



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Auditoría y Control de Gestión

**“Diseño y aplicación de un modelo de auditoría de
gestión para entidades bancarias del sector
privado”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

AUDITOR EN CONTROL DE GESTIÓN

Presentada por:

Patricia Alexandra Del Pozo Arteaga

GUAYAQUIL - ECUADOR

AÑO

2004

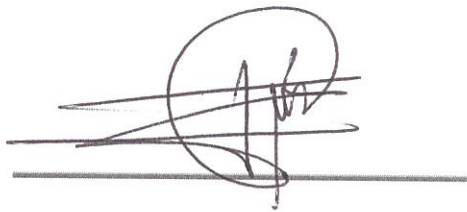
AGRADECIMIENTO

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la realización de este trabajo y específicamente a la gran ayuda de mi director el Econ. Ángel Salazar.

DEDICATORIA

A Dios
A mis padres
A mi hermano
A mis familiares
Y a todos mis amigos

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



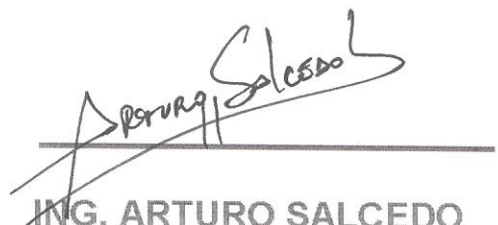
MAT. JORGE MEDINA
DIRECTOR DEL ICM



ECON. ANGEL SALAZAR
DIRECTOR DE TESIS



C.P.A. PAULA RAMIREZ
VOCAL



ING. ARTURO SALCEDO
VOCAL



DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de grado, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”


Patricia Alexandra Del Pozo Arteaga

RESUMEN

El presente trabajo consiste en la determinación de un modelo de auditoría de gestión aplicable a entidades bancarias del sector privado, que permita fortalecer y agilizar el proceso de la auditoría en sus fases de diagnóstico, evaluación de controles internos, planificación, ejecución, emisión de informes y asesoría para la realización de recomendaciones, el nombre del proyecto es: **“Diseño y aplicación de un modelo de auditoría de gestión para entidades bancarias del sector privado”**.

En la primera parte se desarrolla una descripción del ámbito de investigación, la importancia de determinar un modelo de gestión, los objetivos y el proceso de investigación a seguir para cumplirlos.

Por otro lado, se expone las generalidades del sector bancario, incluyendo las funciones, los componentes y los instrumentos legales que rigen en las entidades bancarias.

En el tercer capítulo, se explica todo lo que comprende la auditoría de gestión como: su importancia, los objetivos, y propiamente, el proceso de la misma, con el objeto de determinar el modelo para la auditoría.

Posteriormente se aplica el modelo de auditoría de gestión en sus determinadas fases, a una institución bancaria del sector privado.

Para concluir se realizan las conclusiones y las recomendaciones generales, producto del diseño y aplicación del modelo de auditoría de gestión establecido en el trayecto de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	II
ÍNDICE GENERAL	III
ABREVIATURAS	IV
ÍNDICE DE TABLAS	V
INTRODUCCIÓN	1

I. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1. Ámbito de la investigación.....	2
1.2. La importancia del trabajo.....	2
1.3. Objetivos del análisis.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Proceso de investigación.....	5
1.4.1. Tipo de investigación.....	5
1.4.2. Metodología de investigación.....	6
1.4.3. Fuentes y técnicas para recolección de la información.....	7
1.4.3.1. Fuentes para la recolección de la información.....	7
1.4.3.2. Técnicas para la recolección de la información.....	8
1.4.4. Procesamiento de la información.....	9

II. SECTOR BANCARIO

2.1. Descripción del sector bancario ecuatoriano.....	10
---	----

2.1.1. Historia reciente del sector bancario ecuatoriano.....	10
2.1.2. Generalidades del sector bancario ecuatoriano.....	13
2.1.3. Banca ecuatoriana.....	14
2.1.4. Regulación y supervisión de la actividad bancaria ecuatoriana.....	15
2.1.4.1 Superintendencia de Bancos y Seguros.....	17
2.1.5. Estructura del sector bancario ecuatoriano.....	19
2.1.6. Objetivos del sector bancario ecuatoriano.....	24
2.1.6.1. Objetivo central.....	24
2.1.6.2. Objetivos específicos.....	24
2.1.7. Importancia del sector bancario ecuatoriano.....	25
2.2. Funciones del sector bancario ecuatoriano.....	26
2.2.1. Funciones del Banco Central del Ecuador.....	26
2.2.2. Funciones de la banca privada.....	31
2.3. Instrumentos legales aplicables.....	35
2.3.1. Normativas legales anteriores.....	35
2.3.2. Régimen legal vigente.....	36

III. DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICABLE AL SECTOR BANCARIO

3.1. Definición de la auditoría de gestión.....	38
3.2. Propósitos de la auditoría de gestión.....	38
3.3. Objetivos de la auditoría de gestión.....	39
3.3.1. Objetivo general.....	39
3.3.2. Objetivos específicos.....	39

