICIOS**

Presente.

De nuestras consideraciones:

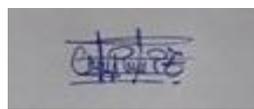
Reciba un cordial y atento saludo a nombre de quienes conformamos el equipo de trabajo en el presente proyecto de investigación, la presente es con la finalidad de solicitarle de la manera más cordial nos permita realizar el examen de Auditoría de Gestión al Área de Crédito del período de enero a diciembre del 2017, de la oficina de Cotacachi BanEcuador, la cual dirige su persona.

Sin más que decir, de antemano expresamos nuestro agradecimiento y consideración por la atención brindada a nuestra petición.

Atentamente,



Srta. Margarita Lastra



Srta. Rubi Picuasi

**Estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría (FACAE) de la Universidad Técnica del Norte.**

## Carta de Respuesta

### Oficio N° 007-2017 Aud.

Cotacachi, 12 de junio de 2017

Señoritas. -

Margarita Lastra y Rubi Picuasi.

### **Estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría (FACAE) de la Universidad Técnica del Norte.**

De mi consideración:

Reciban un cordial y atento saludo, la presente es con la finalidad de informarles que después de analizar su petición de realizar el examen de Auditoría de Gestión al Área de Crédito del período de enero a diciembre del 2017, de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador, les confirmo que estoy de acuerdo que desarrollen su proyecto investigativo para obtener información acerca de las mejoras que deben realizarse, tanto a nivel de la oficina y del área ya mencionada.

Sin más que decir, de antemano expreso mi agradecimiento y consideración por tomarnos en cuenta y a la vez reiterarles mi apoyo incondicional, ya que me encuentro conforme con las actividades que se prevén realizar.

Atentamente,



Lcda. Beatriz de la Cruz

**DELEGADA DEL ÁREA DE CANALES Y SERVICIOS**

## Carta Compromiso

### Oficio N° 008-2017 Aud.

Cotacachi, 19 de junio de 2017

Licenciada. -

Beatriz de la Cruz

### **DELEGADA DEL ÁREA DE CANALES Y SERVICIOS**

Presente.

De nuestras consideraciones:

Mediante la presente ratificamos nuestro conocimiento para efectuar la AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR, DE LA CIUDAD DE COTACACHI.

La Auditoría de Gestión se realizará de acuerdo a las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado y se establecerán los indicadores para medir el grado de eficacia, eficiencia y calidad en el proceso de otorgamiento de crédito de la Oficina Especial de Cotacachi, de acuerdo al proceso evaluado los resultados se verán expresados en las conclusiones y recomendaciones del informe de Auditoría.

Atentamente,



Srta. Margarita Lastra



Srta. Rubi Picuasi

**Estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría (FACAE) de la Universidad Técnica del Norte.**

## Orden de trabajo

### Oficio N° 009-2017 Aud.

Cotacachi, 26 de junio de 2017

Sección: Auditoría de Gestión

Asunto: Orden de trabajo para (la ejecución de la auditoría planificada) al proceso de otorgamiento de crédito

Licenciada. -

Beatriz de la Cruz

### **DELEGADA DEL ÁREA DE CANALES Y SERVICIOS**

Presente.

Mediante la siguiente nos disponemos a realizar la Auditoría De Gestión Al Área De Crédito de la Institución Financiera BanEcuador, de la Ciudad de Cotacachi del Período de Enero a diciembre 2017.

Entre los objetivos generales son:

- Evaluar y aplicar el sistema de Control interno al proceso de otorgamiento de crédito.
- Desarrollar mecanismos e indicadores de gestión para el fortalecimiento institucional en pro de un mejor servicio.
- Establecer un dictamen basado en los hallazgos y evidencias encontradas.

El tiempo considerado para la ejecución de la auditoría de gestión es de 60 días laborables de los tres últimos meses del año 2017 con la respectiva elaboración del informe.

Atentamente,

Srta. Margarita Lastra

Srta. Rubi Picuasi

**Estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría (FACAE) de la Universidad Técnica del Norte.**

## Programa de auditoría Fase I

### Objetivos

- Realizar una visita de observación preliminar.
- Recopilar información general de la institución financiera BanEcuador.
- Evaluar y aplicar el sistema de Control interno al proceso de otorgamiento de crédito.
- Conocer si se aplican mecanismos e indicadores de gestión para el fortalecimiento institucional en pro de un mejor servicio.
- Establecer un dictamen basado en los hallazgos y evidencias encontradas.

### Procedimientos Fase I

Tabla 15 Procedimientos Fase 1

N°	Actividades	P/T	Elaborado por	Observaciones
1	Establecer una fecha para realizar la visita de observación preliminar	FI-MR-PA	ML/RP	
2	Conocimiento general de cada una de las áreas de la oficina especial	FI-MR-PA	ML/RP	
3	Solicitar información que permita obtener un conocimiento integral de la institución	FI-MR-RI	ML/RP	
4	Desarrollar el cuestionario del Sistema de Control Interno preliminar	FI-MR-CCI	ML/RP	
5	Aplicar el cuestionario de control interno al personal involucrado en el proceso de otorgamiento de crédito	FI-MR-PLA	ML/RP	
6	Determinar el grado de confiabilidad del Sistema de Control Interno	FI-MR-CCI	ML/RP	
7	Realizar el análisis y tabulación de la información	FI-MR-CCI	ML/RP	
9	Verificar si la institución aplica mecanismos e indicadores de	FI-MR-CCI	ML/RP	

---

gestión que permitan medir el grado de eficacia, eficiencia y calidad en el proceso de otorgamiento de crédito

- 
- |           |  |                  |       |
|-----------|--|------------------|-------|
| <b>10</b> | Proponer indicadores de gestión para el área de crédito                                  | <b>FI-MR-PLA</b> | ML/RP |
| <b>11</b> | Detallar los hallazgos identificados en el proceso de planeación preliminar de la FASE I | <b>FI-MR-HH</b>  | ML/RP |
| <b>12</b> | Elaborar el informe basándose en el análisis y atributos en los hallazgos                | <b>FI-MR-IA</b>  | ML/RP |
- 

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Investigación

**Recopilación de información****Oficio N° 010-2017 Aud.**

Cotacachi, 05 de julio de 2017

Licenciada.

Beatriz de la Cruz

**DELEGADA DEL ÁREA DE CANALES Y SERVICIOS**

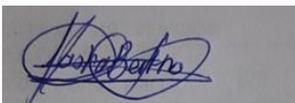
Presente.

La presente tiene como finalidad solicitar de la manera más comedida, nos facilite la siguiente documentación acerca de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador ya sea física o digital:

Organigrama Estructural, Manual de funciones y procedimientos, Convenios, Plan Estratégico, Plan Operativo, Política y Reglamento Interno, Objetivos, Metas y Estatutos.

De modo que serán analizados al momento de ejecutar la auditoría de gestión, de antemano expresamos nuestros sinceros agradecimientos por la atención y consideración brindada hacia nuestra solicitud.

Atentamente,



Srta. Margarita Lastra



Srta. Rubi Picuasi

**Estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría (FACAE) de la Universidad Técnica del Norte.**

**Planificación de Auditoría de Gestión****GENERALIDADES DE LA OFICINA ESPECIAL DE LA INSTITUCIÓN  
FINANCIERA BANECUADOR DE LA CIUDAD DE COTACACHI****IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN****NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN**

OFICINA ESPECIAL DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR DE LA  
CIUDAD DE COTACACHI



**TIPO:** SERVICIOS FINANCIEROS

**PAÍS:** ECUADOR

**PROVINCIA:** IMBABURA

**CIUDAD:** COTACACHI

**CANTÓN:** SANTA ANA DE COTACACHI

**PARROQUIA:** EL SAGARIO

**DIRECCIÓN:** GARCÍA MORENO ENTRE GONZÁLES SUAREZ Y BOLÍVAR

**TELÉFONO:** 2916793-2914274

**EMAIL:** [atencioncliente@banecuador.fin.ec](mailto:atencioncliente@banecuador.fin.ec).

**Base legal que rige a la Institución**

- Carta Suprema: Constitución de la República
- Código Orgánico Monetario y Financiero; Código del Trabajo
- Ley Orgánica
- Reglamento de leyes
- Decretos ejecutivos
- Normativa interna

**Misión**

Brindar productos y servicios financieros innovadores, eficaces y sostenibles social y financieramente, aportando en la inclusión y mejora de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores rurales y urbanos, fortaleciendo la asociatividad.

**Visión de BanEcuador al 2019**

Ser un banco líder y referente regional en servicios financieros inclusivos que aportan el desarrollo productivo rural y urbano.

**Objetivos del Reglamento de Crédito**

- Establecer las políticas, normas y procedimientos que regulen la gestión crediticia del Banco dentro de un marco de legalidad y funcionalidad administrativa eficiente.
- Minimizar el riesgo crediticio.
- Otorgar crédito con una metodología de acercamiento a los solicitantes y a las localidades, que permita responder adecuadamente a sus características y necesidades.

## **Código de ética del proceso de Crédito**

Todos los funcionarios y directivos que tengan relación directa o indirecta con la gestión territorial, promoción, recopilación, de información, evaluación crediticia, aprobación, instrumentación, desembolso, cobranza y administración de la cartera de créditos se responsabilizan de cumplir estrictamente el Código de Ética de BanEcuador.

- Honestidad, integridad e independencia en las actividades diarias.
- Preservar los intereses del Banco, evitando acciones que pudieran poner en riesgo el patrimonio y la imagen institucional.
- Manejar las relaciones con los ciudadanos en una visión de largo plazo y en el marco de la más alta calidad de servicios, respeto y confianza.
- No divulgar a personas no autorizadas, información y documentación que integre los expedientes de crédito y/ o que se han clasificado como confidencial o de uso exclusivo o reservado de la entidad.
- No crear ni propagar rumores perjudiciales para el banco o para cualquier entidad del Sistema Financiero.
- No aceptar regalos, bienes ni servicios por parte de solicitantes de créditos o como agradecimiento por un servicio otorgado.
- No recibir préstamos personales de los solicitantes.

## **Los Valores y Principios**

Para el cumplimiento de su Misión y el logro de su Visión el Banco ha establecido como guías de conducta de todos quienes hacen la institución los siguientes valores:

Tabla 16 Valores y Principios

VALORES	PRINCIPIOS
Responsabilidad Compromiso Honestidad Respeto Vocación de servicio	Sustentabilidad Eficiencia Accesibilidad Equidad

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

### Organigrama Estructural de la Institución

La institución financiera BanEcuador cuenta con una estructura organizacional por procesos la misma que se alinea a su misión y define su estructura organizacional sustentada en su base legal la misma que se encuentra dividida en los procesos, gobernantes, procesos sustantivos, habilitantes, de asesoría, de apoyo y procesos desconcentrados.

Procesos Gobernantes	Procesos Sustantivos	Procesos Adjetivos
Son aquellos procesos que proporcionan directrices, políticas, y planes estratégicos, para la dirección y control de la institución.	Son aquellos procesos que realizan las actividades esenciales para proveer los servicios y los productos que ofrece a sus clientes una institución, siendo estos procesos los que están enfocados en cumplir la misión.	Son aquellos procesos que proporcionan productos o servicios a los procesos gobernantes y sustantivos, se clasifican en procesos adjetivos de asesoría y de apoyo.

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

La Oficina Especial de Cotacachi está inmersa en el proceso sustantivo ya que sus puestos están delimitados en el Nivel Operativo, razón por la cual en la presente investigación se toma en cuenta la estructura orgánica de la Gestión Técnica de Negocios, y la Gestión Técnica de Servicios y Canales para los fines pertinentes, para lo cual se detallan a continuación sus respectivas funciones.

**Organigrama Estructural de BanEcuador**

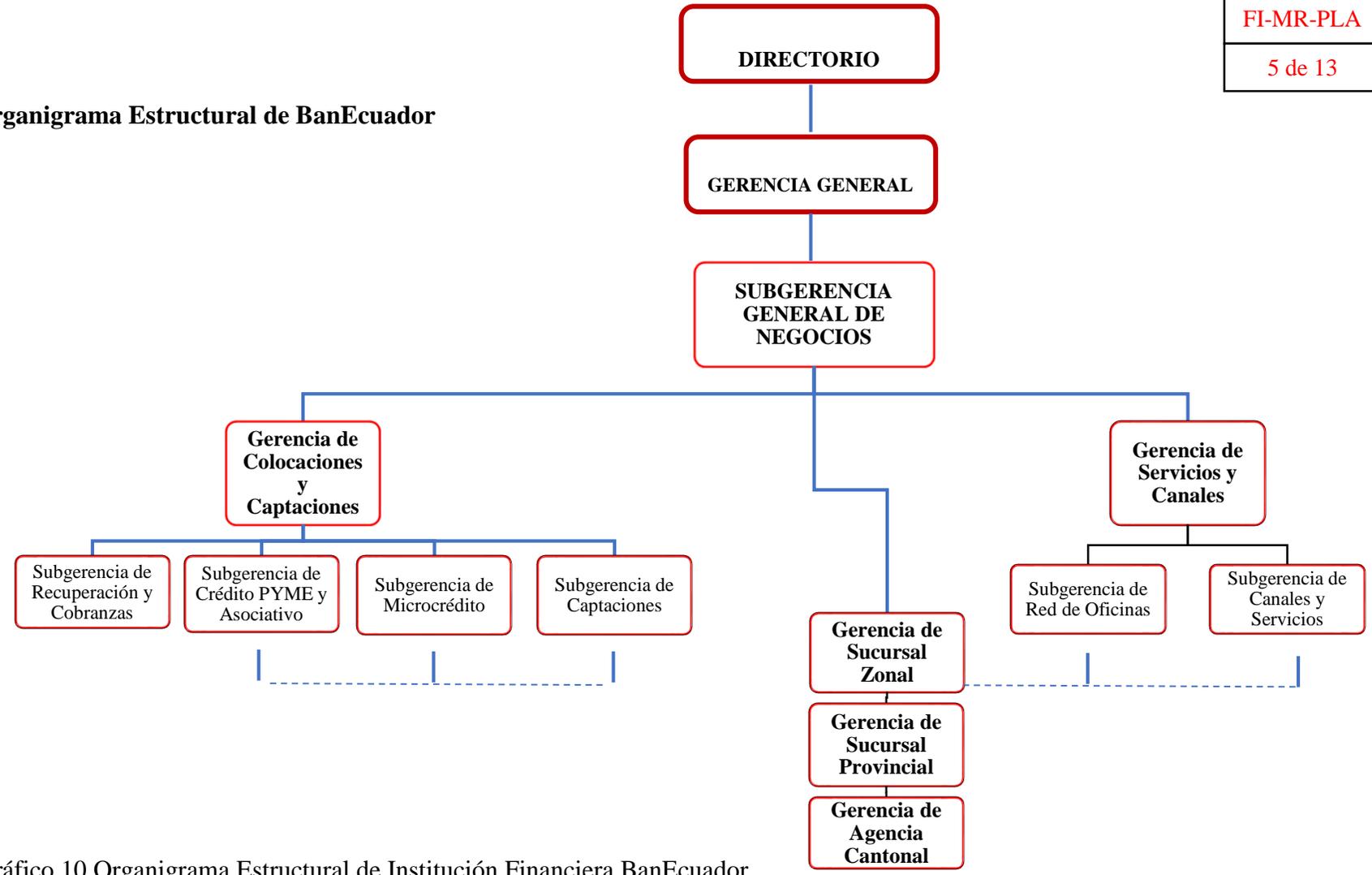


Gráfico 10 Organigrama Estructural de Institución Financiera BanEcuador

**Fuente:** (Estatuto Organico por Procesos- BanEcuador , 2016, pág. 11)  
**Elaboración:** MBA. Víctor López Paredes



## Funciones del Área de Crédito (Gestión Técnica de Negocios)

### Misión

Presentar políticas, normas y directrices para la prestación de los servicios financieros de captaciones, crédito, servicios transaccionales, y el desarrollo de nuevos productos.

### Gerente General de Negocios

- Participar en la aprobación de préstamos de conformidad al reglamento de crédito.
- Presentar al directorio los informes de seguimiento de planes, programas y proyectos de operaciones activas, pasivas y de servicio financiero.
- Dar a conocer al Directorio los informes, hasta el 30 de noviembre de cada año, el plan operativo anual, captaciones y colocaciones y presupuesto administrativo.

### Subgerente General de Negocios

- Dirigir la gestión técnica de los servicios integrales de captación, colocación, servicio financiero y canales, así como de investigación, desarrollo y gestión social.
- Proponer políticas normas referentes a la ejecución de operaciones activas, pasivas y de servicio financiero.
- Dirigir la gestión técnica de los servicios financieros brindados a nivel zonal.

### Oficial de Negocios

- Organizar y ejecutar los procesos de promoción de los productos y servicios ofertados por el Banco en los sectores asignados, así como en las campañas de mercado que se realicen para atraer nuevos negocios.
- Coordinar el levantamiento de información para la creación de los expedientes de crédito y el informe y propuesta de crédito de los solicitantes con los respectivos documentos de respaldo.
- Formular reportes periódicos de solicitantes con operaciones vigentes de crédito con la finalidad de mantener un sistema de monitoreo efectivo.
- Determinar de manera periódica el reporte de cartera vencida para el establecimiento del cronograma de visitas a solicitantes morosos.
- Establecer las acciones a seguir para controlar los indicadores de morosidad y la recuperación de cartera vencida.
- Coordinar acciones con el gestor territorial y organizar conjuntamente reuniones con grupos organizados, a fin de promocionar los productos de crédito del Banco.

### Gestión Técnica de Colocaciones y Captaciones

**Misión**

Administrar las actividades de captación, colocación, cobranzas y recuperación de BanEcuador B.P. observando las políticas gubernamentales y obteniendo resultados favorables para la institución.

**Gerente de Colocaciones y Captaciones.**

- Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia.
- Dirigir la gestión técnica de los servicios de captaciones y colocaciones.
- Validar las propuestas de planes programas o proyectos de operaciones activas o pasivas.
- Participar en la aprobación de préstamos dentro del nivel establecido en el reglamento de crédito.
- Administrar el cumplimiento de metas de cobranzas a nivel zonal, sucursales y agencias.

**Gerencia de Sucursal Zonal.**

- Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en los temas de su competencia.
- Supervisar el cumplimiento de metas de captación, colocación, recuperación y cobranzas de la cartera de crédito, así como de otros productos y servicios financieros de las sucursales y agencias a su cargo.
- Proponer a la instancia correspondiente las estrategias o reformas a las políticas para la recuperación y cobranza de la cartera de crédito.
- Mantener un registro actualizado de los pagarés y documentos de respaldo de los créditos otorgados por las sucursales y agencias a su cargo.

**Gerente de Sucursal provincial y Gerente o Jefe de Agencia Cantonal.**

- Preparar o presentar al Gerente de Sucursal Zonal, los insumos y propuestas de metas para la elaboración del Plan anual de Colocación y Recuperación.
- Ejecutar la socialización del Plan anual de Colocación y Recuperación.
- Organizar y controlar la gestión de la cartera en mora.

**Funciones del Área Gestión de Servicios y Canales****Misión**

Velar por el cumplimiento de los niveles óptimos de servicio al cliente, a través de la evaluación, organización y supervisión permanente del funcionamiento Administrativo y operacional de la oficina especial, monitoreando y midiendo el rendimiento de servicio y

productividad; y a su vez cumpliendo las normas y procedimientos operativos contables y de Seguridad, con la finalidad de generar un adecuado ambiente interno de trabajo, para el funcionamiento integral de la oficina.

#### **Gerente de Servicios y Canales**

- Asesorar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia.
- Dirigir la gestión técnica de la administración de servicios y canales a nivel zonal.
- Formular, establecer y controlar el cumplimiento estrategias y metas de operaciones para la prestación de servicios.
- Administrar los servicios de pagos y transferencias de fondos requeridos por los clientes.
- Velar por el cumplimiento de las políticas institucionales establecidas relacionadas con servicios y canales.
- Gestionar alianzas con entidades públicas y privadas para la implementación de servicios transaccionales y canales.