3.4. Importancia de la auditoría de gestión.....	40
3.5. Alcance de la auditoría de gestión.....	40
3.6. Propuesta de un modelo de auditoría de gestión.....	41
3.6.1. Planificación de la auditoría de gestión.....	41
3.6.1.1. Generalidades de la planificación de la auditoría de gestión.....	41
3.6.1.2. Objetivos de la planificación de la auditoría de gestión..	43
3.6.1.3. Proceso de la planificación de la auditoría de gestión....	43
3.6.1.4. Productos de la planificación de la auditoría de gestión.	50
3.6.2. Ejecución de la auditoría de gestión.....	50
3.6.2.1. Generalidades de la ejecución de la auditoría de gestión.....	50
3.6.2.2. Objetivos de la ejecución de la auditoría de gestión.....	51
3.6.2.3. Proceso de la ejecución de la auditoría de gestión.....	52
3.6.2.4. Productos de la ejecución de la auditoría de gestión.....	63
3.6.3. Comunicación de resultados de la auditoría de gestión....	63
3.6.3.1. Generalidades de la comunicación de resultados de la auditoría de gestión.....	63
3.6.3.2. Objetivos de la comunicación de resultados de la auditoría de gestión.....	65
3.6.3.3. Proceso de la comunicación de resultados de la auditoría de gestión.....	65
3.6.3.4. Productos de la comunicación de resultados de la auditoría de gestión.....	75

3.6.4. Seguimiento de la auditoría de gestión.....	76
3.6.4.1. Generalidades del seguimiento de la auditoría de gestión.....	76
3.6.4.2. Objetivos del seguimiento de la auditoría de gestión.....	77
3.6.4.3. Proceso del seguimiento de la auditoría de gestión.....	78
3.6.4.4. Productos del seguimiento de la auditoría de gestión....	81

IV. MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

4.1. Proceso de la auditoría de gestión.....	83
4.1.1. Planificación de la auditoría de gestión.....	83
4.1.1.1. Información de la entidad.....	83
4.1.1.2. Indicadores de gestión de la entidad financiera.....	93
4.1.1.3. Análisis FODA.....	99
4.1.1.4. Evaluación general del control interno.....	105
4.1.1.5. Matriz de riesgos.....	107
4.1.1.6. Determinación del área crítica.....	110
4.1.1.7. Objetivo preliminar de la auditoría.....	112
4.1.1.8. Memorando de planificación.....	112
4.1.2. Ejecución de la auditoría de gestión.....	113
4.1.2.1. Evaluación de control interno.....	113
4.1.2.2. Carta de control interno.....	117
4.1.2.3. Programas de auditoría.....	117
4.1.2.4. Aplicación de programas.....	121
4.1.2.5. Desarrollo de hallazgos.....	122

4.1.3. Comunicación de resultados de la auditoría de gestión....	123
4.1.3.1. Borrador del informe de auditoría.....	123
4.1.3.2. Conferencia final.....	123
4.1.3.3. Informe de auditoría.....	123
4.1.3.4. Síntesis del informe.....	142
4.1.4. Seguimiento de la auditoría de gestión.....	143

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
--	------------

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

ABREVIATURAS

LGISF	Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
BCE	Banco Central del Ecuador
SBS	Superintendencia de Bancos y Seguros
ABPE	Asociación de Bancos Privados del Ecuador
BCOS	Bancos
N°	Número
etc.	Etcétera
FODA	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
REF.	Referencia
ELAB.	Elaborado
NA	No aplicable
RR.HH.	Recursos humanos
ACC.	Acción
F. I.	Fecha inicial
SEG.	Seguimiento
TELEF.	Teléfono
PAG.	Página
ADM.	Administrativa

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla I	Principales entidades financieras.....	20
Tabla II	Entidades bancarias privadas.....	21
Tabla III	Entidades bancarias públicas.....	22
Tabla IV	Clasificación de las entidades bancarias privadas.....	23
Tabla V	Técnicas de auditoría.....	57
Tabla VI	Atributos de los hallazgos.....	62
Tabla VII	Programa de trabajo.....	84
Tabla VIII	Índices financieros de EcuaBank.....	94
Tabla IX	Índices propuestos en la auditoría.....	95
Tabla X	Análisis FODA a EcuaBank.....	99
Tabla XI	Análisis FODA al área de finanzas de EcuaBank.....	102
Tabla XII	Análisis FODA al área de administración de EcuaBank.....	104
Tabla XIII	Evaluación general del control interno de EcuaBank.....	105
Tabla XIV	Matriz de riesgo al área de finanzas de EcuaBank.....	107
Tabla XV	Matriz de riesgo al área de administración de EcuaBank.....	108
Tabla XVI	Determinación del área crítica de EcuaBank.....	110
Tabla XVII	Evaluación específica de control interno al área de finanzas de EcuaBank	113
Tabla XVIII	Evaluación específica de control interno al área de administración de EcuaBank	115
Tabla XIX	Programa general de auditoría al área de administración de	

	EcuaBank.....	118
Tabla XX	Síntesis de resultados de la auditoría de gestión.....	142

INTRODUCCIÓN

Las entidades bancarias privadas son uno de los sectores más importantes en nuestro país, debido a que fomenta el ahorro de dinero, permite la colocación del mismo en la economía y proporciona préstamos, con el objetivo de incrementar la inversión.

Este sector financiero se vio en los últimos años afectado, debido a la inestabilidad económica y política que atravesó nuestro país.

Actualmente en el Ecuador, el gobierno ha realizado una fuerte inversión en este sector para lograr su reactivación, devolviendo así la confianza a los ecuatorianos para que depositen sus ahorros en el banco, y éste tenga la posibilidad de prestarlo a otras personas.

Finalmente, es de vital importancia que las entidades del sector bancario cuenten con un modelo de auditoría de gestión, el cual nos permita fortalecer y agilizar el proceso de auditoría para examinar y evaluar el control interno, el desempeño de las instituciones con el fin de determinar si la ejecución, se está realizando o se ha realizado de acuerdo a los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

Capítulo 1

1. INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1. Ámbito de la investigación

La investigación abarcó la determinación de un modelo de auditoría de gestión aplicable a una entidad bancaria no gubernamental, que permita reforzar y agilizar el proceso auditor en sus fases de diagnóstico, evaluación de control interno, planificación, ejecución, emisión de informe y asesoría para la implantación de recomendaciones.

El trabajo comprendió el período entre agosto de 2003 y marzo de 2004, en el cual se procedió a la recopilación y evaluación de datos sobre el problema de investigación.

1.2. La importancia del análisis

La realización e implantación de un modelo de auditoría de gestión para entidades bancarias del sector privado es importante porque constituirá un apoyo efectivo para los accionistas de los bancos, y garantizará la pulcritud del manejo de los recursos humanos, financieros y técnicos.

Las características propias de las entidades bancarias del sector privado, por la diversidad y exclusividad de sus operaciones y por los elementos de riesgos que entrañan, requieren generalmente más controles que cualquier empresa privada, por

eso; es importante contar con una moderna técnica que es la implementación de un modelo de auditoría de gestión que permita fortificar y simplificar el proceso de auditoría que evaluará la gestión y el desempeño de las instituciones bancarias, con la finalidad de establecer si éste se ha realizado de conformidad a los principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia y así contar con una banca moderna y con una depurada administración profesional que esté sustentada en sólidos principios morales que garanticen la responsabilidad de corresponder a la confianza pública.

Otros motivos por el cual el desarrollo y aplicación de este modelo es tan vital para los empresarios dueños de instituciones bancarias, es porque les permitirá determinar el grado en que se están logrando los resultados o los beneficios preestablecidos por la dirección, asegurar el desarrollo eficiente de las actividades predeterminadas por el superior de la entidad y establecer si los controles de gestión implementados por la entidad son efectivos.

Teniendo en cuenta los datos analizados, el desarrollo de este trabajo es importante puesto que brindará un sin número de facilidades a los responsables directos de la aplicación de la auditoría de gestión, quienes podrán basarse en el modelo propuesto por este trabajo y así podrán ahorrar diferentes recursos, simplificar sus operaciones y efectuar un diagnóstico táctico que permita incrementar la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, así también, como lograr los resultados esperados.

1.3. Objetivos del análisis

1.3.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo de auditoría de gestión que permita fortalecer y agilizar los procesos de auditoría mediante la estandarización de los mismos, para evaluar la gestión de una entidad financiera con el propósito de determinar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas.

1.3.2. Objetivos específicos

Para cumplir con el propósito del modelo de auditoría de gestión, se ha creído conveniente determinar los siguientes objetivos específicos:

- Alcanzar la combinación adecuada de los recursos técnicos, financieros y humanos para maximizar su utilización.
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones de la entidad.
- Proporcionar metodologías y terminologías de trabajo a los auditores, para que desarrollen el proceso de auditoría eficientemente.
- Efectuar un diagnóstico táctico que permita incrementar la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad y lograr los resultados esperados.
- Simplificar las fases de la auditoría de gestión.
- Implantar un sistema de seguimiento continuo.

1.4. Proceso de investigación

1.4.1. Tipo de investigación

Según el autor Francisco Leiva Zea, el estudio aplicativo:

“...es el que tiende a modificar una realidad presente con alguna finalidad práctica.

La mayor parte de las investigaciones que se realizan son aplicadas.”

Esta investigación es aplicada porque con el desarrollo e implantación de un modelo de auditoría de gestión, se modificó al presente de la institución, debido a que se establecieron recomendaciones para mejorar el desempeño institucional y así poder alcanzar las metas propuestas de la entidad bancaria.

De igual forma, se empleó la investigación descriptiva la cual estudia, analiza, o describe la realidad presente en cuanto a hechos, personas, situaciones, y entre otros; debido a que el modelo describe cada una de las fases de auditoría, de una manera estandarizada y simplificada, para facilitar el cumplimiento de los objetivos establecidos en las entidades bancarias.

El último estudio a realizar se refiere a la investigación experimental, en la que se describe lo que será, es decir; a una realidad que no existe en el momento pero que existirá después del experimento. Este estudio es utilizado en cuanto a la descripción y análisis de las condiciones creadas y controladas según la planificación del modelo de auditoría de gestión.

1.4.2. Metodología de investigación

Para la adquisición del conocimiento se aplicó los métodos de observación, inductivo, análisis y síntesis.

Se usó el método de observación, porque mediante éste se percibieron deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad, por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar.

Por otro lado, se empleó el método de inducción debido a que éste tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas, como el todo lo está con las partes. Lo anterior señala que fundamentalmente la inducción, a pesar de tener como referencia premisas verdaderas, podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas desde las cuales inicia el análisis de su problema de investigación. De este modo, el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados.

Finalmente, se utilizaron los procesos de análisis y síntesis porque el análisis inicia descomponiendo el todo en sus partes y las identifica, mientras que la síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio, es decir; que estos dos procesos deben ser realizados uno en consecuencia del otro.

1.4.3. Fuentes y técnicas para recolección de la información

1.4.3.1. Fuentes para la recolección de la información

Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información sobre el problema o tema a investigar.

Las fuentes de información pueden ser primarias o secundarias. Las fuentes primarias son informaciones orales o escritas, recopiladas directamente por el investigador por medio de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento. Por otro lado, las fuentes secundarias suministraron información básica acerca del tema de investigación, a través de los libros, trabajos de grado, enciclopedias y demás materiales que se encuentran en las bibliotecas.