#### **Subgerente de Red de Oficinas**

- Proponer políticas y normas para la operación de red de oficinas
- Evaluar las estadísticas de operaciones generadas a través de ventanillas en las sucursales y agencias.
- Identificar las necesidades de las sucursales y agencias en cuanto a equipos, materiales y suministros requeridos para la prestación de los servicios bancarios.

#### **Del Delegado de Servicios y Canales**

- Ejecutar y dar seguimiento a la liquidación de los créditos aprobados por las instancias respectivas, ingresando información dentro del sistema.
- Identificar los documentos generados en las actividades de instrumentación de créditos que deban ser entregados en forma física o electrónica a los oficiales de negocio responsables de las operaciones.
- Controlar el archivo de los documentos generados en la instrumentación de los créditos en los respectivos expedientes de los solicitantes.
- Supervisar el flujo de información física o electrónica de pagarés, contratos de créditos y otros documentos legales para archivo y custodia entre la zonal y la Gerencia de Operaciones Bancarias.

**Fuente:** (Estatuto Organico por Procesos- BanEcuador , 2016)

**Elaboración:** MBA. Víctor López Paredes

## FODA Institucional

Al ser BanEcuador el resultado de un proceso de transición del BNF, para la definición del modelo de gestión de BanEcuador un punto importante es el análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas presentes en el Banco Nacional de Fomento, se presentan a continuación, como base para su consideración en el establecimiento de potenciales estrategias como parte del proceso de implementación de BanEcuador, los cuales han sido tomadas en cuenta de acuerdo a la necesidad de la presente investigación.

Tabla 17 FODA Institucional

<b>Análisis FODA - Situación Interna</b>	
<b>Principales Fortalezas</b>	<b>Principales Debilidades</b>
<p><b>F1.</b> Productos crediticios competitivos por condiciones de tasas, plazos y formas de pago.</p> <p><b>F2.</b> Constituye la segunda entidad financiera en atender al sector de la microempresa.</p> <p><b>F3.</b> Amplia cobertura a nivel nacional (más de 150 puntos de atención).</p> <p><b>F4.</b> Disponer de jurisdicción coactiva.</p> <p><b>F5.</b> Entidad financiera con mayor atención al sector rural.</p> <p><b>F6.</b> Vinculación con sectores poblacionales menos atendidos.</p>	<p><b>D1.</b> Débil gestión a nivel de coactivas.</p> <p><b>D2.</b> Falta de cultura de servicio en el personal. Ausencia de sistemas de control interno que garanticen cumplimiento de procesos, políticas, metodologías.</p> <p><b>D3.</b> Baja productividad del personal de crédito, se atiende un promedio de 1 operación de crédito por Oficial cada 3 días.</p> <p><b>D4.</b> Resistencia al cambio por parte de los colaboradores</p>
<b>Análisis FODA – Situación Externa</b>	
<b>Principales Amenazas</b>	<b>Principales Oportunidades</b>
<p><b>A1.</b> Indicios de crecimiento de sobreendeudamiento de la población. Fenómenos naturales que afectarían la recuperación de la cartera.</p> <p><b>A2.</b> Experiencias de condonación de deudas y/o intereses que afectan imagen de recuperación de la cartera.</p> <p><b>A3.</b> Reducción de las captaciones en el sistema financiero producto de cierta desconfianza del público respecto a la situación económica del país.</p> <p><b>A4.</b> Sistemas de comercialización ineficientes que afectan los ingresos de los productores rurales con su efecto en la capacidad de pago.</p> <p><b>A5.</b> Percepción de desconfianza del público ante servicios del BNF.</p>	<p><b>O1.</b> Respaldo de la Constitución del país y del Código Monetario para estructurar una banca pública con perspectivas de sostenibilidad, inclusión y equidad.</p> <p><b>O2.</b> El Plan Nacional del Buen Vivir plantea fortalecer el desarrollo productivo territorial y el impulso al cambio de la matriz productiva.</p> <p><b>O3.</b> Impulso desde el gobierno al desarrollo del sector productivo de la economía popular y solidaria, ampliando sus mercados, lo cual amplía la posibilidad de intervención del banco.</p> <p><b>O4.</b> Promoción e impulso a la coordinación interinstitucional para un trabajo integrado entre los diferentes actores públicos mediante alianzas.</p>

**Fuente:** (Política Social BanEcuador, 2016, págs. 29-31)

**Elaboración:** Gerencia Planificación BanEcuador

**Cronograma de Actividades**

Tabla 18 Cronograma de Actividades

<b>FASE</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>DURACIÓN / DÍAS</b>	<b>FECHA DE TERMINACIÓN</b>
FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	Realizar el flujograma de la Fase I y el programa de Auditoría	02/10/2017	2	03/10/2017
	Visita de Observación preliminar y solicitud de información.	04/10/2017	2	05/10/2017
	Análisis de documentación	06/10/2017	2	09/10/2017
	Verificar la existencia de indicadores de gestión	10/10/2017	2	11/10/2017
	Elaborar y aplicar el Cuestionario de Control con la respectiva tabulación	12/10/2017	3	16/10/2017
	Desarrollar la hoja de hallazgos.	17/10/2017	3	19/10/2017
FASE II PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	Realizar el flujograma Fase II	20/10/2017	2	23/10/2017
	Elaborar el Programa de Auditoría Fase II	24/10/2017	3	26/10/2017
	Elaborar el Cuestionario de Control Interno aplicando los 5 componentes	27/10/2017	3	31/10/2017
	Tabular la evaluación preliminar basado en riesgos	01/11/2017	3	03/11/2017
	Desarrollar la hoja de hallazgos	06/11/2017	4	09/11/2017
FASE III EJECUCIÓN	Desarrollar el flujograma de la fase III de la auditoría de gestión.	10/11/2017	1	10/11/2017
	Realizar y aplicar el programa de auditoría de	13/11/2017	2	14/11/2017

la Fase III de Ejecución.				
	Analizar las funciones del responsable del área de crédito según como están establecidos en el manual de funciones	15/11/2017	2	16/11/2017
	Aplicar los indicadores de gestión planteados en la fase I con sus respectivas estrategias	17/11/2017	2	20/11/2017
	Analizar los resultados del control interno del área de crédito.	21/11/2017	1	21/11/2017
	Obtener evidencias de la auditoría de gestión.	22/11/2017	1	22/11/2017
	Preparar el informe basándose en los atributos de los hallazgos identificados de la fase III.	23/11/2017	2	24/11/2017
	Poner en conocimiento del responsable de la Oficina Especial y del área de crédito.	27/11/2017	1	27/11/2017
FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	Desarrollar el flujograma y el programa de Auditoría para la Fase IV	28/11/2017	3	30/11/2017
	Efectuar el borrador del informe de auditoría	01/12/2017	3	05/12/2017
	Preparar la conferencia final, con los funcionarios	06/12/2017	2	07/12/2017
	Plantear acciones correctivas para fortificar el control interno	08/12/2017	2	11/12/2017

FASE V SEGUIMIENTO	Establecer el cronograma de responsabilidades.	12/12/2017	2	13/12/2017
	Solicite la colaboración de todos los funcionarios de la oficina en especial del área de crédito.	14/12/2017	2	15/12/2017
	Verificar que las recomendaciones se lleven a cabo en la oficina.	18/12/2017	3	20/12/2017
	Visita posterior para verificar cambios en la oficina.	21/12/2017	2	22/12/2017

**Elaborado por:** Las Autoras 2017

**Fuente:** Investigación

### Equipo Multidisciplinario

Tabla 19 Equipo Multidisciplinario

NOMBRE	CARGO	PERFIL
Carlos Merizalde, Ing.	Director del Trabajo de Grado.	El director del trabajo de grado es el profesional encargado de direccionar las actividades, porque guía a las estudiantes a través de sus conocimientos impartidos y experiencia, cumpliendo los lineamientos establecidos por la universidad.
Otto Ayala, Dr. Fernando Valenzuela, Ing.	Supervisor de Auditoría	El supervisor de la auditoría es el encargado de controlar oportunamente y sistemáticamente el proceso de la auditoría para asegurar la calidad y el cumplimiento de los objetivos propuestos, con la responsabilidad de verificar que el examen cuente con la orientación y garantice la ejecución correcta del trabajo.
Margarita Lastra Rubi Picuasi	Auditoras	El perfil de las auditorías es cumplir con su trabajo de evaluar a BanEcuador de la Oficina Especial de Cotacachi, entre ellas tenemos: Examinar la institución para recopilar la información necesaria. Aplicar los programas y papeles de trabajo mediante el uso de técnicas y herramientas de gestión, que servirá de sustento del trabajo realizado. Elaborar el informe final con sus respectivas conclusiones y recomendaciones de la auditoría ejecutada.

**Elaborado por:** Las Autoras

**Fuente:** Investigación

## Indicadores de Gestión al Área de Crédito

Tabla 20 Indicadores de Gestión tabla de indicadores ha se replanteada

NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	FÓRMULA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE
Respuesta y Colocación de crédito	Eficacia	Volumen de recursos colocados para el financiamiento de créditos	$\frac{\% \text{Metas alcanzadas}}{\% \text{Metas Programadas}}$	115713,16 USD	Anual	Área de Crédito
Enfoque inclusivo en el área de crédito	Eficacia	Atención al Sector Rural	$\frac{\% \text{ De Beneficiarios con créditos en el sector rural}}{\% \text{De Beneficiarios con créditos en el período}}$	# 792 clientes	Anual	Plan Estratégico Anual BE
Satisfacción del Cliente	Eficacia	Conocer la cantidad de clientes satisfechos e insatisfechos	$\frac{\% \text{ de satisfacción de los clientes de crédito}}{\% \text{ estándar de satisfacción de clientes de crédito}}$	80%	Anual	Reglamento de Crédito BE
Solicitud de Crédito	Eficiencia	Inicio de la relación comercial	$\frac{\# \text{ de días ejecutados en la aprobación del crédito}}{\# \text{ de días programados en el Reglamento de crédito}}$	# 30 días	Mensual	Reglamento de Crédito BE
Recuperación de la cartera	Calidad	Recuperación de la cartera en la oficina	$\frac{\% \text{ Monto Real}}{\% \text{ Monto Presupuestado}}$	620358,70 USD	Anual	Área de Crédito

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** (Reforma Resolución Directorio BANECUADOR B.P , 2016-19- octubre , págs. 46,50)

## EVALUACIÓN PRELIMINAR

**INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR OFICINA ESPECIAL DE  
COTACACHI  
ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO DE LA MISIÓN**

Tabla 21 Cuestionario de la Misión del Área de Crédito

Nº	Preguntas	Si	No	N/A	Observaciones
1	¿Cuenta el área de crédito con una misión que exprese su razón de ser?	100%			
2	¿La misión expresa los lineamientos importantes que se deben cumplir frente a los clientes?	100%			
3	¿El enunciado de la misión es claro y entendible para el personal?	100%			
4	¿Se conserva la misión entre el personal y de manera general?	100%			
5	¿Tiene presente el personal la idea de obtener resultados finales relacionados con la misión?	100%			
6	¿El concepto de misión expresa términos positivos para las diferentes partes interesadas?	100%			
7	¿En la misión del área de crédito se proyecta como el fin primordial cuyos objetivos se realizan para satisfacer las necesidades del cliente?	100%			
8	¿La misión como filosofía denota responsabilidad de manera social?	100%			
9	¿La misión actúa como una guía para el personal encargado del área de crédito?	100%			
10	¿Considera que las políticas de crédito, el código de ética y el reglamento interno están acorde con el contenido de la misión?	100%			

Elaborado por: Las Autoras 2017.

Fuente: Investigación

**EVALUACIÓN PRELIMINAR  
INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR OFICINA ESPECIAL DE  
COTACACHI  
ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO  
CUESTIONARIO**

Tabla 22 Cuestionario del Área de Crédito

N°	Preguntas	Si	No	N/A	Observaciones
1	¿Cuenta el área de crédito con una misión?	100%			
2	¿Cuenta el área de crédito con el número adecuado de empleados en proporción al de sus operaciones?	100%			
3	¿Considera que existe un buen ambiente de trabajo?	100%			
4	¿En el área de crédito se aplica la rotación del personal?	100%			
5	¿Conoce el reglamento interno del área de crédito?	100%			
6	¿Se evalúa el desempeño del personal?	100%			
7	¿Se realiza un estudio previo al otorgamiento de crédito?	100%			
8	¿Cuenta con un respaldo detallado de los documentos de crédito?	100%			
9	¿Cuentan con un monto establecido para la concesión de créditos?	100%			
10	¿Se verifica los expedientes de crédito físicamente por lo menos una vez al año?	100%			
11	¿Se realiza el análisis del riesgo de crédito?	100%			
12	¿Disponen de un comité de crédito para la aprobación del mismo?	100%			
13	¿Posee la Institución flujogramas de procesos que muestren las fases a seguir para la concesión de créditos?	100%			
14	¿Cuenta la oficina en el área de crédito con mecanismos e indicadores de gestión?		100%		

**Elaborado por:** Las Autoras

**Fuente:** Investigación

## Hoja de hallazgos Fase I

Tabla 23 El uso de Mecanismos e Indicadores de Gestión

El uso de Mecanismos e Indicadores de Gestión en el Área de Crédito de la Oficina Especial de Cotacachi ayuda a medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en el Proceso de Otorgamiento de Crédito.

Condición	De la evaluación efectuada al área de crédito de la Oficina Especial de Cotacachi, se observó que no cuenta con indicadores de gestión de manera interna, para medir el grado de eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de los objetivos establecidos en la entidad.
Criterio	En la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño y se incluirán los comentarios de sobre legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.
Efecto	En el Área de Crédito hace falta mayor rigor en la aplicación de Control Interno que debe ser establecida por el Gerente General de BanEcuador, para la creación de mecanismos e indicadores de gestión que permita medir el grado de eficacia, eficiencia y calidad en las actividades que desempeñan y en el proceso de otorgamiento de crédito.
Causa	La ausencia de Control Interno genera demora en la respuesta, colocación, ausencia de monitoreo y seguimiento en el proceso de otorgamiento de crédito.

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

## **Conclusión**

La falta de indicadores de gestión en el área de crédito de la Oficina Especial de Cotacachi, genera desconocimiento del grado de cumplimiento de los objetivos en cuanto al proceso de otorgamiento de crédito.

## **Recomendación**

Es necesario establecer mecanismos e indicadores para medir la satisfacción de los clientes en el proceso de otorgamiento de crédito; para que con sus observaciones y recomendaciones participen en el fortalecimiento institucional en procura de un mejor servicio y en el grado en que se cumple la eficacia, eficiencia y calidad.

## **Fase II**

### **Fase de Planificación Específica**

La fase II de planificación específica en Auditoría es donde se realiza el análisis de la información y documentación para posteriormente, determinar el área a evaluar, mediante la definición de los procesos y la identificación de controles, y luego evaluar el control interno estableciendo los controles claves a través del Sistema de Control Interno COSO I para la determinación de la eficacia, eficiencia, calidad y confiabilidad de la información y la verificación de pruebas de controles en los componentes del control interno como son el Ambiente de Control, Valoración de Riesgos, Actividades de Control, Sistemas de Información y Comunicación conjuntamente con la Supervisión y Seguimiento; a través de la determinación del nivel de cumplimiento del control interno para localizar las áreas críticas y la obtención de una muestra representativa.

**Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase II**

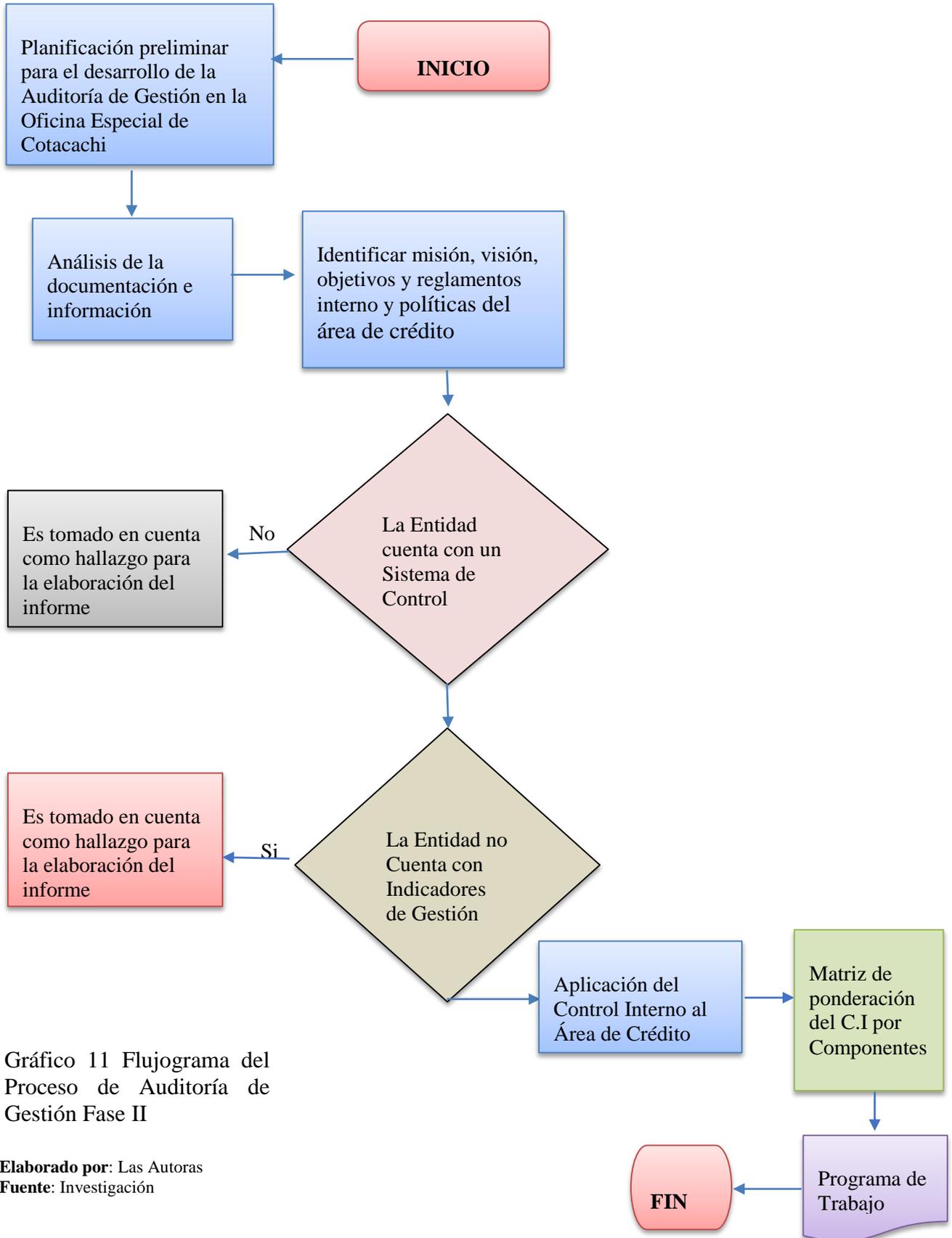


Gráfico 11 Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase II

Elaborado por: Las Autoras  
Fuente: Investigación

## Programa de Auditoría Fase II

### Objetivos

- Ejecutar la planificación específica de Auditoría tomando como punto de referencia la visita de observación preliminar.
- Realizar el cuestionario de Control Interno según COSO I.
- Emplear el cuestionario de Control Interno al Área de Crédito.
- Analizar y Establecer las debilidades del Sistema de Control Interno.
- Preparar el informe basándose en los atributos de los hallazgos identificados de la fase II

### Procedimientos Fase II

Tabla 24 Procedimientos Fase II

N°	Actividades	P/T	Elaborado por	Observaciones
1	Desarrollar el flujograma de la fase II de la auditoría de gestión	<b>FII-MR-F</b>	ML/RP	
2	Elaborar el memorando de la planificación	<b>FII-MR-PLA</b>		
3	Elaborar el cuestionario del Sistema de Control Interno basado en los cinco componentes del COSO I	<b>FII-MR-CCI</b>	ML/RP	
4	Aplicar el cuestionario de Control Interno	<b>FII-MR-CCI</b>	ML/RP	
5	Tabular la información obtenida de la aplicación del cuestionario	<b>FII-MR-CCI</b>	ML/RP	
6	Analizar y establecer las principales debilidades del sistema de Control Interno	<b>FII-MR-CCI</b>	ML/RP	
7	Preparar el informe basándose en los atributos de los hallazgos identificados de la fase II	<b>FII-MR-HH</b>	ML/RP	
8	Poner en conocimiento del responsable de la Oficina Especial	<b>FII-MR-HH</b>	ML/RP	

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

## Memorando De Planificación

**Entidad:** Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador.

**Período desde:** el 01 de enero del 2017 **hasta:** el 31 de diciembre del 2017.

### Requerimiento de Auditoría

La presente Investigación de Auditoría de Gestión se la aplica con la aceptación de la Licenciada Beatriz de la Cruz en la **Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador** con el objetivo de conocer el desempeño de la entidad.