1.4.3.2. Técnicas para la recolección de la información

Las técnicas son medios empleados para recolectar información, empleando en esta investigación las técnicas de *observación*, *cuestionario* y *entrevista*.

La observación es una técnica antiquísima y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse por tener relación directa con el problema de investigación. La ventaja principal de esta técnica en el campo de las ciencias del hombre, radica en que los hechos son percibidos

directamente, colocándonos ante la situación estudiada, tal como se da naturalmente.

El cuestionario es una técnica de investigación dedicada a obtener información a través de un sistema de preguntas estructuradas en formularios impresos, que el informante responde por sí mismo, sin la participación del entrevistador.

Por último, la entrevista es una técnica de investigación que se dedica a recolectar información mediante un sistema de preguntas a través de la interrelación verbal entre dos o más personas.

1.4.4. Procesamiento de la información

La investigación es presentada en forma de texto y se utilizaron cuadros comparativos para evaluar el desempeño institucional y verificar si se cumplieron las metas y objetivos propuestos por la dirección.

Cabe mencionar que como procesador de palabras, se utilizó Microsoft Word 2000 y como hoja electrónica (para los cuadros y gráficas), Microsoft Excel 2000.

Capítulo 2

2. SECTOR BANCARIO

2.1. Descripción del sector bancario ecuatoriano

2.1.1. Historia reciente del sector bancario ecuatoriano

En junio de 1992 y mayo de 1994 el Estado procedió a modernizar la Ley de Régimen Monetario y la Ley General de Bancos, respectivamente; a fin de establecer un marco legal dirigido a promover el dinamismo y solidez de las entidades que conforman el sistema financiero ecuatoriano. Estos nuevos cuerpos legales permitieron al país experimentar un sustancial crecimiento del número de intermediarios financieros, lo cual incrementó la competencia en la oferta de servicios bancarios e intermediación financiera.

Durante los últimos diez años, el sistema financiero ecuatoriano ha atravesado una etapa de transición y cambio, evidenciándose un crecimiento del sector bancario en tanto que las sociedades financieras han decrecido notablemente.

En mayo de 1994 se promulgó la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (LGISF), en reemplazo de la Ley General de Bancos de 1927 que venía aplicándose junto con una serie de normas y disposiciones legales que constituían un marco insuficiente para la regulación del sistema financiero y las nuevas condiciones económicas del país y el mundo. La LGISF intenta fomentar un sistema financiero competitivo y eficiente, capaz de inducir el

surgimiento y desarrollo de los instrumentos y servicios financieros, que sean necesarios para dinamizar el ahorro y canalizar el mismo hacia las actividades productivas y de inversión. Se busca también transformar la estructura del sector, configurándolo en un esquema de banca universal y grupos financieros para enfrentar la globalización tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

La estabilidad económica y del tipo de cambio entre 1992 y 1994 incentivó la inversión de depósitos en sucres, lo cual favoreció al crecimiento del crédito interno.

Debido a la gran cantidad de recursos prestables, se inició el deterioro de la calidad de la cartera de crédito de las instituciones financieras. Pero con el propósito de aumentar su participación en el mercado crediticio, estas instituciones fueron permitiendo el acceso al crédito a clientes nuevos y desconocidos, sin realizar un adecuado análisis de riesgo. El descalce de la duración entre activos y pasivos expuso también al sistema financiero a importantes riesgos cambiarios, de liquidez y de tasa de interés. Las instituciones percibidas como vulnerables por los agentes económicos enfrentaron un racionamiento de recursos en el mercado interbancario.

Los problemas acumulados por el sector financiero desde 1995 se sumaron a las crisis asiática y rusa, ocasionando en 1998, la iniciación de la crisis ecuatoriana en el sector bancario con el cierre de dos importantes bancos privados. Esto originó una sobre demanda de dólares por parte de los

agentes económicos, obligando a un incremento en la tasa de interés en sucres para las operaciones de colocación y captación de recursos a través de la mesa de dinero del BCE. El cierre de las líneas de crédito del exterior para los bancos nacionales agravó aún más la situación del sector, obligando a varias instituciones a acceder a las líneas de crédito del BCE.

Ante un posible colapso financiero, en marzo de 1999 las autoridades declararon un feriado bancario, en el cual se reprogramaron a un plazo de un año los vencimientos de los depósitos de los clientes de los bancos nacionales.

Algunos sucesos ocurrieron porque el control por parte de la Superintendencia de Bancos, que es el órgano para el control bancario, fue casi inexistente, y como consecuencia los bancos obtuvieron mucha libertad en sus acciones, como por ejemplo: gastos para edificios lujosos; se incrementaron las instituciones financieras y por ello el pequeño mercado financiero del Ecuador se saturó; los intereses no fueron regulados por el Estado, entonces las instituciones financieras fijaron éstos según sus antojos.

Lo más crítico fue tal vez, que se permitió dar créditos a empresas vinculadas con el respectivo banco. El resultado fue un “incesto” en la aprobación de los créditos con muchas empresas fantasmas.

Por todo lo sucedido y con el propósito de conocer la verdadera situación patrimonial de la banca y restaurar la confianza del público en el sistema financiero, las

autoridades contrataron a empresas auditoras externas internacionales. Así, ante la crisis de confianza en el sector y en la política económica en general, en el año 2000 el Gobierno Nacional tomó la decisión de dolarizar la economía ecuatoriana.