**Tipo de informe a emitir** El informe de Auditoría de Gestión a emitir será extenso ya que la información que contendrá de los hallazgos identificados y resultados va dirigido exclusivamente a la Delegada de Canales y Servicios.

### Días presupuestados

Tabla 25 Días presupuestados

FASE	ACTIVIDADES	DÍAS PRESUPUESTADOS
FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el programa de auditoria</li> <li>Visita de Observación preliminar y solicitud de información.</li> <li>Análisis de documentación</li> <li>Verificar la existencia de indicadores de gestión</li> <li>Desarrollar la hoja de hallazgos.</li> </ul>	02/10/2017 Al 19/10/2017 14 días
FASE II PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar la planificación específica de Auditoría.</li> <li>Elaborar el memorando de la planificación.</li> <li>Realizar el cuestionario de Control Interno según COSO I.</li> </ul>	20/10/2017 Al 09/11/2017 15 días

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el cuestionario de Control Interno al Área de Crédito.</li> <li>• Preparar el informe basándose en los atributos de los hallazgos identificados de la fase II.</li> <li>• Poner en conocimiento del responsable de la Oficina Especial.</li> </ul>	
FASE III EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el programa de Auditoría para la posterior ejecución del trabajo.</li> <li>• Realizar y aplicar el programa de auditoría de la Fase III de Ejecución</li> <li>• Analizar las funciones del responsable del área de crédito según como están establecidos en el manual de funciones</li> <li>• Aplicar los indicadores de gestión planteados en la fase I con sus respectivas estrategias</li> <li>• Analizar los resultados del control interno del área de crédito.</li> <li>• Obtener evidencias de la auditoría de gestión</li> <li>• Preparar el informe basándose en los atributos de los hallazgos identificados de la fase III.</li> <li>• Poner en conocimiento del responsable de la Oficina Especial y del área de crédito.</li> </ul>	10/11/2017 Al 27/11/2017 12 días
FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar el programa de Auditoría para la Fase IV</li> <li>• Efectuar el borrador del informe de auditoría, tomando en cuenta las respectivas conclusiones, recomendaciones.</li> <li>• Preparar la conferencia final, donde los funcionarios de la oficina expongan sus opiniones y justificativos a los hallazgos importantes.</li> <li>• Plantear acciones correctivas para fortificar el control interno de la oficina.</li> </ul>	28/11/2017 Al 11/12/2017 10 días

---

FASE V SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el cronograma de responsabilidades.</li> </ul>	12/12/2017
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicite la colaboración de todos los funcionarios de la oficina en especial del área de crédito.</li> </ul>	Al
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que las recomendaciones se lleven a cabo en la oficina.</li> </ul>	22/12/2017
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita posterior para verificar cambios en la oficina.</li> </ul>	9 días

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

## Recursos Financieros y Materiales

Tabla 26 Recursos Financieros y Materiales

CANTIDAD	DETALLE	VALOR
2 computadores	Laptop Hp 14 Computador de mesa	\$ 600.00
4 resmas	Papel bond	\$ 16.00
2	Útiles de oficina	\$ 5.00
Varios	Digitalización e impresión	\$ 40.00
Varios	Copias	\$ 10.00
Varios	Transporte	\$168.00
2	Desarrollo y trabajo final	\$200.00
2	Otros (20% de gastos)	\$ 207.8
<b>SUMATORIA TOTAL</b>		<b>\$1246.80</b>

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

## Enfoque

La Auditoría de Gestión a ejecutarse al Área de Crédito de la Oficina Especial BanEcuador de la Ciudad de Cotacachi, se aplicará de acuerdo al oficio 007 del 12 de junio de 2017, expedido por la Delegada de Canales y Servicios, con el propósito de medir el grado de eficacia, eficiencia y calidad en el proceso de otorgamiento de crédito.

## Objetivo General

Identificar las debilidades en el proceso de otorgamiento de crédito los cuales generan demora en la respuesta, colocación, ausencia de monitoreo y seguimiento en el proceso de otorgamiento de crédito, para esto se requiere de un análisis de verificación si el proceso bajo examen está operando con eficacia, eficiencia y calidad.

## Objetivos Específicos.

- Evaluar el sistema de Control interno del proceso de otorgamiento de crédito.
- Conocer el nivel de cumplimiento de las funciones del área de crédito
- Analizar los diagramas de flujo del proceso de otorgamiento de crédito
- Aplicar indicadores de gestión al área de crédito.

## Alcance

La Auditoría de Gestión a realizarse a la Oficina Especial BanEcuador de la Ciudad de Cotacachi cubre la evaluación cumplida por parte del Área de Crédito, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.

## Equipo de Auditoría

Tabla 30 Equipo de Auditoría

<b>CARGO</b>	<b>Nombres</b>
Director de trabajo de Grado	Carlos Merizalde Leitón
Supervisor de Auditoría	
Auditoras	Margarita Lastra Rubi Picuasi

FII-MR-PLA

5 de 6

Tabla 27 Indicadores de Gestión

NOMBRE DEL INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA
Respuesta y Colocación de crédito	Eficacia	$\frac{\% \text{Metas alcanzadas}}{\% \text{Metas Programadas}}$
Enfoque inclusivo en el área de crédito	Eficacia	$\frac{\% \text{ De Beneficiarios con créditos en el sector rural}}{\% \text{De Beneficiarios con créditos en el período}}$
Satisfacción del Cliente	Eficacia	$\frac{\% \text{ de satisfacción de los clientes de crédito}}{\% \text{ estándar de satisfacción de clientes de crédito}}$
Solicitud de Crédito	Eficiencia	$\frac{\# \text{ de días ejecutados en la aprobación del crédito}}{\# \text{ de días programados en el Reglamento de crédito}}$
Recuperación de la cartera	Calidad	$\frac{\% \text{ Monto Real}}{\% \text{ Monto Presupuestado}}$

Elaborado por: Las Autoras 2017.

Fuente: Investigación

### Principales funcionarios de la Oficina

Tabla 28 Principales funcionarios de la Oficina

Nombres	Condición Laboral
Lcda. Beatriz de la Cruz	Delegada de Canales y Servicios
Ing. Enrique Caluqui	Oficial del Área de Crédito / Negocios

Elaborado por: Las Autoras 2017

Fuente: Investigación

### Trabajos a realizar en la fase de Ejecución

- Evaluación de Control Interno al área de Crédito.
- Evaluar el cumplimiento del Manual de Funciones al a área de crédito y al área

- de canales y servicios.
- Reunir evidencias oportunas, relevantes y competentes tomando como referencia los criterios de auditoría de gestión.
- Aplicar los indicadores de gestión al área de crédito realizar el respectivo análisis y estrategias de los parámetros planteados.
- Preparar el informe basándose en los atributos de los hallazgos identificados de la fase III.

### **Otros aspectos**

Se anexa programas de trabajo y Cuestionarios de Control Interno en base a los cinco componentes. El archivo permanente creado y organizado en la auditoría de Gestión.

### **Atentamente;**

Señorita. Margarita Lastra

Señorita. Rubi Picuasi

**Estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría (FACAE) de la UTN.**

FII-MR-CCI

1 de 7

**Matriz de Ponderación del Cuestionario de Control Interno Fase II**

Tabla 29 Cuestionario de Control Interno FASE II

<b>ENTIDAD:</b> INSTITUCIÓN FINANCIERA BANEQUADOR OFICINA ESPECIAL DE COTACACHI								
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO A LA OFICINA ESPECIAL DE COTACACHI BANEQUADOR, DEL PERÍODO DEL 01 DE ENERO HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017.								
<b>Ambiente de Control</b>								
N°	PREGUNTAS	Respuestas			Valoración		RIESGO	
	VALORES ÉTICOS E INTEGRIDAD	Si	No	N/A	Observación	Pond.		Calif.
1	¿Cuenta el área de crédito con un código de ética?	X				10	10	BAJO
2	¿El Código de ética es conocido por todos los trabajadores del área de crédito?	X				10	7	MEDIO
3	¿El código de ética está inmerso en el proceso de concesión de crédito?	X				10	9	BAJO
4	¿El área cuenta con políticas de crédito?	X				10	8	BAJO
5	¿Conoce las operaciones restringidas de crédito?	X				10	9	BAJO
6	¿Se realiza evaluaciones de desempeño?	X				10	8	BAJO
	<b>MISIÓN, POLÍTICAS OBJETIVOS</b>							
7	¿En el área de crédito se cuenta con un plan donde exista todo acerca de la filosofía empresarial?	X				10	8	BAJO

8	Misión	X				10	8	BAJO
9	Visión	X				10	8	BAJO
10	Valores	X				10	9	BAJO
11	Principios	X				10	7	MEDIO
12	Objetivos	X				10	8	BAJO
13	Estructura Organizacional	X				10	8	BAJO
G14	Matriz FODA		X		Debido a la transición no se cuenta con una matriz actualizada como BanEcuador, más bien como BNF	10	3	ALTO
15	Manual de Funciones	X				10	8	BAJO
16	Reglamento Interno	X				10	9	BAJO
17	Flujogramas de proceso	X				10	9	BAJO
	<b>ORGANIGRAMA</b>							
18	¿Cuenta el área con una estructura organizacional que proyecte las relaciones tanto de manera jerárquica como funcional?	X				10	9	BAJO
	<b>CAPACITACIONES</b>							
19	¿El personal del área de crédito es capacitado?	X				10	7	MEDIO
20	¿Las capacitaciones se realizan con frecuencia para el personal del área crédito?		X		Solo se realizan máximo dos capacitaciones por año	10	2	ALTO
21	¿Las capacitaciones se realizan de acuerdo a las necesidades del personal?	X			En ocasiones son capacitaciones a nivel global, a las que se deben asistir.	10	5	ALTO
22	¿El área de crédito de la oficina cuenta con parámetros o medios para la verificación del		X		Específicamente en la oficina no sino a nivel zonal.	10	4	ALTO

	cumplimiento de sus objetivos?							
$\Sigma$ SUMATORIA					220	172		
<b>Evaluación de Riesgos</b>								
1	¿Cuenta la oficina con un mapa de riesgos identificados?		X		Los riesgos son identificados a nivel global por la institución.	10	3	ALTO
2	¿Cuenta la oficina con un plan de mitigación de riesgos?		X		Específicamente en la oficina no, pero a nivel global de la institución sí.	10	3	ALTO
3	¿Conoce cómo se identifican los riesgos externos e internos de la oficina?		X		No cuentan con conocimiento acerca de la evaluación de riesgos ya que de esto se encarga la institución a nivel nacional y la al ser una oficina especial no se aplica ningún procedimiento.	10	5	ALTO
4	¿Se aplica el Sistema de Control Interno en la oficina?		X		En la oficina se desconoce que es el sistema de control Interno, pero se recalca que eso se aplica en la matriz.	10	4	ALTO
5	¿En la oficina especial existe algún tipo de métodos para analizar determinar y tratar los riesgos?		X			10	3	ALTO
6	¿Se analiza el riesgo en el proceso de concesión de crédito?	X				10	9	BAJO
7	¿Se aplica la política de rotación del personal?	X				10	9	BAJO
8	¿Existe un programa de selección de personal?	X				10	8	BAJO
$\Sigma$ SUMATORIA					80	44		

Actividades de Control							FII-MR-CCI	
							4 de 7	
1	¿Se ha realizado algún tipo de auditoría en la oficina?		X		Debido a ser la oficina un ente pequeño y de conexión no se le toma como un punto de referencia para ser auditado.	10	3	ALTO
2	¿Existen Actividades de Control en la oficina?	X				10	8	BAJO
3	¿En el área de crédito se cuenta con un registro de todos los documentos de respaldo para un crédito?	X				10	9	BAJO
4	¿Se lleva el archivo de los expedientes de crédito?	X				10	8	BAJO
5	¿Se realiza la verificación física de los expedientes de crédito?		X		Aquí en la oficina no, ya que los expedientes físicos pasan a los archivos de la sucursal en Otavalo.	10	5	MEDIO
6	¿Se verifican los documentos del solicitante de crédito en las distintas páginas web?	X				10	9	BAJO
7	¿Se dispone de comités de crédito para la respectiva aprobación del préstamo?	X				10	8	BAJO
8	¿Se realizan actividades bajo planificación?	X				10	8	BAJO
9	¿Se entregan informes mensuales acerca de las actividades realizadas?	X				10	7	BAJO
10	¿Se realiza la verificación posterior de uso de los recursos del crédito?	X				10	9	BAJO

11	¿Se realizan seguimientos permanentes y cercanos a los usuarios de crédito?	X						4	ALTO	
<b>Sumatoria</b>						<b>110</b>	<b>78</b>			
<b>Información y Comunicación</b>										
1	¿La comunicación en la oficina es por escrito para la realización de actividades?	X						10	8	BAJO
2	¿Cree usted que la forma de comunicación en la oficina es apropiada?	X						10	9	BAJO
3	¿Se aplican políticas de comunicación e información en la oficina?	X						10	8	BAJO
4	¿El área de crédito cuenta con un responsable de custodiar la información?	X						10	7	BAJO
5	¿El sistema de información con que cuenta la oficina permite la toma de decisiones?	X						10	8	BAJO
6	¿En el área de crédito se conoce la confiabilidad de la información operativa?	X						10	8	BAJO
7	¿La información entregada por los altos mandos es transmitida a tiempo por el responsable de cada área?	X						10	9	BAJO
8	¿Se socializa frecuentemente los factores críticos de éxito que cada colaborador debe tener siempre presente?		X					10	4	ALTO
9	¿La responsable de la oficina comunica la afectación de	X						10	5	MEDIO

	sus labores como trascienden en las funciones de los demás funcionarios?							
10	¿La oficina cuenta con una excelente comunicación con las demás áreas de la misma?	X				10	9	BAJO
11	¿La información es analizada en las diferentes áreas de la oficina?	X				10	7	BAJO
12	¿La oficina cuenta con una comunicación de calidad y eficiente con la ciudadanía?	X				10	6	MEDIO
<b>SUMATORIA</b>						<b>120</b>	<b>88</b>	
<b>Supervisión</b>								
1	¿La Oficina cuenta con delegados para realizar supervisión?	X				10	9	BAJO
2	¿Se entregan informes de supervisión?	X				10	8	BAJO
3	¿Se realiza reuniones para informar acerca de los resultados obtenidos y del monitoreo a realizarse?		X			10	5	MEDIO
4	¿Se realizan constataciones físicas de los activos de la oficina?	X				10	9	BAJO
5	¿Se aplican métodos de valoración de inventarios en la oficina?	X				10	8	BAJO
6	¿La oficina cuenta con controles para reducir tentaciones que no están tomadas en cuenta y pudieran llegar a darse?	X				10	8	BAJO
7	¿Se toman acciones correctivas en determinados casos que se presenten?	X				10	8	BAJO
8	¿En la oficina se presentan informes debido a la aplicación de acciones correctivas?	X				10	9	BAJO
<b>Σ SUMATORIA</b>						<b>80</b>	<b>64</b>	

## Resumen de la Determinación del Nivel de Confianza y del Nivel de Riesgo por componentes del Área de Crédito Cuestionario de Control Interno Fase II

Tabla 30 Resumen del Nivel de Riesgo y de Confianza

COMPONENTES	ÁREA DE CRÉDITO			
	NIVEL DE CONFIANZA	TIPO	NIVEL DE RIESGO	TIPO
AMBIENTE DE CONTROL	78%	ALTO	22%	BAJO
EVALUACIÓN DE RIESGOS	55%	MEDIO	45%	MEDIO
ACTIVIDADES DE CONTROL	71%	ALTO	29%	BAJO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	73%	ALTO	27%	BAJO
SUPERVISIÓN	80%	ALTO	20%	BAJO

Elaborado por: Las Autoras 2017 Fuente: Investigación

## Matriz General de determinación del riesgo del Área de Crédito de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador

COMPONENTES	PONDERACIÓN PT	SUMATORIA DE CT
AMBIENTE DE CONTROL	220	172
EVALUACIÓN DE RIESGOS	80	44
ACTIVIDADES DE CONTROL	110	78
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	120	88
SUPERVISIÓN	80	64
<b>TOTAL, SUAMATORIA POR COMPONENTES CI</b>	<b>Σ 610</b>	<b>Σ446</b>
Nivel de Confianza= <u>Calificación total</u>	446/610*100%=73%	CONFIANZA=ALTA
Ponderación Total *100		
Nivel de Riesgo 100 –NC	100-73%=27%	RIESGO=BAJO μ

Elaborado por: Las Autoras 2017.

Fuente: Investigación

## Hojas de hallazgos Fase II

Tabla 31 Establecer capacitaciones de acuerdo a las necesidades del personal del área de crédito

<b>Establecer capacitaciones de acuerdo a las necesidades del personal del área de crédito, para mejorar el desempeño de las funciones de los trabajadores y alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico dela institución.</b>	
Condición	De la evaluación efectuada se identificó que las capacitaciones no se realizan con frecuencia para el personal del área crédito, además no cuentan con parámetros para la verificación del cumplimiento de sus objetivos.
Criterio	En el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Administración Pública establece “Capacitar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia”. “Administrar el cumplimiento de metas de cobranzas a nivel zonal, sucursales y agencias”.
Efecto	El nivel operativo no ha realizado capacitaciones para el personal de la Oficina Especial de Cotacachi, de acuerdo a las necesidades de los funcionarios, inclusive no cuentan con parámetros para verificar el cumplimiento de metas.
Causa	La falta de capacitaciones al personal disminuye el desempeño de sus funciones razón por lo cual es indispensable la actualización constante en temas relacionados a su área.

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

### Conclusión

Las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño de las funciones en cada área, e incluso el personal adquiere mayores conocimientos que pueden generar mayores beneficios para la Oficina Especial de Cotacachi.

### Recomendación

El Gerente de la sucursal de Otavalo debe considerar que las capacitaciones sean constantes, físicas y virtuales, además fomentar los parámetros de verificación para

evaluar el cumplimiento y desempeño de cada funcionario de la Oficina Especial de Cotacachi, la misma que ayuda a la Institución a cumplir sus objetivos.

Tabla 32 Adecuada aplicación del Sistema de Control Interno.

**Una adecuada aplicación del Sistema de Control Interno contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico.**

Condición	De la revisión efectuada a la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador en cuanto al Sistema de Control Interno permite conocer que existen falencias en la aplicación del mismo, lo cual disminuye directamente al logro de los objetivos establecidos en la entidad.
Criterio	Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, “El Control Interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrán como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. El Control Interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgo, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento”.
Efecto	La falta de aplicación del Sistema de Control Interno en la Oficina Especial de Cotacachi, denota ausencia de conocimiento de los funcionarios, además no le permite a la entidad analizar e identificar los riesgos y conocer el grado en que se cumplen los objetivos de la institución.
Causa	El Control Interno se aplica de manera general en la Matriz más no en la Oficina Especial de Cotacachi razón por lo cual, desconocen el contenido de los componentes, el uso de cada uno de ellos y los beneficios al momento de ejecutar ya que sirve para analizar y mitigar riesgos e identificar beneficios para la institución.