2.1.2. Generalidades del sector bancario ecuatoriano

El sistema bancario ecuatoriano se diferencia de otros de América Latina (Brasil, Chile y Venezuela) por la poca significación de los bancos públicos y la gran cantidad de bancos en relación al tamaño del mercado financiero; además de la muy poca o insignificante inversión extranjera en el sistema bancario.

El sistema bancario ecuatoriano dispone de bancos públicos y privados. Y así, los bancos privados se subdividen en comerciales, industriales o mixtos, todos ellos sujetos a la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

A continuación se especifica los conceptos de la clasificación enunciada en el párrafo anterior:

- Los bancos comerciales: se ocupan de facilitar créditos a individuos privados.
- Los bancos industriales: se especializan en empresas industriales; adquiriéndolas y dirigiéndolas.
- Los bancos mixtos: combina ambos tipos de actividades.

2.1.3. Banca ecuatoriana

Los bancos privados ecuatorianos son instituciones financieras que tienen autorización para aceptar depósitos y conceder créditos, persiguiendo la obtención de beneficios; por eso, tratan de prestar los fondos que reciben de tal forma que la diferencia entre los ingresos que obtienen y los costos en que incurren, sea lo mayor posible. Cabe recalcar, que estos procedimientos deben respetar las normas básicas del funcionamiento de los bancos.

Las normas básicas del funcionamiento de los bancos son: garantizar la liquidez, la rentabilidad y la solvencia.

- Liquidez: los bancos siempre tienen que ser capaces de convertir los depósitos de sus clientes en dinero cuando éstos se los pidan.
- Rentabilidad: viene exigida a los bancos por los propietarios accionistas, ya que la remuneración o dividendos que éstos reciben, dependen de los beneficios.
- Solvencia: la banca ha de procurar tener siempre un conjunto de bienes y derechos superiores a sus deudas.

Se destaca que la actividad principal de las entidades bancarias es la inversión de los depósitos realizados por el público, y tiene que reponerlos, asumiendo los posibles riesgos, con el fin de obtener un beneficio que

permita la remuneración del interés pactado con el depositario y de la asunción del riesgo.

Además, se menciona la existencia de una actividad secundaria en la banca, consistente en la prestación de una serie de servicios accesorios, que pueden implicar o no riesgo, por los que se va a obtener también un ingreso denominado comisión.

2.1.4. Regulación y supervisión de la actividad bancaria ecuatoriana

La regulación consiste en la elaboración de las normas que tienen que cumplir o por las que se han de regir, las actividades desarrolladas por las entidades bancarias, pudiéndose justificar por la complejidad del sistema financiero y por su importancia para la economía en general.

La supervisión o control del sistema bancario consiste en la vigilancia del cumplimiento de las normas elaboradas. Se puede justificar la actividad supervisora ejercida sobre las entidades de crédito, desde un punto de vista macroeconómico y microeconómico:

- Desde una perspectiva macroeconómica, al tener las entidades de crédito un papel preponderante como intermediadoras en el sistema financiero, se hace necesario su control con el fin de alcanzar su estabilidad y para evitar situaciones con efectos perjudiciales en el sistema y, por ende, en la economía en general.

- Desde un punto de vista microeconómico, se persigue fundamentalmente la protección del inversor o depositante, situado en una posición de desventaja frente a la entidad.

En concreto, la función supervisora que se ejerce sobre las entidades bancarias, no se debe considerar el ejercicio de un derecho o de unas facultades discrecionales, como el cumplimiento de una ineludible obligación que le permita hacer frente a su trascendental responsabilidad.

Las entidades de crédito son uno de los sectores claves de la economía, pues gran parte del ahorro, la inversión y la financiación en términos amplios se canaliza a través de éstas, por lo que su regulación en todos los países viene siendo objeto de una mayor atención para que su correcto funcionamiento redunde en beneficio de la actividad económica general.

Las instituciones bancarias ecuatorianas están sujetas a unas medidas casi exhaustivas de regulación y control de forma permanente por parte del organismo oficial responsables de legislar y vigilar la práctica financiera y monetaria, como es la Superintendencia de Bancos y Seguros.

2.1.4.1. Superintendencia de Bancos y Seguros

La Superintendencia de Bancos y Seguros es una persona jurídica de derecho público, así como un organismo técnico y autónomo, dirigido y representado por el Superintendente de Bancos y Seguros. Tiene a su cargo

la vigilancia y control de instituciones del sistema financiero público y privado, así como de las compañías de seguros y reaseguros.

Las principales funciones y atribuciones del Superintendente de Bancos y Seguros en cuanto al control y vigilancia de las instituciones del sistema financiero son las siguientes:

- Aprobar los estatutos sociales de las instituciones del sistema financiero privado y las modificaciones que en ellos se produzcan.
- Elaborar y publicar el boletín de información financiera.
- Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las instituciones sujetas a su control.
- Ejecutar las decisiones adoptadas por la junta bancaria.

La Superintendencia de Bancos y Seguros tiene una junta bancaria conformada por cinco personas, las cuales se nombran a continuación:

- El Superintendente de Bancos y Seguros; quien la preside,
- El Gerente General del Banco Central del Ecuador,
- Dos miembros con sus respectivos alternos designados por el Presidente Constitucional de la República, y;
- Un miembro y su alterno, designado por los cuatro restantes.