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

## Conclusión

El establecimiento de un Sistema de Control Interno favorece a la Oficina Especial de Cotacachi a cumplir con las políticas internas, el ordenamiento jurídico y administrativo, además promueve la eficacia y eficiencia en las operaciones y la seguridad de la información.

## **Recomendación**

La aplicación de Control Interno en la Oficina Especial de Cotacachi ayuda a tener información oportuna para corregir deficiencias y la consecución de objetivos y metas, además fomenta el conocimiento para el personal de cada área, en el que se verá reflejado el desempeño de las operaciones.

## **FASE III**

### **Fase de Ejecución**

La fase III en la Auditoría de Gestión es importante ya que es la etapa de ejecución y de aplicación de programas de trabajo, mediante las técnicas de auditoría se realicen evaluaciones ya sean físicas, testimoniales, documentales, electrónicas u otras.

En esta fase la obtención de evidencia es una parte esencial ya que fundamenta y sustenta el trabajo del auditor, y a su vez permite la clasificación de la evidencia de auditoría que cumpla con atributos como la relevancia, la competencia, la suficiencia y sobre todo que debe ser oportuna; para el posterior desarrollo de los hallazgos manteniendo siempre una comunicación con la entidad mediante la coordinación y supervisión y así llegar a lograr los objetivos propuestos en la presente investigación.

**Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase III**

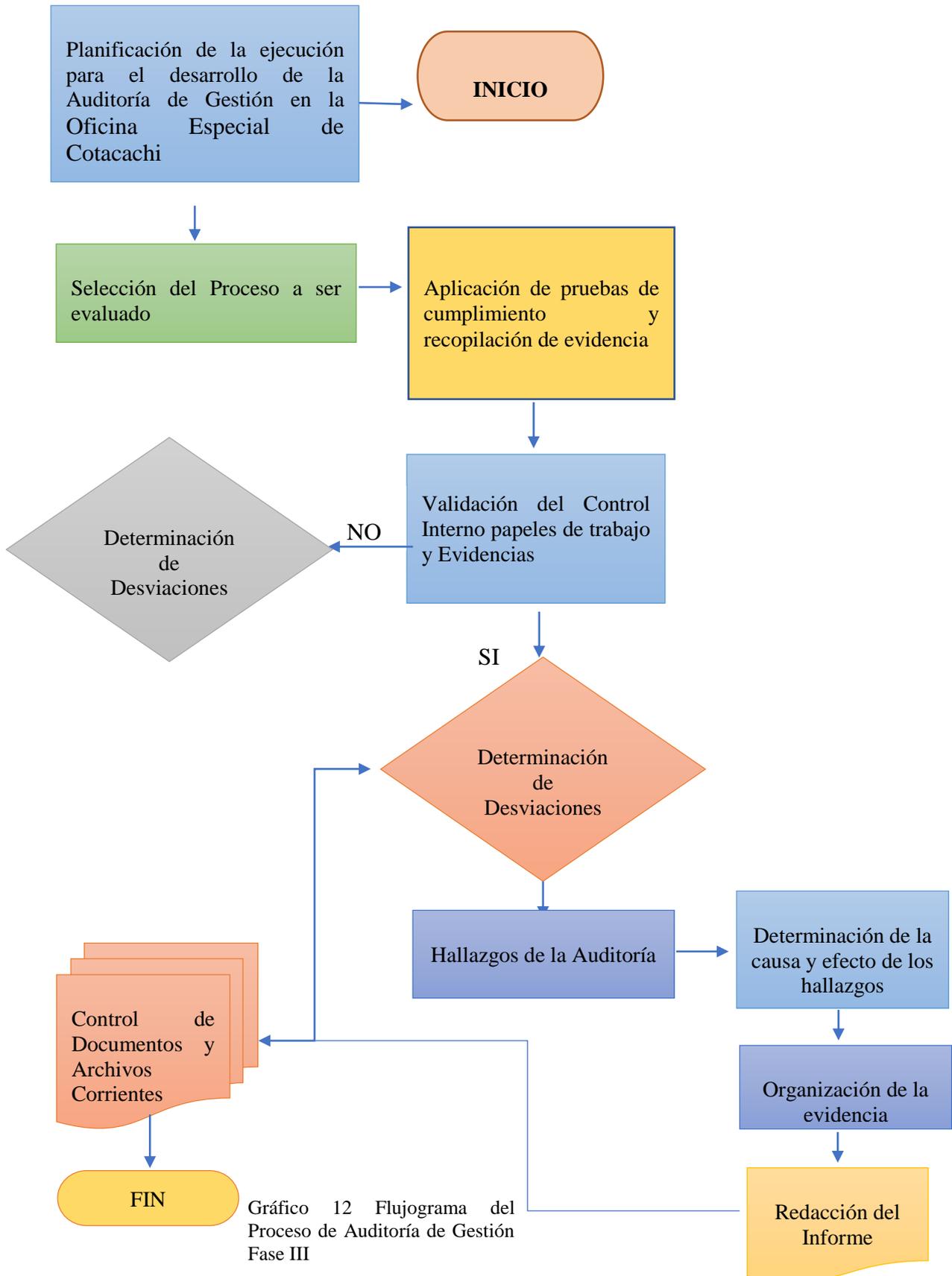


Gráfico 12 Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase III

**Elaborado por:** Las autoras 2017.  
**Fuente:** Investigación

## Programa de Auditoría Fase III

### Objetivos

- Desarrollar el programa de Auditoría para la posterior ejecución del trabajo.
- Evaluación de Control Interno al área de Crédito.
- Evaluar el cumplimiento del Manual de Funciones al a área de crédito y al área de canales y servicios.
- Reunir evidencias oportunas, relevantes y competentes tomando como referencia los criterios de auditoría de gestión.
- Aplicar los indicadores de gestión al área de crédito realizar el respectivo análisis y estrategias de los parámetros planteados.
- Preparar el informe basándose en los atributos de los hallazgos identificados de la fase III.

### Procedimientos Fase III

Tabla 33 Procedimientos Fase III

N °	Actividades	P/T	Elaborado por	Observaciones
1	Desarrollar el flujograma de la fase III de la auditoría de gestión.	FIII-MR-F	ML/RP	
2	Realizar y aplicar el programa de auditoría de la Fase III de Ejecución	FIII-MR-PA	ML/RP	
3	Analizar las funciones del responsable del área de crédito según como están establecidos en el manual de funciones	FIII-MR-PA	ML/RP	
4	Aplicar los indicadores de gestión planteados en la fase I con sus respectivas estrategias	FIII-MR-PA	ML/RP	

5	Analizar los resultados del control interno del área de crédito.	FIII-MR-CCI	ML/RP
6	Obtener evidencias de la auditoría de gestión.	FIII-MR-PA	ML/RP
7	Preparar el informe basándose en los atributos de los hallazgos identificados de la fase III.	FIII-MR-HH	ML/RP
8	Poner en conocimiento del responsable de la Oficina Especial y del área de crédito.	FIII-MR-HH	ML/RP

Elaborado por: Las Autoras 2017.

Fuente: Investigación

### Evaluación Específica de Control Interno del Área de Crédito

Tabla 34 Control Interno del Área de Crédito

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO								
ENTIDAD: INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR OFICINA ESPECIAL DE COTACACHI								
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO A LA gOFICINA ESPECIAL DE COTACACHI BANECUADOR, DEL PERÍODO DEL 01 DE ENERO HASTA EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017.								
Cuestionario de Control Interno al Área de Crédito								
N°	Preguntas	Respuestas				Valoración		RIESGO
		Si	No	N/A	Observación	Pond.	Calif.	
1	¿Cuenta el área de crédito con un programa de capacitaciones acorde a las necesidades de cada funcionario?		X		En lugar de capacitaciones son foros abiertos donde cada funcionario puede expresar inquietudes.	10	5	ALTO
2	¿Posee un reglamento para ascensos de puestos?	X				10	7	BAJO
3	¿Existe disposiciones para la evaluación y medición de desempeños?	X				10	9	BAJO
4	¿El área cuenta con parámetros o indicadores para la medición del	X				10	8	BAJO

	cumplimiento de metas por cada funcionario?						
5	¿Existe la política de rotación de personal?	X				10	9 BAJO
6	¿La rotación del personal se la realiza con la finalidad de aumentar los conocimientos del funcionario?	X				10	8 BAJO
7	¿En el área de crédito se encuentran actualizadas las carpetas de los funcionarios?		X			10	8 BAJO
9	¿Se realiza un análisis al personal del área de crédito en cuanto a sus avances laborales?		X			10	7 MEDIO
<b>Σ SUMATORIA</b>						<b>90</b>	<b>61</b>

Elaborado por: Las Autoras 2017.

Fuente: Investigación

### Determinación del Nivel de Confianza Control Interno del Área de Crédito

---

Nivel de Confianza=

Calificación total

60/90\*100%=67% CONFIANZA=MEDIA

Ponderación Total \*100

---

Nivel de Riesgo 100 –NC

100-67%=33%

RIESGO=BAJO  $\mu$

---

Elaborado por: Las Autoras 2017.

Fuente: Investigación

$\mu$ : Hallazgo

Tabla 35 Evaluación del cumplimiento del Manual de Funciones del Área de Crédito de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador

NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS EN EL MANUAL DE FUNCIONES DE BANECUADOR	CUMPLE	
				SI	NO
Ing. Enrique Caluqui	Oficial de Negocios	Brindar información acerca de los nuevos productos y servicios que ofrece el banco para captar nuevos clientes.	Organizar y ejecutar los procesos de promoción de los productos y servicios ofertados por el Banco en los sectores asignados, así como en las campañas de mercado que se realicen para atraer nuevos negocios.	X	
		Coordinar con el cliente para realizar el levantamiento de información e inicio de la relación comercial, mediante el llenado de la aplicación de crédito y la evaluación económica.	Coordinar el levantamiento de información para la creación de los expedientes de crédito y el informe y propuesta de crédito de los solicitantes con los respectivos documentos de respaldo.	X	
		Los reportes los realiza la delgada de canales y servicios.	Formular reportes periódicos de solicitantes con operaciones vigentes de crédito con la finalidad de mantener un sistema de monitoreo efectivo.		X <del>0</del>
		Se realiza el seguimiento conjuntamente con el oficial de negocios de Otavalo.	Establecer las acciones a seguir para controlar los indicadores de morosidad y la recuperación de la cartera vencida.		
		Las gestiones de programas de Educación Financiera no se los realizan habitualmente salvo que sea necesidad o voluntad de un grupo de clientes que estén	Coordinar acciones con el gestor territorial y organizar conjuntamente reuniones con grupos organizados, a fin de promocionar los productos de crédito del Banco.	X	

		interesados en acceder al crédito.			
<p><b>Comentario:</b> El ingeniero Caluqui cumple sus funciones de acuerdo al manual en un 80% ya que se puede evidenciar que las funciones asignadas a su cargo las realizan otros funcionarios de la oficina. <b>μ</b></p>					

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** (Estatuto Orgánico por Procesos- BanEcuador, 2016)

**∅:** No cumple reglamento o funciones **μ:** Hallazgo

Tabla 36 Evaluación del cumplimiento del Manual de Funciones del Área de Canales y Servicios de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador

NOMBRE	CARGO	FUNCIONES QUE REALIZA	FUNCIONES ESTABLECIDAS EN EL MANUAL DE FUNCIONES DE BANECUADOR	CUMPLE	
				SI	NO
Lic. Beatriz de la Cruz	Delegada de Canales y Servicios	Las actividades que realizo a diario son numerosas sin necesidad que estén estipuladas en el manual de funciones ya que la experiencia me ha permitido estar en todos los puestos de la oficina. Pero, cabe mencionar que soy la encargada de dar seguimiento a los créditos aprobados.	Ejecutar y dar seguimiento a la liquidación de los créditos aprobados por las instancias respectivas, ingresando información dentro del sistema.	X	
		Es una de las actividades diarias la identificación de documentos generados para la instrumentación de créditos.	Identificar los documentos generados en las actividades de instrumentación de créditos que deban ser entregados en forma física o electrónica a los oficiales de negocio responsables de las operaciones.	X	
		La oficina realiza el archivo permanente de los expedientes crediticios para su posterior traslado a la sucursal de Otavalo.	Controlar el archivo de los documentos generados en la instrumentación de los créditos en los respectivos expedientes de los solicitantes.	X	

		El flujo de información física y su custodia es una de las funciones que se cumplen a cabalidad.	Supervisar el flujo de información física o electrónica de pagarés, contratos de créditos y otros documentos legales para archivo y custodia entre la Zonal y la Gerencia de Operaciones Bancarias.	X	
<p><b>Comentario:</b> La Licenciada Beatriz de La Cruz realiza todas sus actividades en un 100% debido a su amplia experiencia conoce muy bien las funciones y actividades de las otras áreas de la oficina. @</p>					

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** (Estatuto Orgánico por Procesos- BanEcuador, 2016)

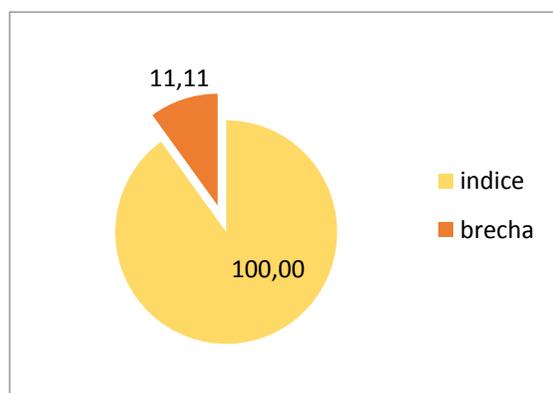
@: Nota aclaratoria

**Ficha Técnica de Indicadores de Gestión Aplicados al Proceso de Otorgamiento de Crédito de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador.**

**FUENTE:** Plan Estratégico Anual 2017

**OBJETIVO 1:** Lograr la colocación de créditos de productos y servicios financieros con enfoque inclusivo.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
Colocación de Créditos	Volumen de recursos colocados para el financiamiento de Créditos	Ω1280792,40 USD.	Dólares	Anual	1152713,16 USD	$\text{Índice} = (\text{Indicador} / \text{estándar}) * 100; \text{Índice} = (12807492,40 / 1152713,16) * 100$ $\text{Índice} = 111,11\%$ $\text{Brecha Favorable} = 11,11 \%$



### INTERPRETACIÓN

El 11,11% de la brecha favorable sobre la colocación de créditos nos demuestra que el área de crédito está siendo eficiente y alcanzando las metas propuestas ya que sobrepasa el estándar que es del 100% planteado en el plan estratégico.

Gráfico. 15 Colocación de Créditos

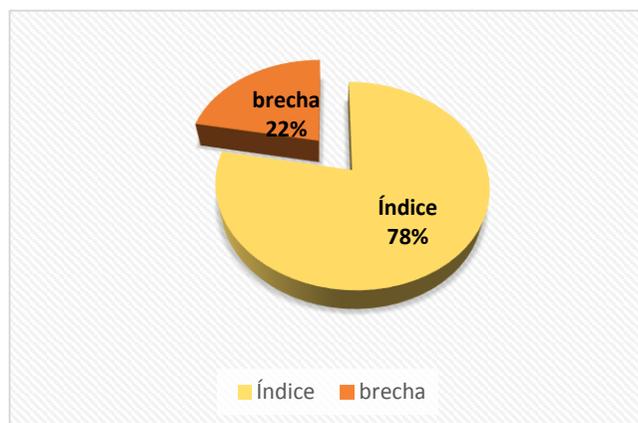
## Estrategias

- Desarrollar una metodología de evaluación costo – beneficio de nuevos proyectos previo a su proceso de colocación.
- Fortalecer y agilizar procesos de colocación del Banco y los procesos y cultura de control interno.
- Desarrollar e implementar modelo de gestión por resultados y realizar evaluaciones de desempeño en cuanto a las colocaciones.
- . Desarrollar un plan de fortalecimiento de fondeo con líneas de financiamiento externas y/o captaciones del sector cooperativo de ahorro y crédito.
- Desarrollar los planes anuales de colocación en función de potencialidades de los mercados de las oficinas.
- Mantener monitoreo permanente de planes de colocación para asegurar cumplimiento de metas.
- Revisar-actualizar las metas de colocación en función de coyuntura económica y evolución del Banco.
- Articular la acción del banco a circuitos institucionales ligados a encadenamientos productivos y de valor
- Mantener tasas competitivas en captaciones y colocaciones. Diseñar incentivos y promociones para clientes.
- Implementar políticas, productos y servicios para clientes recurrentes con buen historial crediticio y/o de captaciones ciudadanas.
- Generar procesos de corresponsabilidad, pertenencia y compromiso de la ciudadanía, que fortalezcan el proceso de fidelización.

**FUENTE:** Plan Estratégico Anual 2017

**OBJETIVO 2:** Garantizar el Buen Vivir rural y la superación de las desigualdades sociales y territoriales, con armonía entre los espacios rurales.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
Enfoque inclusivo en el área de crédito	Atención al Sector Rural	$\Omega$ # 559 clientes	Porcentual	Anual	# 715 clientes	Índice = (Indicador / estándar)*100; Índice = (559 / 715)*100 Índice= 78,18% Brecha Desfavorable= 21,82%



### INTERPRETACIÓN

Del análisis efectuado se puede evidenciar que la participación del sector rural en el acceso al crédito ha sido significativa ya que ha participado en un 41,55% ya que el estándar planteado como meta en el plan estratégico es del 55% dejando una brecha desfavorable por cubrir en un 13,45%.

Gráfico. 16 Enfoque Inclusivo de crédito

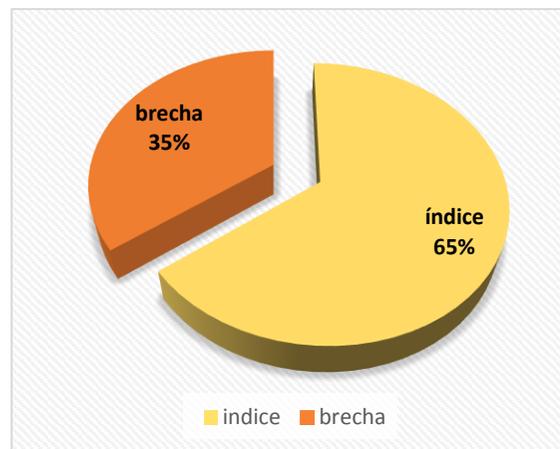
## Estrategias

- Revisar-fortalecer metodologías de crédito por segmento y grupo prioritario a atender (rural y urbano marginal, individual, grupal y/o asociativo), que contemple a la unidad económica familiar como elemento de análisis.
- Implementar el programa de Educación Financiera, Derechos y Responsabilidades del Banco con enfoque inclusivo.
- Diseñar sistema de información para evaluación de resultados por segmentos y
- subsegmentos (grupos prioritarios)
- Diseñar mecanismo para funcionamiento de las veedurías; retroalimentando con diálogo social.
- Diseñar y ejecutar programa anual de diálogo ciudadano.
- Implementar Sistemas de Gestión de Clientes que apoyen la venta cruzada de productos y servicios.
- Desarrollar sistema de incremento de fidelización por segmentos y subsegmentos (grupos prioritarios: rural, urbano, género, etnia, grupo edad.)

**FUENTE:** Plan Estratégico Año 2017

**OBJETIVO 3:** Incrementar la satisfacción de clientes del banco respecto a los productos y servicios ofertados

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
Satisfacción del Cliente	Conocer el porcentaje de clientes satisfechos e insatisfechos	$\Omega$ 52%	Porcentual	Anual	80%	$\text{Índice} = (\text{Indicador} / \text{estándar}) * 100$ $\text{Índice} = (52 / 80) * 100$ $\text{Índice} = 65\%$ Brecha Desfavorable= 35%



### INTERPRETACIÓN

Del análisis efectuado se puede evidenciar que la satisfacción del cliente es del 65% ya que el estándar planteado como meta en el plan estratégico es del 80% dejando una brecha desfavorable por cubrir en un 35% razón por lo cual se debe poner mayor énfasis en cuanto a la aplicación de estrategias para lograr una atención de calidad.