Esta junta es la encargada de formular las políticas y supervisión del sistema financiero, dictar las resoluciones de carácter general para la aplicación de la ley, aprobar el presupuesto y la escala de remuneración del personal de la Superintendencia, aprobar las modificaciones del nivel requerido de patrimonio técnico y las ponderaciones de los activos de riesgo, resolver los casos no consultados en la LGISF y las dudas financieras de las actividades y operaciones de las instituciones financieras, y; conocer el informe realizado por el Superintendente antes de ser enviada al Congreso Nacional.

2.1.5. Estructura del sector bancario ecuatoriano

El sistema financiero privado estuvo constituido por un número muy reducido de bancos privados, en sus inicios; pero el panorama fue ampliándose poco a poco hasta construir el sistema que conocemos en éstos momentos.

El sistema creció en dos sentidos: número y magnitud; y esto se debió a la incorporación de nuevos bancos nacionales y extranjeros, el mutualismo, el cooperativismo de ahorro y crédito, las compañías financieras y otros agentes de crédito.

Las instituciones del sistema financiero se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Instituciones financieras: esta clasificación comprende a los bancos, las sociedades financieras o las corporaciones de inversión y desarrollo, teniendo como característica común, ser intermediarios

financieros. También son parte de la clasificación, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

- Instituciones de servicios financieros: son las instituciones que deben tener como objeto social exclusivo la realización de las actividades de su razón social, no podrán captar recursos monetarios del público, excepto en la emisión de obligaciones. Entre estas instituciones se mencionan: los almacenes generales de depósito, las compañías de arrendamiento mercantil, las compañías emisoras de tarjetas de crédito, las casas de cambio, las corporaciones de garantía y retrogarantía, y; las corporaciones de desarrollo secundario de hipotecas.
- Instituciones de servicios auxiliares: tienen como objeto el transporte de especies monetarias y de valores, servicios de cobranza, cajeros automáticos, servicios contables, servicios de computación, fomento a las exportaciones, inmobiliarias propietarias de bienes destinados a usos de oficinas de una sociedad controladora o institución financiera, y otros que fueran calificados como servicios auxiliares por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Tabla I: Principales entidades financieras

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Bancos privados	36	29	27	23	22	22
Cooperativas de ahorro y crédito	25	26	26	26	27	27

Mutualistas	7	7	7	7	6	7
Tarjetas de crédito	1	1	1	1	1	1
Casas de cambio	13	13	11	11	6	4

Fuente: SBS.

Con ayuda de la tabla I, se destaca que a diciembre de 2003, existían 27 bancos en operación. De éstos, 20 son bancos privados nacionales, 2 son bancos extranjeros y 5 son bancos públicos. A esa fecha, existía un total de 27 oficinas matriz, 152 sucursales, 493 agencias, 175 ventanillas de extensión, 870 cajeros automáticos y alrededor de 3 millones de cuentas en todo el país.

En la siguiente tabla, se observan los nombres de los bancos existentes en el sistema financiero ecuatoriano, más la información de sus respectivos valores de patrimonio técnico total.

Cabe mencionar que el patrimonio técnico, está constituido por la suma del capital pagado, reservas, el total de las utilidades del ejercicio corriente, las utilidades acumuladas del ejercicio anterior, aportes a futuras capitalizaciones, obligaciones convertibles menos la deficiencia de provisiones, amortizaciones y depreciaciones requeridas, desmedros y otras partidas que la institución financiera no haya reconocido como pérdidas y que la Superintendencia las catalogue como tales.

Tabla II: Entidades bancarias privadas (en dólares)

<i>Nº</i> BANCOS	PATRIMONIO TECNICO TOTAL
BCOS. NACIONALES PRIVADOS	

1	Banco Amazonas	9,473,507
2	Banco del Austro	13,941,253
3	Banco Bolivariano	51,114,149
4	Banco Centro Mundo	7,742,014
5	Banco Cofiec	8,892,568
6	Banco Comercial de Manabí	3,011,600
7	Banco General Rumiñahui	13,877,256
8	Banco de Guayaquil	82,215,109
9	Banco Internacional	44,984,863
10	Banco del Litoral	2,029,630
11	Banco de Loja	7,833,956
12	Banco de Machala	13,241,148
13	Banco M.M. Jaramillo Arteaga	8,339,904
14	Banco del Pichincha	182,237,669
15	Banco de la Producción	89,767,853
16	Banco Solidario	17,834,112
17	Banco Sudamericano	4,741,759
18	Banco Territorial	1,889,813
19	Unibanco	11,136,181
DEL ESTADO ECUATORIANO		
20	Banco del Pacífico	103,561,169
BCOS. EXTRANJEROS		
21	Banco Citibank	23,972,999
22	Lloyds TSB Bank	24,183,301

Fuente: SBS y ABPE.

Como se contempla en la tabla II, el Banco del Pichincha cuenta con el mayor valor de patrimonio técnico siendo este de 182,237,669 dólares; seguido del Banco del Pacífico con 103,561,169 dólares; mientras que en el tercer lugar se encuentra el Banco de la Producción con 89,767,853 dólares; y como para terminar con la lista de los cuatro bancos más grandes de nuestro país, concluimos con el Banco de Guayaquil con 82,215,109 dólares.

Así como se indica en la tabla anterior los bancos privados, no deja de ser importante en ningún instante resaltar los bancos públicos del sistema

financiero ecuatoriano, los cuales se encuentran en la tabla III con sus totales del patrimonio técnico.

Tabla III: Entidades bancarias públicas (en miles de dólares)

N°	BANCOS	PATRIMONIO TECNICO TOTAL
BANCOS PUBLICOS		
1	Banco Central	No Disponible
2	Corporación Financiera Nacional	161,992
3	Banco del Estado	107,412
4	Banco Ecuatoriano de la Vivienda	58,382
5	Banco Nacional de Fomento	31,661

Fuente: SBS.

En la tabla IV se recalca que los depósitos se encuentran altamente concentrados en los cuatro bancos más grandes del país, los cuales representan una participación del 65 por ciento del total del sistema bancario. Este suceso demuestra que nuestro sistema bancario es muy frágil, pues mucho dinero se encuentra concentrado en esos cuatro bancos, y basta con que uno de ellos llegue a fracasar o a caer, para que todo el sistema colapse o quiebre.

Tabla IV: Clasificación de las entidades bancarias privadas

N°	BANCOS	GRANDES	MEDIANOS	PEQUEÑOS
BCOS. NACIONALES PRIVADOS				
1	Banco Amazonas			X
2	Banco del Austro		X	
3	Banco Bolivariano		X	
4	Banco Centro Mundo			X
5	Banco Cofiec			X
6	Banco Comercial de Manabí			X
7	Banco General Rumíñahui		X	
8	Banco de Guayaquil	X		
9	Banco Internacional		X	
10	Banco del Litoral			X
11	Banco de Loja			X
12	Banco de Machala		X	

13	Banco M.M. Jaramillo Arteaga			X
14	Banco del Pichincha	X		
15	Banco de la Producción	X		
16	Banco Solidario		X	
17	Banco Sudamericano			X
18	Banco Territorial			X
19	Unibanco		X	
DEL ESTADO ECUATORIANO				
20	Banco del Pacífico	X		
BCOS. EXTRANJEROS				
21	Banco Citibank		X	
22	Lloyds TSB Bank			X

Fuente: SBS.

2.1.6. Objetivos del sector bancario ecuatoriano

2.1.6.1. Objetivo central

Todas las instituciones bancarias tienen como objetivo central: captar los recursos económicos de algunas personas para ponerlo a disposición de empresas o instituciones gubernamentales, que lo requieran para invertirlo. Éstas últimas harán negocios y devolverán el dinero que obtuvieron, además de una cantidad extra (rendimiento) como pago, lo cual generará una dinámica en la que el capital es el motor principal del movimiento dentro del sistema bancario.

2.1.6.2. Objetivos específicos

Todo sistema bancario debe lograr la consecución de tres objetivos, y el grado o medida en que éstos se alcancen constituye el reflejo de su eficacia:

- El fomento del ahorro privado, como fuente básica de los recursos con los cuales se ha de nutrir su funcionamiento, facilitando que se mantenga con las mayores garantías posibles.
- Una asignación eficaz de los recursos financieros, es decir; que todas las necesidades sean satisfechas óptimamente, para alcanzar un cúmulo del capital existente en una economía de la forma más eficaz posible.
- El mejoramiento del desempeño de la economía en general, porque permite la circulación de capitales por medio de la captación y colocación del dinero, facilitando las actividades de las personas y organizaciones.

2.1.7. Importancia del sector bancario ecuatoriano

Algunas transacciones se pueden realizar directamente entre las personas o empresas involucradas en la transacción, sin embargo; existen muchos limitantes que no permiten que las transacciones se realicen de la mejor forma posible. Estos limitantes pueden ser costos altos, falta de comunicación entre personas u organizaciones con intereses comunes, etc.

Independiente de los tipos de bancos, éstos permiten que el dinero que algunas personas u organizaciones tengan disponible pueda pasar a otras que no lo tienen y que lo solicitan, esto incentiva diferentes actividades económicas y de esta forma se estimula toda la economía. Se observa a

manera de ejemplo, las siguientes situaciones que se presentarían en un mundo sin banca comercial: una persona que tenga dinero disponible y quiera obtener alguna ganancia con él podría prestarlo, pero posiblemente no conoce personas que lo necesiten y quieran tomarlo prestado y, aún si las conociera, tendría muchos problemas para confirmar que sean personas confiables que le devuelvan el dinero dentro de unas condiciones específicas. Por otro lado, una persona que necesite dinero posiblemente no conozca a alguna que se lo pueda prestar.

Esto quiere decir, que los bancos comerciales y los bancos en general facilitan las actividades de estas personas y organizaciones, y mejora el desempeño de la economía en general. De lo anterior se colige la importancia de la banca en la historia económica de la humanidad.

2.2. Funciones del sector bancario ecuatoriano

2.2.1. Funciones del Banco Central del Ecuador

El Banco Central es la autoridad monetaria por excelencia en cualquier país que tenga desarrollado su sistema financiero. El BCE también podría considerarse como una institución estatal, que tiene la función y la obligación de ejecutar el régimen monetario de la República.

Bajo el artículo 261 de la Constitución Política del Ecuador, el BCE es la institución facultada para establecer la política monetaria, financiera y cambiaria. No obstante, con la adopción del esquema de dolarización de la

economía en el año 2000, el BCE ha abandonado sus funciones relacionadas con la política monetaria y en la actualidad su función principal es la de ejecutar el régimen monetario, procurando darle sostenimiento.

El esquema de dolarización, supone que la cantidad de dinero en la economía depende del resultado de los flujos de divisas, regulado por el arbitraje entre tasas de interés domésticas y externas. Supone así mismo, un sistema financiero integrado plenamente al mercado internacional de capitales.

Así, el BCE asume un conjunto de nuevas funciones relacionadas con promover la estabilidad económica del país con una visión de largo plazo. Las principales son:

- Es el "banco de los bancos": el Banco Central tiene algunas funciones similares a las de un banco, pero sus clientes no son personas comunes y corrientes o empresas particulares, sino son los bancos que existen en el país.