Gráfico. 17 Satisfacción del Cliente

## Estrategias

- Implementar y ampliar prestación de servicios por canales electrónicos. Implementar aplicativos tecnológicos para atención a domicilio/ lugar de trabajo para movilización de ahorros y atención crediticia.
- Potenciar - optimizar el modelo de Unidades -Brigadas Móviles para la promoción y atención de los servicios del Banco.
- Realizar diálogo social permanente con ciudadanos para diseñar productos a tono con su demanda y condiciones.
- Desarrollar mecanismos-metodologías de medición de satisfacción del cliente incorporando parámetros generados en procesos de diálogo social.
- Fortalecer procesos de Unidad de Atención al Cliente e implementar sistema de gestión de quejas y reclamos incluyendo enfoque de acercamiento a ciudadanos y ciudadanas en los territorios locales.
- Generar e implementar protocolos de atención al cliente.
- Implementar unidad de Call Center (Atención de quejas y reclamos, oferta de servicios y productos financieros).
- Identificar y analizar procesos críticos que apoyen en la mejora de la eficiencia, sin afectar calidad y oportunidad del servicio.
- Fortalecer los procesos y cultura de control interno.
- Fortalecer cultura organizacional de buen trato al ciudadano y ciudadana.

**FUENTE:** Plan Estratégico Año 2017

**OBJETIVO 4:** Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
Aprobación o negación del crédito	Conocer el porcentaje de créditos aprobados y rechazados	$\Omega$ # 784	Porcentual	Anual	# 792	$\text{Índice} = (\text{Indicador} / \text{estándar}) * 100; \text{Índice} = (784 / 792) * 100$ Índice= 99% Brecha Desfavorable= 1 %

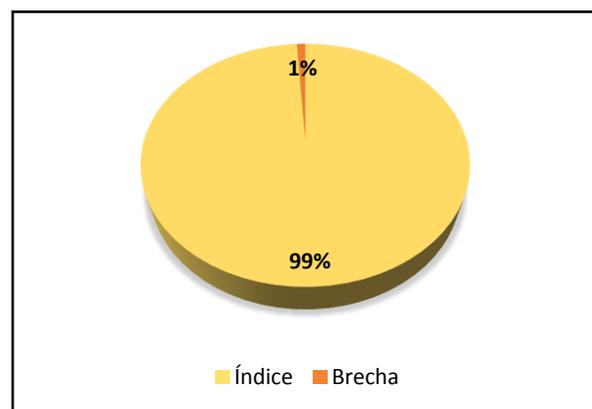


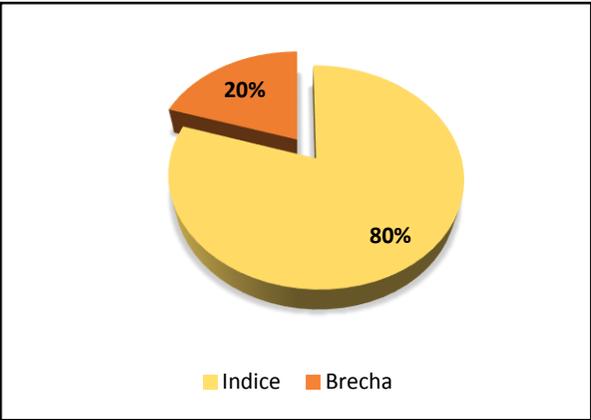
Gráfico. 18 Aprobación o negación de crédito

### INTERPRETACIÓN

Del análisis efectuado se puede evidenciar que la aprobación del créditos es del 99% ya que el estándar planteado como meta en el plan estratégico es del 100% dejando una brecha desfavorable por cubrir en 1 % lo que refleja que la oficina cumple con la alineación estratégica y las políticas del Buen Vivir como es invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales.

**FUENTE:** Reglamento de Crédito BanEcuador  
**OBJETIVO 5:** Optimizar la gestión institucional

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
Solicitud de Crédito	Inicio de la relación comercial	$\Omega$ 24 días.	# de días	Anual	30 días.	Índice = (Indicador / estándar)*100; Índice = ( 24/ 30)*100 Índice= 80% Brecha favorable= 20%



**INTERPRETACIÓN**

Del análisis efectuado se puede evidenciar que la realización del trámite para la aprobación suspensión, o negación del crédito dura aproximadamente 24 días logrando cumplir con el estándar en un 80% y con el reglamento de crédito obteniendo una brecha favorable del 20% ya que se logran las metas propuestas del cumplimiento del trabajo con anterioridad.

Gráfico. 19 Solicitud de Crédito

## Estrategias

- Evaluar, adecuar y controlar de manera permanente los procesos operativos para reducir los tiempos de atención de crédito.
- Fortalecer la gestión de las oficinas zonales en el soporte administrativo de operaciones.
- Implementar aplicativo tecnológico para atención de levantamiento de información y análisis de crédito en campo.
- Incorporar corresponsabilidad de ciudadanos por medio de la veeduría y control social de la calidad de servicio, desde los territorios.
- Revisar y actualizar anualmente el mapa de procesos institucionales.
- Desarrollar metodología para la difusión de los procesos en el personal. Desarrollar una metodología de categorización de nivel crítico de los procesos institucionales.
- Levantar y actualizar los procesos institucionales (enfoque a críticos): Actualizar
- Manual de Procesos
- Desarrollar metodologías de control de cumplimiento de procesos y políticas –
- auditorías de procesos.
- Diseñar planes de mejora continua de procesos.

**FUENTE:** Plan Operativo Año 2017  
**OBJETIVO 5:** Incrementar la Calidad de Cartera

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	INTERPRETACIÓN
Recuperación de la cartera	Recuperación de la cartera en la oficina	Ω 596537,65 USD.	Dólares	Anual	620358,7 USD.	$\text{Índice} = (\text{Indicador} / \text{estándar}) * 100; \text{Índice} = (596537,65 / 620358,70) * 100$ $\text{índice} = 96,16 \%$ $\text{Brecha Desfavorable} = 3,84 \%$

**INTERPRETACIÓN**

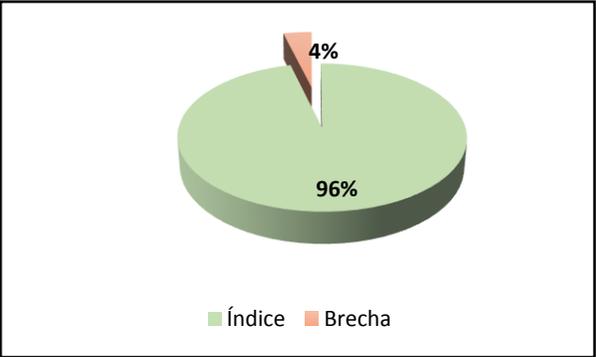


Gráfico. 20 Recuperación de la C

Del análisis efectuado se puede evidenciar que la recuperación de la cartera es del 96,16 % siendo el estándar planteado a recuperar en el plan estratégico del 90% lo que representa el 86,54% del cumplimiento total del objetivo presupuestado para la cartera lo cual es un índice favorable para la institución disminuyendo el riesgo de morosidad dejando una brecha desfavorable por cubrir en un 3.84 % lo cual representa el 3.5% razón por lo cual se debe poner mayor énfasis en cuanto a la aplicación de estrategias para lograr la meta en su totalidad.

## Estrategias

- Fortalecer procesos de selección e inducción del personal de negocios.
- Desarrollar planes individuales de fortalecimiento – regularización de gestión de crédito y cobranzas.
- Desarrollar procesos de capacitación certificados que fortalezcan competencias de colocación y administración de crédito del personal de negocios.
- Implementar aplicación tecnológica para levantamiento y análisis de crédito en campo (tablets, dispositivos electrónicos).
- Revisar – fortalecer anualmente la estructura, procesos y políticas de cobranza.
- Implementar procesos de evaluación de desempeño del personal de negocios.
- Implementar metodología de control de políticas y procesos de crédito –auditoría metodológica.
- Fortalecer procesos de supervisión permanente de cumplimiento de metas de colocación y calidad de cartera: por Oficial de Negocios, oficinas, zonales, consolidado.
- Fortalecer la gestión de la Unidad de Riesgo de Crédito: informes periódicos de zonas, sectores productivos, segmentos con perfil de riesgos, análisis de cosechas, etc. n. Fortalecer la eficacia de la Unidad de Coactivas.
- Incorporar un sistema de medición del riesgo, mitigadores generados desde las asociatividades y el trabajo en terreno.

### Hoja de hallazgos Fase III

Tabla 37 El cumplimiento de la Misión

El cumplimiento de la Misión de la Gestión Técnica del Negocio por parte del personal de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador, determina la observancia del reglamento interno y el buen desempeño de sus operaciones en beneficio de la institución financiera.

Condición	Del análisis efectuado se observó, que en el área de crédito el personal carece de capacitaciones, además no se analiza los avances laborales de cada funcionario el cual debilita el desempeño de sus funciones.
Criterio	Misión del Área de Crédito, Gestión Técnica del Negocio “Presentar políticas, normas y directrices para la prestación de los servicios financieros de captaciones, crédito, servicios transaccionales, y el desarrollo de nuevos productos”.
Efecto	En el área de crédito no se realizan capacitaciones son foros que se aplican a los funcionarios, además se evidencia debilidad en el desempeño.
Causa	La falta de capacitaciones en temas de interés para el personal del área de crédito con el cual se lograría analizar el avance laboral y desempeño de cada funcionario en la oficina.

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

### Conclusión

La misión del área de crédito es una guía para el personal de la oficina, el mismo que ayuda a tener claro su razón de ser y las actividades que den cumplir para que la misión se vea reflejada en el logro de sus metas.

## Recomendación

Contribuir con el cumplimiento de la misión por parte del personal del área de crédito ayuda a conseguir los objetivos de BanEcuador mediante la aplicación de las estrategias propuestas.

Tabla 38 Una adecuada ejecución de las labores del manual de funciones

Una adecuada ejecución de las labores asignadas del manual de BanEcuador a cada funcionario, permite seguir el direccionamiento de los objetivos por cada personal y cumplir con los lineamientos establecidos.

Condición	Del análisis efectuado al Oficial de Negocios del Área de Crédito de la Oficina Especial de Cotacachi, se evidenció que las funciones que se encuentran a su cargo lo realizan la delgada de canales y servicios en materia de elaboración de los reportes de crédito, es decir que el Oficial cumple en un 80% de las funciones asignadas.
Criterio	En el Reglamento de Crédito de BanEcuador, Capítulo III: Estructura y Funciones del Área de Crédito son funciones generales del Oficial de Negocios, “Formular los reportes periódicos de los solicitantes con operaciones vigentes de crédito con la finalidad de mantener un sistema de monitoreo efectivo para detectar posibles problemas con el solicitante e informar a las instancias correspondientes”.
Efecto	Las funciones asignadas al Oficial de Negocios realizado por otro personal del área, disminuye el cumplimiento en un 80% de las actividades asignadas a su cargo.
Causa	La falta de socialización de las de funciones encargadas a cada personal de las diferentes áreas de la Oficina Especial de Cotacachi, para que cumplan con las actividades a su cargo y no se debilite el seguimiento y monitoreo de los créditos otorgados.

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

## Conclusión

La correcta aplicación de las actividades que se encuentran establecidas en el manual para cada funcionario del área, mejora el desenvolvimiento y cumplimiento con lo dispuesto en el Reglamento de Crédito de BanEcuador.

## Recomendación

Los miembros del directorio y gerente general deben asignar a un funcionario para que se encargue de estipular y guiar acerca de las actividades que deben cumplir con lo establecido cada personal del área de la Oficina Especial de Cotacachi.

Tabla 39 Adecuada gestión de la oficina se refleja mediante indicadores de gestión

Una adecuada gestión de la oficina se refleja mediante la aplicación de indicadores de eficacia, eficiencia y calidad.

Condición	De la aplicación de indicadores de gestión como es la eficacia para medir el grado de cumplimiento en la colocación de créditos, en el enfoque inclusivo y la satisfacción del cliente se puede evidenciar que la oficina ha alcanzado sus metas propuestas en el plan estratégico en un 80% así mismo la eficiencia para conocer el tiempo de respuesta ante las necesidades de los ciudadanos y la calidad de la recuperación permite el planteamiento de estrategias pro de un mejor servicio.
Criterio	De conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, el fin de la auditoría de gestión es determinar si el desempeño de una institución, ente contable o la ejecución de programas y proyectos se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de, efectividad, calidad y eficiencia; Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.

Efecto	La aplicación de indicadores de gestión en el área de crédito de la Oficina Especial de Cotacachi permite determinar si se están ejecutando exclusivamente, los sistemas, proyectos, programas y/o actividades que constan en la planificación institucional, con sujeción al Plan Nacional del Buen Vivir , a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales rurales de desarrollo y de ordenamiento territorial.
Causa	La Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador es una institución de derecho público y por ende cumple con las leyes, normativas y reglamentos establecidos para las entidades públicas, ajustándose así a las políticas internas y externas, con el objetivo de realizar una adecuada administración y control de los recursos institucionales.

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

### **Conclusión**

La aplicación de indicadores de eficacia en la oficina especial permite determinar el grado en que sus servidores cumplen con los objetivos y las metas propuestas, para controlar y evaluar la calidad de los servicios que presta, conjuntamente con los tiempos de respuesta en la colocación de créditos optimizando la gestión institucional.

### **Recomendación**

Aplicar las estrategias propuestas para cumplir con los lineamientos y políticas del Buen Vivir e impulsar el nuevo enfoque para la Banca Pública de Desarrollo, orientado a promover la transformación de la matriz productiva, la inclusión financiera democrática para la igualdad, la soberanía alimentaria, el desarrollo territorial y la vivienda de interés social.

## **FASE IV**

### **Fase de Comunicación**

En la fase IV se realiza la redacción y comunicación del borrador del Informe de Auditoría, para reforzar y perfeccionar comentarios, establecer conclusiones y recomendaciones mediante la identificación de observaciones y oportunidades de mejora de hallazgos positivos y evidenciados; de tal manera plantear actividades para el mejoramiento por medio de las condiciones y causas para cumplir con la eficacia, eficiencia y calidad en el proceso de otorgamiento de crédito.

### **Programa de Auditoría Fase IV**

#### **Objetivos**

- Desarrollar el programa de Auditoría para la Fase IV
- Efectuar el borrador del informe de auditoría, tomando en cuenta las respectivas conclusiones, recomendaciones y comentarios.
- Preparar la conferencia final, donde los funcionarios de la oficina expongan sus opiniones y justificativos a los hallazgos importantes.
- Plantear acciones correctivas para fortificar el control interno de la oficina.

## Procedimientos Fase IV

FIV-MR-PA
-----------

1 de 1
--------

Tabla 40 Procedimientos Fase IV

N °	Actividades	P/T	Elaborado por	Observacion
1	Desarrollar el flujograma de la fase IV de la auditoría de gestión.		FIV-MR-IA	ML/RP
2	Realizar el informe de Auditoría en forma conjunta con el equipo de trabajo de la auditoría de gestión.		FIV-MR-IA	ML/RP
3	Admita las justificaciones presentadas por los funcionarios responsables de la gestión de la oficina tomando como referencia los plazos establecidos, el reglamento interno y la normativa legal.		FIV-MR-IA	ML/RP
4	Redacte el acta de conferencia final, la que debe ser firmada por los funcionarios presentes.		FIV-MR-IA	ML/RP
5	Desarrolle el memorándum de antecedentes. I		FIV-MR-IA	ML/RP
6	Emitir el informe de Auditoría de acuerdo a la normativa legal con el objetivo de la que la información incluida en el informe pueda ser utilizada por los funcionarios de la oficina, especialmente dentro del área de crédito.		FIV-MR-IA	ML/RP

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

## Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase IV

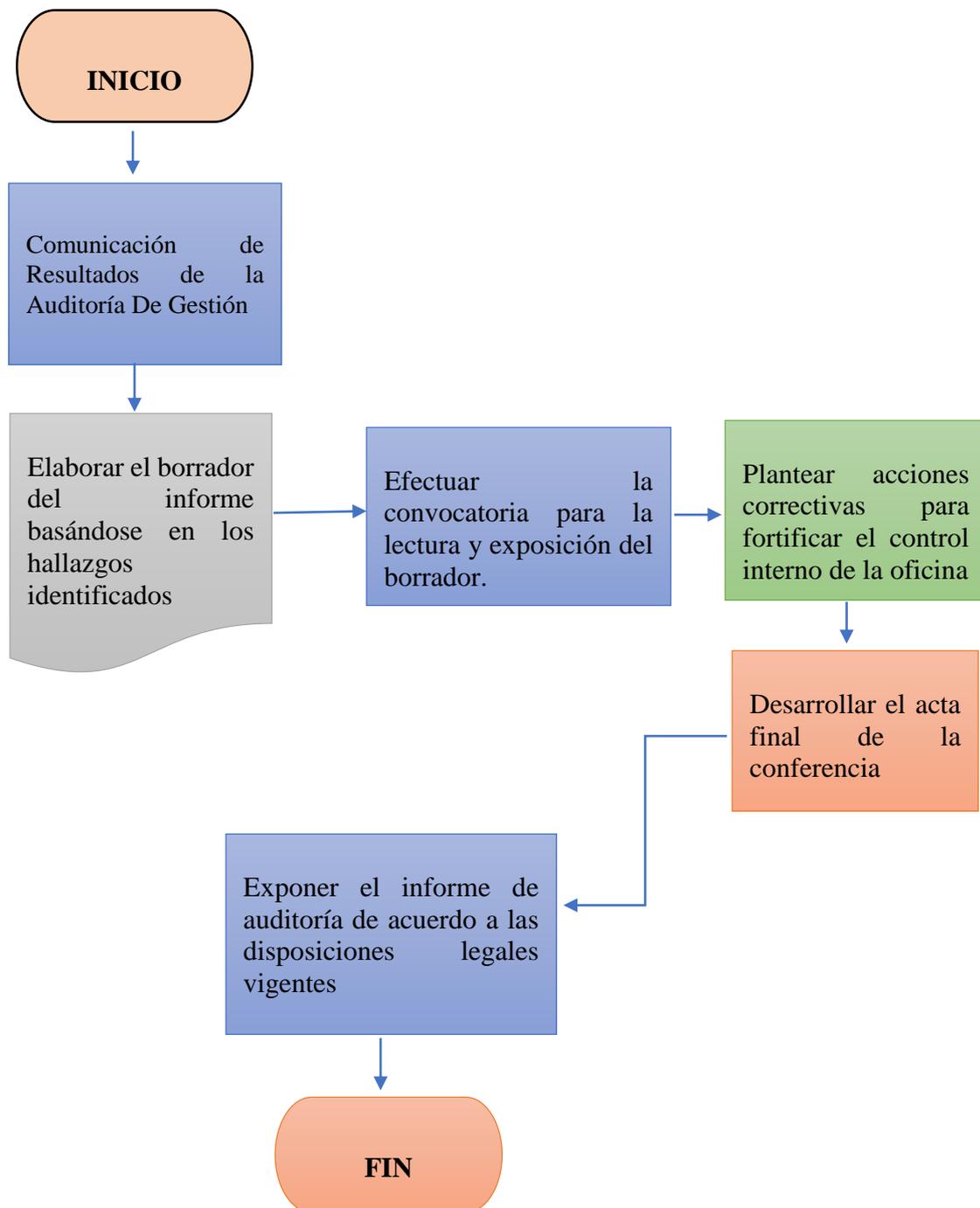


Gráfico 13 Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase IV

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.  
**Fuente:** Investigación

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE  
LA OFICINA ESPECIAL DE LA CIUDAD DE  
COTACACHI DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA  
BANECUADOR”**



**AUDITORÍA INDEPENDIENTE**

**AUD.GES.BE.ECU17**

**INFORME GENERAL**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA  
OFICINA ESPECIAL DE LA CIUDAD DE COTACACHI DE LA  
INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR”**

## Informe de Auditoría

### Abreviaturas y Siglas

ART.= Artículo

FODA= Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas

Nº= Número

/ = División cálculo matemático

### Marcas de Auditoría

MARCAS	SIGNIFICADO
@	Nota Aclaratoria
$\Sigma$	Sumatoria
√	Verificación
$\mu$	Hallazgo
∅	No cumple reglamento o funciones
□	Sustentado con Evidencia

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

## CONTENIDO DEL INFORME

- Presentación
- Siglas y Abreviaturas
- Cartas de Presentación
- Capítulo I
- Enfoque de auditoria
- Información de la Entidad
- Base Legal
- Capítulo 2
- Control Interno
- Capítulo 3
- Resultados Generales
- Capítulo 4
- Resultados por Componentes
- Capítulo 5
- Anexos y Apéndices
- Constancia de la Notificación de Inicio de Examen
- Memorando de Antecedentes
- Oficio de Convocatoria
- Acta de Conferencia
- Cronograma de Actividades

## Carta de Presentación

### **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA OFICINA ESPECIAL DE LA CIUDAD DE COTACACHI DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR”**

Cotacachi, 06 de diciembre de 2017

Licenciada. -

Beatriz de la Cruz

#### **DELEGADA DEL ÁREA DE CANALES Y SERVICIOS**

Presente.

De nuestras consideraciones:

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión al Área de Crédito de la Oficina Especial de la ciudad de Cotacachi de la institución financiera BanEcuador del período comprendido entre del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017.

El examen se efectuó de acuerdo a las Normas de la Contraloría General del Estado; de tal modo es preciso que el examen sea debidamente planificado y realizado para tener seguridad de que la información y documentos no contiene muestras equivocadas, siendo sí que las operaciones correspondientes se hayan ejecutado conforme a la normativa legal, reglamentos y políticas aplicables que se encuentren vigentes.

Siendo la naturaleza especial del presente análisis, los resultados se encuentran expresados en las debidas conclusiones, recomendaciones y estrategias.

Dando cumplimiento a lo establecido en el art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben aplicarse de manera obligatoria y de forma inmediata.

Atentamente,

Señorita. Margarita Lastra

Señorita. Rubi Picuasi

**Estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría (FACAE) de la Universidad Técnica del Norte.**

## Capítulo I

### Enfoque de Auditoría

#### Motivo

La Auditoría de Gestión a ejecutarse al Área de Crédito de la Oficina Especial BanEcuador de la Ciudad de Cotacachi, se aplicará de acuerdo al oficio 007 del 12 de junio de 2017, expedido por la Delegada de Canales y Servicios, con el propósito de medir el grado de eficacia, eficiencia y calidad en el proceso de otorgamiento de crédito.

#### Objetivos

##### Objetivo General

Identificar las debilidades en el proceso de otorgamiento de crédito los cuales generan demora en la respuesta, colocación, ausencia de monitoreo y seguimiento en el proceso de otorgamiento de crédito, para esto se requiere de un análisis de verificación si el proceso bajo examen está operando con eficacia, eficiencia y calidad.

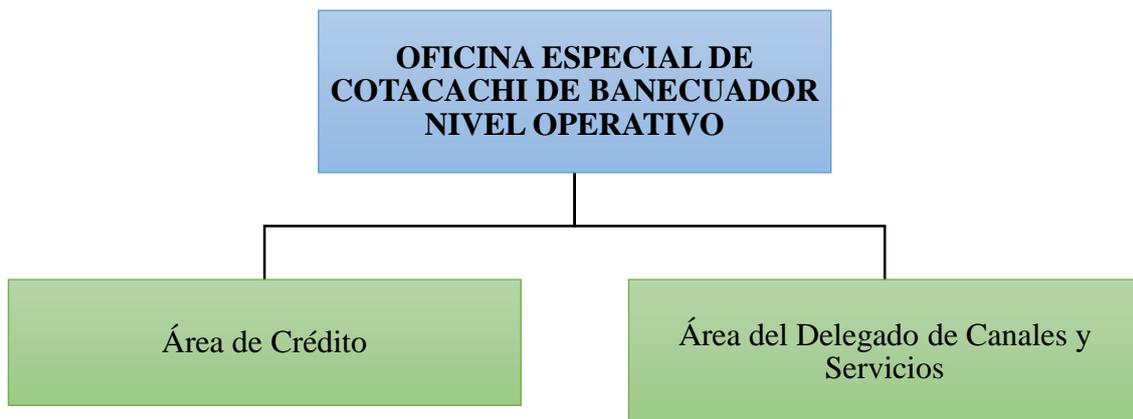
##### Objetivos Específicos.

- Evaluar el sistema de Control interno del proceso de otorgamiento de crédito.
- Conocer el nivel de cumplimiento de las funciones del área de crédito
- Analizar los diagramas de flujo del proceso de otorgamiento de crédito
- Aplicar indicadores de gestión al área de crédito.

## Alcance

La Auditoría de Gestión a realizarse a la Oficina Especial BanEcuador de la Ciudad de Cotacachi cubre la evaluación cumplida por parte del Área de Crédito, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.

## Área a Examinar



**Elaborado por:** Las Autoras

**Fuente:** Investigación

En el Área de Crédito Organizar y ejecutar los procesos de promoción de los productos y servicios ofertados por el Banco en los sectores asignados, así como en las campañas de mercado que se realicen para atraer nuevos negocios. Coordinar el levantamiento de información para la creación de los expedientes de crédito y el informe y propuesta de crédito de los solicitantes con los respectivos documentos de respaldo. Formular reportes periódicos de solicitantes con operaciones vigentes de crédito con la finalidad de mantener un sistema de monitoreo efectivo. Coordinar acciones con el gestor territorial y organizar conjuntamente reuniones con grupos organizados, a fin de promocionar los productos de crédito del Banco.

En el área del Delgado de Canales y Servicios se vela por el cumplimiento de los niveles óptimos de servicio al cliente, a través de la evaluación, organización y supervisión permanente del funcionamiento Administrativo y operacional de la oficina especial, monitoreando y midiendo el rendimiento de servicio y productividad; y a su vez cumpliendo las normas y procedimientos operativos contables y de Seguridad, con la finalidad de generar un adecuado ambiente interno de trabajo, para el funcionamiento integral de la oficina.

## **Información de la Institución Financiera**

### **Misión**

Brindar productos y servicios financieros innovadores, eficaces y sostenibles social y financieramente, aportando en la inclusión y mejora de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores rurales y urbanos, fortaleciendo la asociatividad.

### **Visión de BanEcuador al 2019**

Ser un banco líder y referente regional en servicios financieros inclusivos que aportan el desarrollo productivo rural y urbano.

### **Objetivos del Área de Crédito**

- Establecer las políticas, normas y procedimientos que regulen la gestión crediticia del Banco dentro de un marco de legalidad y funcionalidad administrativa eficiente.
- Estandarizar en forma ordenada el proceso integral de crédito, logrando una administración eficiente de los servicios que se ofrecen, de calidad y oportunidad en la prestación de los mismos.

- Otorgar crédito sobre una metodología de evaluación y análisis sólida, que reduzca la probabilidad de incumplimiento de los solicitantes beneficiarios de crédito.
- Minimizar el riesgo crediticio.
- Otorgar crédito con una metodología de acercamiento a los solicitantes y a las localidades, que permita responder adecuadamente a sus características y necesidades.
- Definir las funciones y responsabilidades de los actores que intervienen en el proceso de concesión crédito del Banco.

## CAPÍTULO 2

### CONTROL INTERNO

**El uso de Mecanismos e Indicadores de Gestión en el Área de Crédito de la Oficina Especial de Cotacachi ayuda a medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en el Proceso de Otorgamiento de Crédito.**

De la evaluación efectuada al área de crédito de la Oficina Especial de Cotacachi, se observó que no cuenta con indicadores de gestión de manera interna, para medir el grado de eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de los objetivos. En la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Mediante el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores en el examen, verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño y se los comentarios de sobre legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados. En el Área de Crédito hace falta mayor rigor

la aplicación de Control Interno que debe ser establecida por el Gerente General de BanEcuador, para la creación de mecanismos e indicadores de gestión que permita medir el grado de eficacia, eficiencia y calidad en las actividades que desempeñan y en el proceso de otorgamiento de crédito. La ausencia de Control Interno genera demora en la respuesta, colocación, ausencia de monitoreo y seguimiento en el proceso de otorgamiento de crédito.

### **Conclusión**

La falta de indicadores de gestión en el área de crédito de la Oficina Especial de Cotacachi, genera desconocimiento del grado de cumplimiento de los objetivos en cuanto al proceso de otorgamiento de crédito.

### **Recomendación**

Es necesario establecer mecanismos e indicadores para medir la satisfacción de los clientes en el proceso de otorgamiento de crédito; para que con sus observaciones y recomendaciones participen en el fortalecimiento institucional en procura de un mejor servicio y en el grado en que se cumple la eficacia, eficiencia y calidad.

### **El conocimiento del Código de Ética para la entidad controlaría eficientemente la conducta de los colaboradores en la Oficina De Cotacachi BanEcuador.**

De la revisión efectuada a la oficina en lo referente a valores éticos e integridad para los colaboradores, se observó que se desconoce el Código de Ética que describe el comportamiento y la conducta de los empleados de la misma. En las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado establece “La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno. La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción”. El

no cumplimiento a dicho código constituirá falta disciplinaria que estará normada en el Reglamento interno de Administración del Talento Humano de Banco con conformidad con la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y su reglamento. Considerando que la institución cuenta con un código de ética en donde se especifica el comportamiento y la conducta del personal, no se priorizó la importancia de conocer el contenido del mismo para que pueda ser cumplido estrictamente.

### **Conclusión**

La importancia de conocer el código de ética permite a los colaboradores de la institución cumplir con lo establecido en el código, el cual ampara las responsabilidades de los trabajadores partiendo de los valores y conductas que el personal debe aplicar dentro y fuera de la entidad para así alcanzar un mejoramiento continuo del recurso humano de la institución.

### **Recomendación**

El Gerente cantonal de la institución, designe al Jefe de unidad de talento humano se encargue de difundir el código de ética que describa valores, derechos y responsabilidades de los colaboradores de BanEcuador y posteriormente socializar este instrumento a todo el personal que conforma la oficina de Cotacachi.

**Establecer capacitaciones de acuerdo a las necesidades del personal del área de crédito, para mejorar el desempeño de las funciones de los trabajadores y alcanzar los objetivos propuestos en el plan estratégico de la institución.**

De la evaluación efectuada se identificó que las capacitaciones no se realizan con frecuencia para el personal del área crédito, además no cuentan con parámetros para la verificación del cumplimiento de sus objetivos. En el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos

de la Administración Pública establece “Capacitar a las autoridades, funcionarios y servidores en temas de su competencia”. “Administrar el cumplimiento de metas de cobranzas a nivel zonal, sucursales y agencias”. El nivel operativo no ha realizado capacitaciones para el personal de la Oficina Especial de Cotacachi, de acuerdo a las necesidades de los funcionarios, inclusive no cuentan con parámetros para verificar el cumplimiento de metas. La falta de capacitaciones al personal disminuye el desempeño de sus funciones razón por lo cual es indispensable la actualización constante en temas relacionados a su área.

### **Conclusión**

Las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño de las funciones en cada área, e incluso el personal adquiere mayores conocimientos que pueden generar mayores beneficios para la Oficina Especial de Cotacachi.

### **Recomendación**

El Gerente de la sucursal de Otavalo debe considerar que las capacitaciones sean constantes, físicas y virtuales, además fomentar los parámetros de verificación para evaluar el cumplimiento y desempeño de cada funcionario de la Oficina Especial de Cotacachi, la misma que ayuda a la Institución a cumplir sus objetivos.

**Una adecuada aplicación del Sistema de Control Interno contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el plan estratégico.**

De la revisión efectuada a la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador en cuanto al Sistema de Control Interno permite conocer que existen falencias en la aplicación del mismo, lo cual disminuye directamente al logro de los objetivos establecidos en la entidad. Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado, “El Control Interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrán como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control. El

Control Interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgo, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento”. La falta de aplicación del Sistema de Control Interno en la Oficina Especial de Cotacachi, denota ausencia de conocimiento de los funcionarios, además no le permite a la entidad analizar e identificar los riesgos y conocer el grado en que se cumplen los objetivos de la institución. El Control Interno se aplica de manera general en la Matriz más no en la Oficina Especial de Cotacachi razón por lo cual, desconocen el contenido de los componentes, el uso de cada uno de ellos y los beneficios al momento de ejecutar ya que sirve para analizar y mitigar riesgos e identificar beneficios para la institución.

### **Conclusión**

El establecimiento de un Sistema de Control Interno favorece a la Oficina Especial de Cotacachi a cumplir con las políticas internas, el ordenamiento jurídico y administrativo, además promueve la eficacia y eficiencia en las operaciones y la seguridad de la información.

### **Recomendación**

La aplicación de Control Interno en la Oficina Especial de Cotacachi ayuda a tener información oportuna para corregir deficiencias y la consecución de objetivos y metas, además fomenta el conocimiento para el personal de cada área, en el que se verá reflejado el desempeño de las operaciones.

## CAPÍTULO 3

### Resultados Generales

De la investigación realizada al Área de Crédito de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador, en lo referente a la evaluación del Control Interno, se obtuvo información acerca del cumplimiento de los objetivos y funciones encaminadas con la misión, detectando algunas debilidades que afectan el logro de las metas.

1. No cuentan con mecanismos e indicadores de gestión en el Área de Crédito que permita medir el grado cumplimiento.
2. El personal del Área de Crédito no cuenta con capacitaciones.
3. Desconocimiento del Control Interno por parte del funcionario del Área de Crédito.
4. Falta de una adecuada ejecución de las labores asignadas en el Manual de BanEcuador por cada funcionario.

De las evaluaciones realizadas a la Oficina Especial de Cotacachi, se observó en la recolección de información, con la aplicación de indicadores de eficacia, eficiencia y calidad que los funcionarios, cumplen con las diferentes actividades que también están encaminadas con la misión y los objetivos: la colocación de créditos, en el enfoque inclusivo y la satisfacción del cliente se puede evidenciar que la oficina ha alcanzado sus metas propuestas en el plan estratégico en un 80% que forman parte del logro de las metas.

### Conclusión

Del análisis realizado a la Oficina Especial de Cotacachi con la aplicación del Control Interno se evidencia que, si cumplen con las actividades encomendadas, además se evidencia los objetivos logrados, ya que las observaciones detectadas no afectan en su totalidad a la institución.

### **Recomendación**

El Gerente de la Sucursal de Otavalo de la Institución Financiera BanEcuador, debe considerar las observaciones detectadas, con el propósito de mejorar y emplear en sus actividades con el fin de contar con un adecuado Control Interno que apoye el buen desempeño de las funciones de todos los trabajadores encaminados con los objetivos institucionales, presentando al personal de la Oficina Especial de Cotacachi los cambios efectuados que contribuya al beneficio del mismo.

## **CAPÍTULO 4**

### **Resultados por Componentes**

**El cumplimiento de la Misión de la Gestión Técnica del Negocio por parte del personal de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador, determina la observancia del reglamento interno y el buen desempeño de sus operaciones en beneficio de la institución financiera.**

Del análisis efectuado se observó, que en el área de crédito el personal carece de capacitaciones, además no se analiza los avances laborales de cada funcionario el cual debilita el desempeño de sus funciones. Misión del Área de Crédito, Gestión Técnica del Negocio “Presentar políticas, normas y directrices para la prestación de los servicios financieros de captaciones, crédito, servicios transaccionales, y el desarrollo de nuevos productos”. En el área de crédito no se realizan capacitaciones son foros que se aplican a los funcionarios, además se evidencia debilidad en el desempeño. La falta de capacitaciones en temas de interés para el personal del área de crédito con el cual se lograría analizar el avance laboral y desempeño de cada funcionario en la oficina.

## **Conclusión**

La misión del área de crédito es una guía para el personal de la oficina, el mismo que ayuda a tener claro su razón de ser y las actividades que den cumplir para que la misión se vea reflejada en el logro de sus metas.

## **Recomendación**

Contribuir con el cumplimiento de la misión por parte del personal del área de crédito ayuda a conseguir los objetivos de BanEcuador mediante la aplicación de las estrategias propuestas.

**Una adecuada ejecución de las labores asignadas del manual de BanEcuador a cada funcionario, permite seguir el direccionamiento de los objetivos por cada personal y cumplir con los lineamientos establecidos.**

Del análisis efectuado al Oficial de Negocios del Área de Crédito de la Oficina Especial de Cotacachi, se evidenció que las funciones que se encuentran a su cargo lo realizan la delgada de canales y servicios en materia de elaboración de los reportes de crédito, es decir que el Oficial cumple en un 80% de las funciones asignadas. En el Reglamento de Crédito de BanEcuador, Capítulo III: Estructura y Funciones del Área de Crédito son funciones generales del Oficial de Negocios, “Formular los reportes periódicos de los solicitantes con operaciones vigentes de crédito con la finalidad de mantener un sistema de monitoreo efectivo para detectar posibles problemas con el solicitante e informar a las instancias correspondientes”. Las funciones asignadas al Oficial de Negocios realizado por otro personal del área, disminuye el cumplimiento en un 80% de las actividades asignadas a su cargo. La falta de socialización de las de funciones encargadas a cada personal de las diferentes áreas de la Oficina Especial de Cotacachi, para que cumplan

con las actividades a su cargo y no se debilite el seguimiento y monitoreo de los créditos otorgados.

### **Conclusión**

La correcta aplicación de las actividades que se encuentran establecidas en el manual para cada funcionario del área, mejora el desenvolvimiento y cumplimiento con lo dispuesto en el Reglamento de Crédito de BanEcuador.

### **Recomendación**

Los miembros del directorio y gerente general deben asignar a un funcionario para que se encargue de estipular y guiar acerca de las actividades que deben cumplir con lo establecido cada personal del área de la Oficina Especial de Cotacachi.

### **Una adecuada gestión de la oficina se refleja mediante la aplicación de indicadores de eficacia, eficiencia y calidad.**

De la aplicación de indicadores de gestión como es la eficacia para medir el grado de cumplimiento en la colocación de créditos, en el enfoque inclusivo y la satisfacción del cliente se puede evidenciar que la oficina ha alcanzado sus metas propuestas en el plan estratégico en un 80% así mismo la eficiencia para conocer el tiempo de respuesta ante las necesidades de los ciudadanos y la calidad de la recuperación permite el planteamiento de estrategias pro de un mejor servicio. De conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, el fin de la auditoría de gestión es determinar si el desempeño de una institución, ente contable o la ejecución de programas y proyectos se ha realizado de acuerdo a principios y criterios de, efectividad, calidad y eficiencia; Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo

de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo. La aplicación de indicadores de gestión en el área de crédito de la Oficina Especial de Cotacachi permite determinar si se están ejecutando exclusivamente, los sistemas, proyectos, programas y/o actividades que constan en la planificación institucional, con sujeción al Plan Nacional del Buen Vivir , a los planes regionales, provinciales, cantonales y parroquiales rurales de desarrollo y de ordenamiento territorial. La Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador es una institución de derecho público y por ende cumple con las leyes, normativas y reglamentos establecidos para las entidades públicas, ajustándose así a las políticas internas y externas, con el objetivo de realizar una adecuada administración y control de los recursos institucionales.

### **Conclusión**

La aplicación de indicadores de eficacia en la oficina especial permite determinar el grado en que sus servidores cumplen con los objetivos y las metas propuestas, para controlar y evaluar la calidad de los servicios que presta, conjuntamente con los tiempos de respuesta en la colocación de créditos optimizando la gestión institucional.

### **Recomendación**

Aplicar las estrategias propuestas para cumplir con los lineamientos y políticas del Buen Vivir e impulsar el nuevo enfoque para la Banca Pública de Desarrollo, orientado a promover la transformación de la matriz productiva, la inclusión financiera democrática para la igualdad, la soberanía alimentaria, el desarrollo territorial y la vivienda de interés social.

## CAPÍTULO 5

### ANEXO 1 (Constancia del aviso de inicio de Examen de Auditoría.)

Licenciada. -

Beatriz de la Cruz

#### **DELEGADA DEL ÁREA DE CANALES Y SERVICIOS**

**Presente.**

Mediante la presente extendemos un cordial y atento saludo a nombre de quienes conformamos el Equipo Auditor, con la finalidad de exponer a continuación las actividades y detalles de la Auditoría de Gestión a desarrollarse. La Auditoría De Gestión a ejecutarse Al Área De Crédito de la Institución Financiera BanEcuador, de la Ciudad de Cotacachi del Período de Enero a diciembre 2017, la cual se dará inicio el 02 de octubre del 2017 al 22 de diciembre del 2017, debido al examen de cada fase que corresponde al proceso de otorgamiento de crédito. Tiene como aspectos fundamentales evaluar y aplicar el Sistema de Control Interno basado en el Coso I al proceso de otorgamiento de crédito, desarrollar mecanismos e indicadores de gestión para el fortalecimiento institucional en pro de un mejor servicio y establecer un dictamen basado en los hallazgos y evidencias encontradas. El tiempo considerado para la ejecución de la auditoría de gestión es de 60 días laborables, durante 1200 horas con la respectiva elaboración del informe.

Atentamente,

Señorita. Margarita Lastra

Señorita. Rubi Picuasi

**Estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría (FACAE) de la Universidad Técnica del Norte.**

ANEXO 2

**Oficio de Convocatoria****Oficio N° 010-2017 Aud.**

**Asunto:** Convocatoria a la conferencia final.

Cotacachi, 06 de diciembre del 2017

Licenciada

Beatriz de la Cruz

**DELEGADA DE CANALES Y SERVICIOS**

**Presente.**

De nuestras consideraciones:

Mediante la presente convoco a la conferencia final de comunicación de resultados de la lectura del borrador del informe del examen de Auditoría de Gestión al Área de Crédito de la Oficina Especial de la ciudad de Cotacachi de la institución financiera BanEcuador del período comprendido entre del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017., ejecutado por la Srta. Margarita Lastra portadora de la cédula de identidad 100446158-6 y la Srta. Rubi Picuasi con cedula de identidad 100404892-0.

La actividad se realizará en las instalaciones de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador, el día jueves 07 de diciembre del 2017 a las 09h00, solicitamos asistir puntualmente.

Cabe mencionar que, en caso de no poder presentarse, deberá comunicar de forma escrita, identificando con apellidos, nombres y numero de identidad al delegado que participará en su representación.

Atentamente,

Señorita. Margarita Lastra

Señorita. Rubi Picuasi

**Estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría (FACAE) de la Universidad Técnica del Norte.**

ANEXO 3

**Oficio de Convocatoria****Oficio N° 010-2017 Aud.**

**Asunto:** Convocatoria a la conferencia final.

Otavaló, 06 de diciembre del 2017

Ingeniero.

Enrique Caluqui

**OFICIAL DE NEGOCIOS DEL ÁREA DE CRÉDITO**

**Presente.**

De nuestras consideraciones:

Mediante la presente convoco a la conferencia final de comunicación de resultados de la lectura del borrador del informe del examen de Auditoría de Gestión al Área de Crédito de la Oficina Especial de la ciudad de Cotacachi de la institución financiera BanEcuador del período comprendido entre del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017., ejecutado por la Srta. Margarita Lastra portadora de la cédula de identidad 100446158-6 y la Srta. Rubi Picuasi con cedula de identidad 100404892-0.

La actividad se realizará en las instalaciones de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador, el día jueves 07 de diciembre del 2017 a las 09h00, solicitamos asistir puntualmente.

Cabe mencionar que, en caso de no poder presentarse, deberá comunicar de forma escrita, identificando con apellidos, nombres y número de identidad al delegado que participará en su representación.

Atentamente,

Señorita. Margarita Lastra

Señorita. Rubi Picuasi

**Estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría (FACAE) de la Universidad Técnica del Norte.**

## ANEXO 4

**Acta de Conferencia Final****ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN, AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO DE LA OFICINA ESPECIAL DE LA CIUDAD DE COTACACHI DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017.**

En la Ciudad de Cotacachi, provincia de Imbabura a los dieciséis días del mes de enero de dos mil dieciocho a las nueve horas de la mañana, los/as suscritos se constituyen en las instalaciones de la Oficina Especial de la ciudad de Cotacachi de la institución financiera BanEcuador, con el fin de dejar constancia de la comunicación de resultados mediante la lectura del informe de Auditoría de Gestión al Área de Crédito de la **OFICINA ESPECIAL DE LA CIUDAD DE COTACACHI DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANECUADOR** por el período comprendido entre del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017, que fue realizado por las Srta. Margarita Lastra portadora de la cédula de identidad 100446158-6 y la Srta. Rubi Picuasi portadora de la cédula de identidad 100404892-0.

En cumplimiento a la orden de trabajo de Oficio N° 009-2017 Aud. En presencia de los siguientes firmantes, se realizó la lectura del borrador del informe y se procedió al respectivo análisis de los resultados del examen firmes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones. Para evidencia de lo actuado, los asistentes firman la presente acta en dos copias.

FIV-MR-IA

21 de 23

**Listado de Asistentes**

<b>N°</b>	<b>Nombres</b>	<b>Nacionalidad</b>	<b>Cargo</b>
1	Beatriz de la Cruz	Ecuatoriana	Delegada de Canales y Servicios
2	Enrique Caluqui	Ecuatoriano	Oficial del Área de Crédito / Negocios
3	Amanda Terán	Ecuatoriana	Oficial del Área de Crédito / Negocios
4	Geovani López	Ecuatoriano	Balcón de servicios
5	Carlos Pérez	Ecuatoriano	Caja

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

Atentamente,

Señorita. Margarita Lastra

Señorita. Rubi Picuasi

**Estudiantes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría (FACAE) de la Universidad Técnica del Norte.**

## ANEXO 4

Tabla 28 Cronograma de Actividades

FASE	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	DURACIÓN / DÍAS	FECHA DE TERMINACIÓN
FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	Realizar el flujograma de la Fase I y el programa de Auditoría	02/10/2017	2	03/10/2017
	Visita de Observación preliminar y solicitud de información.	04/10/2017	2	05/10/2017
	Análisis de documentación	06/10/2017	2	09/10/2017
	Verificar la existencia de indicadores de gestión	10/10/2017	2	11/10/2017
	Elaborar y aplicar el Cuestionario de Control con la respectiva tabulación	12/10/2017	3	16/10/2017
	Desarrollar la hoja de hallazgos.	17/10/2017	3	19/10/2017
FASE II PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	Realizar el flujograma Fase II	20/10/2017	2	23/10/2017
	Elaborar el Programa de Auditoría Fase II	24/10/2017	3	26/10/2017
	Elaborar el Cuestionario de Control Interno aplicando los 5 componentes	27/10/2017	3	31/10/2017
	Tabular la evaluación preliminar basado en riesgos	01/11/2017	3	03/11/2017
	Desarrollar la hoja de hallazgos	06/11/2017	4	09/11/2017
FASE III Ejecución	Desarrollar el flujograma de la fase III de la auditoría de gestión.	10/11/2017	1	10/11/2017
	Realizar y aplicar el programa de auditoría de la Fase III de Ejecución.	13/11/2017	2	14/11/2017
	Analizar las funciones del responsable del área de crédito según como están establecidos en el manual de funciones	15/11/2017	2	16/11/2017
	Aplicar los indicadores de gestión planteados en la fase I con sus respectivas estrategias	17/11/2017	2	20/11/2017

	Analizar los resultados del control interno del área de crédito.	21/11/2017	1	21/11/2017
	Obtener evidencias de la auditoría de gestión.	22/11/2017	1	22/11/2017
	Preparar el informe basándose en los atributos de los hallazgos identificados de la fase III.	23/11/2017	2	24/11/2017
	Poner en conocimiento del responsable de la Oficina Especial y del área de crédito.	27/11/2017	1	27/11/2017
FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	Desarrollar el flujograma y el programa de Auditoría para la Fase IV	28/11/2017	3	30/11/2017
	Efectuar el borrador del informe de auditoría	01/12/2017	3	05/12/2017
	Preparar la conferencia final, con los funcionarios	06/12/2017	2	07/12/2017
	Plantear acciones correctivas para fortificar el control interno	08/12/2017	2	11/12/2017
FASE V SEGUIMIENTO	Establecer el cronograma de responsabilidades.	12/12/2017	2	13/12/2017
	Solicite la colaboración de todos los funcionarios de la oficina en especial del área de crédito.	14/12/2017	2	15/12/2017
	Verificar que las recomendaciones se lleven a cabo en la oficina.	18/12/2017	3	20/12/2017
	Visita posterior para verificar cambios en la oficina.	21/12/2017	2	22/12/2017

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

## FASE V

### Seguimiento

La Fase V es la etapa final de seguimiento para el diseño e implantación de la evaluación mediante las recomendaciones establecidas durante la ejecución de la Auditoría de Gestión.

Por medio de la circulación y ratificación de las recomendaciones se crea un plan de implantación para comprometer a la oficina con la responsabilidad de receptar las mismas a través de la delegación de compromisos mediante la matriz de implementación de recomendaciones.

### Programa de auditoría Fase V

#### Objetivos

- Realizar el cronograma de responsabilidades de los funcionarios de la oficina.
- Verificar que se lleven a cabo las recomendaciones.

### Procedimientos Fase V

Tabla 29 Procedimientos Fase 1

N °	Actividades	P/T	Elaborado por	Observaciones
1	Establecer el cronograma de responsabilidades.	<b>FV-MR-PA</b>	ML/RP	
2	Solicite la colaboración de todos los funcionarios de la oficina en especial del área de crédito.	<b>FV-MR-PA</b>	ML/RP	
3	Verificar que las recomendaciones se lleven a cabo en la oficina.	<b>FV-MR-RI</b>	ML/RP	
4	Visita posterior para verificar cambios en la oficina.	<b>FV-MR-CCI</b>	ML/RP	

**Elaborado por:** Las Autoras 2017. **Fuente:** Investigación

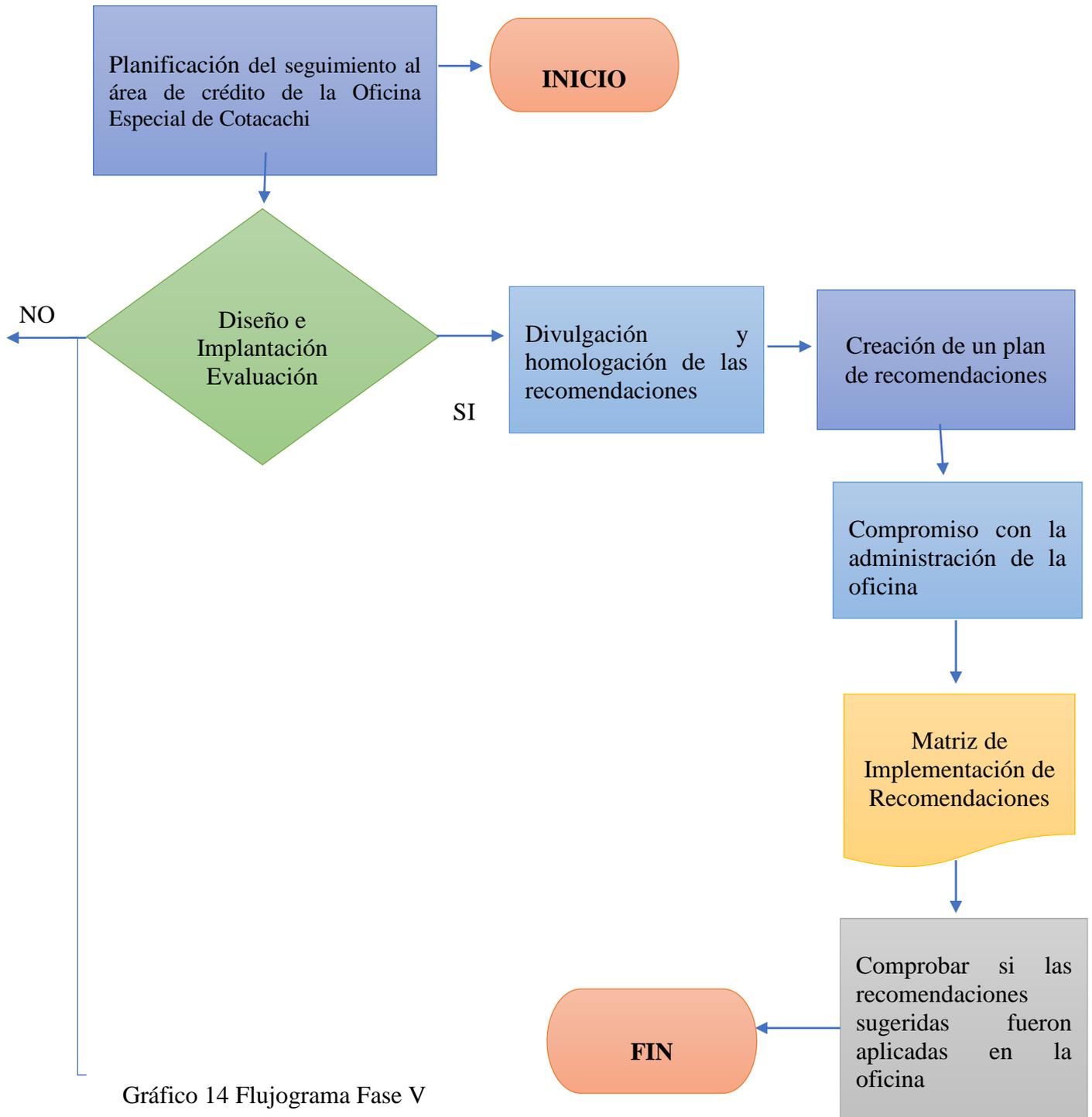
**Flujograma del Proceso de Auditoría de Gestión Fase V**

Gráfico 14 Flujograma Fase V

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.  
**Fuente:** Investigación.

### Cronograma de Seguimiento de las Recomendaciones

Tabla 30 Cronograma de Seguimiento de las Recomendaciones

Responsable	Recomendación	Diciembre de 2017								
		12	13	14	15	18	19	20	21	22
Gerente de la Sucursal de Otavalo	Es necesario establecer mecanismos e indicadores para medir la satisfacción de los clientes en el proceso de otorgamiento de crédito; para que con sus observaciones y recomendaciones participen en el fortalecimiento institucional en procura de un mejor servicio y en el grado en que se cumple la eficacia, eficiencia y calidad.	X								
Gerente de la Sucursal de Otavalo	El Gerente de la sucursal de Otavalo debe considerar que las capacitaciones sean constantes, físicas y virtuales, además fomentar los parámetros de verificación para evaluar el cumplimiento y desempeño de cada funcionario de la Oficina Especial de Cotacachi, la misma que ayuda a la Institución a cumplir sus objetivos.		X							
Gerente de la Sucursal de Otavalo	La aplicación de Control Interno en la Oficina Especial de Cotacachi ayuda a tener información oportuna para corregir deficiencias y la consecución de objetivos y metas, además fomenta el conocimiento para el personal de cada área, en el que se verá reflejado el desempeño de las operaciones.			X	X					

Gerente de la Sucursal de Otavalo	Contribuir con el cumplimiento de la misión por parte del personal del área de crédito ayuda a conseguir los objetivos de BanEcuador mediante la aplicación de las estrategias propuestas.					X				
Gerente de la Sucursal de Otavalo	Los miembros del directorio y gerente general deben asignar a un funcionario para que se encargue de estipular y guiar acerca de las actividades que deben cumplir con lo establecido cada personal del área de la Oficina Especial de Cotacachi.						X	X		
Gerente de la Sucursal de Otavalo	Aplicar las estrategias propuestas para cumplir con los lineamientos y políticas del Buen Vivir e impulsar el nuevo enfoque para la Banca Pública de Desarrollo, orientado a promover la transformación de la matriz productiva, la inclusión financiera democrática para la igualdad, la soberanía alimentaria, el desarrollo territorial y la vivienda de interés social.								X	X

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

## Hoja de Referencia del Examen de Auditoría de Gestión

Tabla 31 Hoja de Referencia

<b>Hoja de Referencia del Examen del Auditoria de Gestión</b>	
FI-MR-F	Fase I Flujograma
FI-MR-CS	Carta de Solicitud
FI-MR-CR	Carta de Respuesta
FI-MR-CC	Carta de Compromiso
FI-MR-OT	Orden de Trabajo
FI-MR-PA	Fase I Programa de Auditoría
FI-MR-RI	Recopilación de Información
FI-MR-CCI	Fase I Cuestionario de Control Interno
FI-MR-PLA	Planificación de Auditoría
FI-MR-HH	Fase I Hoja de Hallazgos
FII-MR-F	Fase II Flujograma
FII-MR-PA	Fase II Programa de Auditoría
FII-MR-PDA	Plan de Auditoría
FII-MR-CCI	Fase II Cuestionario de Control Interno
FII-MR-HH	Fase II Hoja de Hallazgos
FIII-MR-F	Fase III Flujograma
FIII-MR-PA	Fase III Programa de Auditoría
FIII-MR-CCI	Fase III Cuestionario de Control Interno
FIII-MR-PT	Fase III Papeles de Trabajo
FII-MR-HH	Fase II Hoja de Hallazgos
FIV-MR-F	Fase IV Flujograma
FIV-MR-PA	Fase IV Programa de Auditoría
FIV-MR-IA	Informe de Auditoría
FV-MR-F	Fase V Flujograma
FV-MR-PA	Fase V Programa de Auditoría
FV-MR-CR	Cronograma de Recomendaciones

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

## CAPÍTULO IV

Los impactos dentro del trabajo de investigación son muy importantes porque nos permite identificar aspectos positivos o negativos durante el proceso de ejecución de nuestro tema de auditoría de gestión al área de crédito, para conocer si estos impactos generan algún cambio en cuanto al ámbito social, económico, educativo e institucional en la Oficina Especial de Cotacachi de la institución financiera BanEcuador los mismos que son analizados de acuerdo a los indicadores que posee la entidad, para lo cual se elabora una matriz estableciendo niveles.

### **Objetivo General**

Analizar los impactos económicos, sociales, educativos e institucionales en la presente Auditoría de Gestión al Área de Crédito de la Oficina Especial de Cotacachi BanEcuador.

### **Objetivo Específico**

- Analizar el impacto en la perspectiva Social.
- Estudiar el impacto en la perspectiva Económica-Financiera.
- Analizar el impacto en la perspectiva Educativa.
- Analizar el impacto en la perspectiva Institucional.
- Elaborar la matriz con los respectivos niveles de impactos, con datos numéricos, positivos y negativos.

## METODOLOGÍA

Tabla 41 Escala de valoración

Valoración cualitativa	Valoración cuantitativa
Alto positivo	3
Medio positivo	2
Bajo positivo	1
No hay impacto	0
Bajo negativo	-1
Medio negativo	-2
Alto negativo	-3

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

### Impacto Social

Tabla 42 Identificación de las áreas de Impacto Social

Niveles de impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Nivel de clientes de crédito con primera operación en el SFN							X
Nivel de satisfacción del cliente						X	
Cobertura con red de cajeros automáticos					X		
<b>Total</b>					1	2	3

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

### Cálculo

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{6}{3}$$

$$\text{Impacto Medio Positivo} = 2$$

## Análisis

El impacto social que genera la elaboración de la Auditoría de Gestión al Área de Crédito, es cumplir con las metas trazadas, las captaciones y colocaciones, brindando un servicio de calidad a los clientes para que confíen en la institución y se logre su fidelización hacia el BanEcuador, contribuyendo así al beneficio mutuo.

## Impacto Económico-Financiero

Tabla 43 Identificación de las áreas de impacto Económico-Financiero

Niveles de impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Participación de cartera por segmento							X
Nivel de atención al sector rural							X
Recuperación de la cartera según el monto asignado							X
<b>Total</b>							<b>9</b>

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

## Cálculo

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{3}$$

$$\text{Impacto Medio Positivo} = 3$$

## Análisis

El impacto Económico-Financiero tiene como resultado Alto Positivo, la participación de cartera por segmento si lo aplica cada funcionario aportando a la inclusión y mejora de la calidad de vida de los pequeños y medianos productores.

La recuperación de la cartera del monto asignado a la Oficina, se cumplió en su totalidad, con esto disminuye el aumento de morosidad y cartera vencida, contribuyendo al logro de sus metas como Oficina Especial de Cotacachi,

### Impacto Educativo

Tabla 44 Identificación de las áreas de Impacto Educativo.

Niveles de impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Desempeño del Talento humano							X
Incrementar la participación de ciudadanos capacitados en educación financiera						X	
La investigación servirá como fuente de consulta para los estudiantes							X
<b>Total</b>						2	6

Elaborado por: Las Autoras 2017.

Fuente: Investigación

### Cálculo

$$Nivel\ de\ impacto = \frac{8}{3}$$

$$Impacto\ Alto\ Positivo = 2,67$$

### Análisis

Se determinó un impacto Medio Positivo, para el buen desempeño del talento humano se requiere de capacitaciones para el personal que labora en la Oficina Especial de Cotacachi porque enriquece el conocimiento en temas de interés y mejora su desempeño.

El indicador de incrementar la participación de los ciudadanos capacitados en educación financiera, el personal del área de crédito debe realizar diálogos en las comunidades que le solicitan dando a conocer los beneficios de BanEcuador.

La investigación servirá como fuente de consulta para los estudiantes, en la elaboración de la auditoría de gestión donde se maneja lo teórico y lo práctico, lo técnico y lo humano, que contribuye al avance educativo de la sociedad.

### Impacto Institucional

Tabla 45 Identificación de las áreas de Impacto Institucional.

Niveles de impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
El desarrollo de la auditoría permite evaluar los objetivos de BanEcuador							X
Eficiencia del desempeño de las funciones del Área de Crédito							X
Cumplimiento de la misión del Área de Crédito							X
<b>Total</b>							<b>9</b>

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

### Cálculo

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{9}{3}$$

$$\text{Impacto Alto Positivo} = 3$$

### Análisis

Se determinó un impacto Alto Positivo, el desarrollo de la auditoría permite evaluar los objetivos de BanEcuador para conocer el grado en que se cumplen, generando así un informe detallado de la investigación realizada para que conozcan y lo pongan en práctica de manera que se logre sus objetivos y metas, en el que se disminuya las debilidades.

En el indicador Eficiencia del desempeño de las funciones del Área de Crédito, contribuye a prestar un mejor servicio a la ciudadanía, satisfacción del cliente incluso como profesional cumpliendo las funciones que tenga a su cargo..

## Resumen de Impactos

Tabla 46 Resumen de impactos

Niveles de impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto Social							3
Impacto Económico-Financiero						2.67	
Impacto Educativo							3
Impacto Institucional							3
<b>Total</b>						2.67	9

**Elaborado por:** Las Autoras 2017.

**Fuente:** Investigación

### Cálculo

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{11,67}{4}$$

$$\text{Impacto Alto Positivo} = 2,92$$

### Análisis

Del impacto general se obtuvo como resultado Alto Positivo, las recomendaciones efectuadas en el informe de auditoría de gestión deben ser aplicadas, para que generen impactos positivos para la institución de manera interna y externa, por ende conseguir la satisfacción de la institución y del cliente, razón por la cual contribuye al mejoramiento y avance de BanEcuador.

## CONCLUSIONES

- La falta de indicadores de gestión en el área de crédito de la Oficina Especial de Cotacachi, genera desconocimiento del grado de cumplimiento de los objetivos en cuanto al proceso de otorgamiento de crédito.
- Las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño de las funciones en cada área, e incluso el personal adquiere mayores conocimientos que pueden generar mayores beneficios para la Oficina Especial de Cotacachi.
- El establecimiento de un Sistema de Control Interno favorece a la Oficina Especial de Cotacachi a cumplir con las políticas internas, el ordenamiento jurídico y administrativo, además promueve la eficacia y eficiencia en las operaciones y la seguridad de la información.
- La misión del área de crédito es una guía para el personal de la oficina, el mismo que ayuda a tener claro su razón de ser y las actividades que den cumplimiento para que la misión se vea reflejada en el logro de sus metas.
- La correcta aplicación de las actividades que se encuentran establecidas en el manual para cada funcionario del área, mejora el desenvolvimiento y cumplimiento con lo dispuesto en el Reglamento de Crédito de BanEcuador.
- La aplicación de indicadores de eficacia en la oficina especial permite determinar el grado en que sus servidores cumplen con los objetivos y las metas propuestas, para controlar y evaluar la calidad de los servicios que presta, conjuntamente con los tiempos de respuesta en la colocación de créditos optimizando la gestión institucional.

## RECOMENDACIONES

- Es necesario establecer mecanismos e indicadores para medir la satisfacción de los clientes en el proceso de otorgamiento de crédito; para que con sus observaciones y recomendaciones participen en el fortalecimiento institucional en procura de un mejor servicio y en el grado en que se cumple la eficacia, eficiencia y calidad.
- El Gerente de la sucursal de Otavalo debe considerar que las capacitaciones sean constantes, físicas y virtuales, además fomentar los parámetros de verificación para evaluar el cumplimiento y desempeño de cada funcionario de la Oficina Especial de Cotacachi, la misma que ayuda a la Institución a cumplir sus objetivos.
- La aplicación de Control Interno en la Oficina Especial de Cotacachi ayuda a tener información oportuna para corregir deficiencias y la consecución de objetivos y metas, además fomenta el conocimiento para el personal de cada área, en el que se verá reflejado el desempeño de las operaciones.
- Contribuir con el cumplimiento de la misión por parte del personal del área de crédito ayuda a conseguir los objetivos de BanEcuador mediante la aplicación de las estrategias propuestas.
- Los miembros del directorio y gerente general deben asignar a un funcionario para que se encargue de estipular y guiar acerca de las actividades que deben cumplir con lo establecido cada personal del área de la Oficina Especial de Cotacachi.
- Aplicar las estrategias propuestas para cumplir con los lineamientos y políticas del Buen Vivir e impulsar el nuevo enfoque para la Banca Pública de Desarrollo,

orientado a promover la transformación de la matriz productiva, la inclusión financiera democrática para la igualdad, la soberanía alimentaria, el desarrollo territorial y la vivienda de interés social.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armas, G. R., & Cáceres, M. M. (01 de Enero de 2008). *Auditoría de Gestión conceptos y métodos*. Obtenido de Auditoría de Gestión conceptos y métodos: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=3191726>.
- Armijo, M. (12 de Abril de 2010). *Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño*. Obtenido de Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño: [Marianela.armijo@cepal.org](mailto:Marianela.armijo@cepal.org)
- Ayala, T. O. (2017). *Presupuesto Gestión Financiera Estratégica*. Ibarra - Imbabura: Graficolor.
- Blanco, L. Y. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Cuoto, L. L. (2008). *Auditoría del sistema APPCC Cómo verificar los sistemas de gestión de inocuidad alimentaria HACCP*. Madrid - Buenos Aires: Diaz de Santos.
- Estatuto Organico por Procesos- BanEcuador* . (06 de Enero de 2016). Obtenido de Estatuto Organico por Procesos- BanEcuador : Recuperado: <https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/lotaip/2016/mayo/rrhh/enlaces/EstatutoOrganico.pdf>
- Estupiñán, G. R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá-Colombia: Ecoe Ediciones.
- Faggioni, C. P. (02 de Diciembre de 2011). *DIRECCION DE INVESTIGACIÓN TÉCNICA, NORMATIVA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO*.
- Glosario de terminos Financieros-BanEcuador* . (15 de Diciembre de 2016). Obtenido de Glosario de terminos Financieros-BanEcuador : Recuperado: <https://www.banecuador.fin.ec/glosario-de-conceptos-basicos/>
- Gutiérrez , V. M., & Couso, R. E. (2013). *Contabilidad y Físcalidad*. España: RA-MA.
- ISO19011. (15 de Noviembre de 2011). *www.iso.org*. Obtenido de [www.iso.org](http://www.iso.org): [http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma\\_ISO\\_19011-2011\\_Espanol.pdf](http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/Norma_ISO_19011-2011_Espanol.pdf)
- ISO9000. (2005). *www.iso.org*. Obtenido de [www.iso.org](http://www.iso.org): [http://sgc.utn.edu.mx/contenido/manuales/NORMAS/ISO\\_9000\\_2005\\_fundamentos\\_y\\_vocabulario.pdf](http://sgc.utn.edu.mx/contenido/manuales/NORMAS/ISO_9000_2005_fundamentos_y_vocabulario.pdf)
- Jiménez, D. A. (2015). *Técnico Superior en Calidad Alimentaria Interpretación de la Norma BRC V7*. Andalucía - España: IC Editorial.
- Ladino, E. (2009). *Proquest Ebook Central*,. Obtenido de Proquest Ebook Central,: Recuperado: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/utnortesp/detail.action?docID=3182319>.

- López, L. P. (2015). *Auditorías de los Sistemas de Gestión de Calidad*. España: Fundación Confemetal.
- Maldonado, E. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito: Producciones Digitales Abya-Yala.
- Mendívil, E. V. (2015). *Elementos de auditoría*. México: CENGAGE Learning Editores.
- Montes, C. M. ((2014)). *Control y Evaluación de la Gestión Organizacional*. Bogota:: Alfa omega Colombiana.
- Moreno, M. E. (2009). *Auditoría*. El Cid Editor.
- Moreno, M. E. (01 de Enero de 2009). *Auditoría*. Obtenido de Auditoría: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado*. (16 de Diciembre de 2014). Obtenido de Recuperado de: [www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp.../Normas-de-control-interno-de-la-CGE.pdf](http://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp.../Normas-de-control-interno-de-la-CGE.pdf)
- Pallerola , C. J., & Monfort, A. E. (2013). *Auditoría Enfoque Teórico- Práctico*. Bogotá - Colombia : StarBook Ediciones de la U.
- Pelazas , M. M. (2015). *Planificación de la auditoría*. España: Paraninfo S.A.
- Plan Nacional para el Buen Vivir*. (2013-2017). Obtenido de SENPLADES, Plan Nacional de Desarrollo: Recuperado de: <https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/rendicioncuentas/2016/alineacionestrategica.pdf>
- Política Social BanEcuador*. (2016). Obtenido de <https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/rendicioncuentas/2016/.../politicasocial.pdf>
- (2016-19- octubre ). *Reforma Resolución Directorio BANEQUADOR B.P .*
- Rodríguez, C. M. (2015). *Auditoría Interna de Calidad según UNE ISO 9001:2008*. Andalucía-España: IC Editorial.
- Salgueiro, A. A. (01 de Enero de 2015). *Indicadores de Gestión y Cuadros de Mando*. Obtenido de Indicadores de Gestión y Cuadros de Mando : <https://ebookcentral.proquest.com>
- Sánchez , T., & Ledesma , A. (01 de Enero de 2009). *Guía para la auditoría de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*. Obtenido de Guía para la auditoría de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Sánchez-Toledo, L. A. (2009). *Guía para la auditoría de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*. España: AENOR.
- Sánchez-Toledo, L. A. (01 de Enero de 2009). *Guía para la auditoría de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*. Obtenido de Guía para la auditoría

de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo:  
<https://ebookcentral.proquest.com>

Sánchez-Toledo, L. A. (01 de Enero de 2009). *Guía para la auditoría de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo*. Obtenido de Guía para la auditoría de los sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo:  
<https://ebookcentral.proquest.com>

Sevilla, T. J. (2012). *Auditoría de los Sistemas Integrados de Gestión*. Madrid-España: Fundación Confemetal.

*Universidad Internacional de Valencia* . (01 de agosto de 2015). Obtenido de Universidad Internacional de Valencia : Recuperado de :<https://www.universidadviu.es/concepto-y-utilidad-de-las-buenas-practicas-en-la-ensenanza/>

## **LINKOGRAFÍA**

<https://es.slideshare.net/APRCMAYO1986/curso-de-auditoriafinanciera1>

<https://www.ansi.org/>

## **BASES LEGALES**

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley Participación Ciudadana.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.
- Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado.
- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Plan Nacional del Buen Vivir
- Ley Orgánica del Servicio Público

# ANEXOS

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Anexo 1 Entrevista aplicada a la Delegada de Canales y Servicios.**

1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la institución?

Si (X)	No
--------	----

*Observaciones:*

2. ¿De qué manera se socializa la misión, visión y objetivos en la institución?

Física (X)	Portal Web(X)	Ninguno
------------	---------------	---------

*Observaciones:*

3. ¿Qué Herramienta utiliza para la estructura de las áreas de la institución?

Organigrama Estructural(X)	Organigrama Funcional(X)	No cuenta
----------------------------	--------------------------	-----------

*Observaciones:*

4. ¿Su equipo de trabajo cuenta con un manual de funciones?

Si (x)	No
--------	----

*Observaciones:*

5. ¿Conoce en detalle las funciones de su área?

Totalmente(X)	En su mayor parte	Parcialmente	Ninguno
---------------	-------------------	--------------	---------

*Observaciones:*

6. ¿Conoce los objetivos y metas del plan estratégico de la institución?

Si(X)	No
-------	----

*Observaciones:*

7. ¿Se cumplen los objetivos y metas del plan estratégico de la institución?

Totalmente	En su mayor parte(X)	Parcialmente	Ninguno
------------	----------------------	--------------	---------

Observaciones:

8. ¿Recibe capacitaciones para el desempeño en sus funciones?

Siempre (X)	Muchas Veces	Rara vez	Nunca
-------------	--------------	----------	-------

Observaciones:

9. ¿Se realizan evaluaciones del desempeño del personal?

Siempre (X)	Muchas Veces	Rara vez	Nunca
-------------	--------------	----------	-------

Observaciones:

10. ¿Existen parámetros para medir el desempeño del personal?

Si(X)	No
-------	----

Observaciones:

11. ¿Existen canales que informan claramente al personal, el reglamento interno, políticas, y estatutos de la institución?

Si(X)	No
-------	----

Observaciones:

12. ¿Existe una adecuada delegación de responsabilidad en los subalternos?

Totalmente(X)	En su mayor parte	Parcialmente	Ninguno
---------------	-------------------	--------------	---------

Observaciones:

13. ¿De qué forma mide la satisfacción de los clientes?

14. ¿Qué buenas prácticas se están implementando en el proceso de crédito?

Observaciones:

1. ¿La Institución Financiera BanEcuador cuenta con la descentralización y desconcentración de sus funciones? Art. 227

Si (X)	No
--------	----

Observaciones:

2. ¿Cómo se financia BanEcuador?  
3. Los créditos de BanEcuador son otorgados con mayor facilidad a:

Emprendimientos Familiares (X)	Emprendimientos Asociativos (X)	Pequeñas y Medianas Empresas (X)
-----------------------------------	------------------------------------	-------------------------------------

Observaciones:

4. ¿Aplican el Modelo de Control Interno según COSO emitido por la CGE?

Si (X)	No
--------	----

Observaciones:

5. ¿Actualiza el sistema de planificación según la CGE?

Si (X)	No
--------	----

Observaciones:

6. ¿Disponen de mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos que se presenten en la institución?

Si(X)	No
-------	----

Observaciones:

7. ¿Cómo se identifican los riesgos externos e internos en la institución?

8. ¿Cuentan con un plan de mitigación de riesgos?

Si (X)	No
--------	----

Observaciones:

9. ¿Se establece procedimientos de autorización para realizar operaciones o actos administrativos?

10. ¿Cómo instituciones financieras realizan la formulación presupuestaria?

Si (X)	No
--------	----

Observaciones:

11. ¿Se realizan controles sobre la programación vinculada al Plan Operativo Institucional?

Si (X)	No
--------	----

Observaciones:

12. ¿Se realizan evaluaciones al talento humano según las Normas de Control Interno de la contraloría General del Estado?

Si (X)	No
--------	----

Observaciones:

13. ¿Cuenta con un área encargada de regular y estandarizar los temas tecnológicos en la institución?

Si (X)	No
--------	----

Observaciones:

### Anexo 3 Entrevista dirigido al delegado del Área de Crédito

1. ¿Conoce la misión, visión y objetivos de la institución?

Si (X)	No
--------	----

Observaciones:

2. ¿Conoce en detalle las funciones del área de crédito?

Totalmente	En su mayor parte	Parcialmente (X)	Ninguno
------------	-------------------	---------------------	---------

Observaciones:

3. ¿De qué manera es la comunicación en el área de crédito?

Verbal (X)	Escrita
------------	---------

Observaciones:

4. ¿Cuál es el número de clientes que se atienden a diario en el área de crédito?

Todo (X)	Mucho	Poco	Nada
----------	-------	------	------

Observaciones:

5. ¿Cuál es el proceso para el otorgamiento de crédito?
6. ¿Cuáles son los controles para un adecuado seguimiento y monitoreo en la gestión de créditos?
7. ¿Cree conveniente que debería existir un mejoramiento en el área de crédito?

Si	No (X)
----	--------

Observaciones:

8. ¿Qué parámetros se emplea para clasificar los tipos de clientes?
9. ¿Se efectúan visitas de verificación a los clientes?

Siempre (X)	Muchas Veces	Rara vez	Nunca
-------------	--------------	----------	-------

Observaciones:

10. ¿Recibe capacitaciones para el desempeño en sus funciones?

Siempre (X)	Muchas Veces	Rara vez	Nunca
-------------	--------------	----------	-------

Observaciones:

11. ¿Cuáles son los requisitos para acceder a un crédito?

#### **Anexo 4 Encuesta Realizada a los Clientes del Proceso de Otorgamiento de Crédito de la Oficina Especial de Cotacachi de la Institución Financiera BanEcuador**

*Objetivos: Conocer la satisfacción del cliente en el momento del otorgamiento de crédito, en BanEcuador de la Agencia de la ciudad de Cotacachi.*

1. ¿Conoce usted los productos financieros que ofrece BanEcuador?  
Sí ( ) No ( )
2. Cómo considera la atención brindada por parte del área de crédito?  
Muy Satisfactorio ( ) Satisfactorio ( ) Buena ( ) Mala ( ) Regular ( )
3. Encontró dificultades para el acceso al crédito en los siguientes aspectos?
  - Solicitud del crédito ( )
  - Completar los requisitos ( )
  - Retraso en los trámites ( )

- Demora en el otorgamiento de crédito ( )
- Retraso en el Cobro del dinero ( )
- Debilidad en la atención al cliente ( )
- Otro ( )
- Ninguno ( )

4. Cómo fueron los trámites para el acceso al crédito?

*Fáciles ( )*

*Difíciles ( )*

*Complejos ( )*

5. Cuanto tiempo tarda la tramitación del crédito?

- De uno a dos semanas ( )
- De dos a tres semanas ( )
- De tres a cuatro semanas ( )

6. En algún momento le han dado seguimiento al crédito?

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

**BANECUADOR**

*Oficina Especial de Cotacachi de la institución financiera BanEcuador*



*Visita preliminar para el levantamiento de información con la Lcda. Beatriz e la Cruz*

*Visita preliminar para el levantamiento de información con la Lcda. Beatriz de la Cruz encargada del área de Canales y Servicios*



*Visita a la oficina para la aplicación de la entrevista al Ing. Enrique Caluqui encargado del área de Crédito*