El BCE recibe dinero de los bancos como consecuencia de la reserva bancaria (encaje bancario) y lo guarda en cuentas que estos bancos tienen en él. Igualmente, puede cumplir con la otra función que cumplen los bancos que es la de prestamista.

El Banco Central también agiliza las operaciones y los manejos bancarios, un importante instrumento para ello es la "cámara de

compensación". Como normalmente todas las instituciones financieras tienen depósitos en el Banco Central, la cámara permite establecer rápidamente en cuánto quedan los depósitos de cada banco al final de cada día, después de realizar el intercambio de cheques entre ellos.

El BCE también hace seguimiento a las diferentes operaciones que realizan los bancos, basándose en la información que obtiene de las actividades de todas las entidades que conforman el sistema financiero, así como de su permanente contacto con la SBS.

Lo anterior le permite evaluar permanentemente las operaciones del sector, y así ampliar su capacidad para establecer políticas de control y orientación de las actividades que cumplen los bancos como intermediarios financieros.

- Funciones de crédito: el BCE puede otorgar préstamos transitorios a los bancos que los soliciten. Los créditos del BCE, aunque no se prohíben, si son regulados de forma muy estricta; sólo se permiten en casos de extrema necesidad, y deben ser aprobados por todos los miembros de la junta directiva del banco.
- Administrar las reservas internacionales: las reservas internacionales son recursos que el Estado posee y que se encuentran invertidos.

Las inversiones que se realicen con las reservas deben ser seguras y líquidas; es decir, no debe haber posibilidad de pérdida del dinero y se debe disponer de éste en cualquier momento para cumplir con otras funciones, como son los pagos que debe hacer el país en el exterior.

El BCE es en la actualidad el principal custodio, tanto de valores del sector público como privado. De los bonos del Estado, el BCE tiene bajo su custodia aproximadamente 75 por ciento, mientras que el resto está con otros custodios o con los propios inversionistas.

- Realizar el seguimiento del programa macroeconómico;
- Elaborar todas las estadísticas del sistema económico: el BCE debe publicar oportunamente las principales estadísticas macroeconómicas nacionales, de balanza de pagos y las cuentas nacionales.
- Contribuir con el diseño de políticas y estrategias, para el desarrollo de la nación y ejecutar el régimen monetario de la República, que involucra administrar el sistema de pagos, invertir la reserva de libre disponibilidad, actuar como depositario de los fondos públicos y como agente fiscal y financiero del Estado.
- Promotor del desarrollo científico, cultural y social: el nivel profesional y la estructura del banco le han permitido apoyar simultáneamente al

desarrollo científico, cultural y social del país. Además, ha participado en el rescate y preservación del patrimonio cultural y en la creación de estímulos a su desarrollo, mediante la administración y creación de bibliotecas y museos especializados en el país.

- Informe de la junta directiva al Congreso de la República: la Junta Directiva del Banco Central debe presentar al Congreso de la República un informe. En éste se debe incluir una evaluación de los resultados obtenidos en el período anterior, así como los objetivos propuestos para el siguiente período y para el mediano plazo, una explicación sobre el desempeño y la administración de las reservas internacionales y la situación financiera del banco y sus perspectivas.
- Tasas de interés: adicionalmente, el banco tiene influencia en el sistema crediticio del país, a través de la regulación de las tasas de interés que los bancos manejan con sus clientes y del encaje bancario que le exige a éstas y otras instituciones financieras.

2.2.2. Funciones de la banca privada

De acuerdo con la LGISF, los bancos cumplen con la función de intermediación financiera en el corto, mediano y largo plazo. En la actualidad los bancos modernos realizan una multiplicidad de funciones, en contraste con las que hacían en la antigüedad y posteriormente en el medioevo, épocas en las que tenían como funciones principalmente la custodia de dinero y el cambio.

Los bancos son organizaciones que tienen como función tomar recursos (dinero) de personas, empresas u otro tipo de organizaciones, y con éstos dar créditos a aquellos que los soliciten; es decir, realizan dos actividades fundamentales: la captación y la colocación.

La captación, como su nombre lo indica, significa captar o recolectar dinero de las personas. Este dinero, dependiendo del tipo de cuenta que tenga una persona (cuenta de ahorros, cuenta corriente, certificados de depósito a termino fijo, etc.) gana los intereses; es decir, puesto que al banco le interesa que las personas o empresas pongan el capital en él, éste les paga una cantidad de dinero por esa actividad. Pero también, por la salvaguarda de esos fondos, los bancos cobran una serie de comisiones, que también se aplican a los distintos servicios que éstos ofrecen a sus clientes en un marco cada vez más competitivo: tarjetas de crédito, banco telefónico, entre otros. Se distingue varios tipos de depósitos que los bancos privados ofrecen a sus diferentes clientes por medio de la captación de dinero, como se nombra a continuación:

- En primer lugar, los depósitos pueden materializarse en las denominadas cuentas corrientes, en las cuales el cliente cede al banco unas determinadas cantidades para que éste las guarde, pudiendo disponer de ellas en cualquier momento.

- En segundo lugar, los bancos ofrecen cuentas de ahorro que también son depósitos a la vista, es decir; que se puede disponer de ellos en cualquier momento. Los depósitos y reintegros se realizan y quedan registrados a través de una cartilla de ahorro, que tiene carácter de documento financiero. La disponibilidad es menor que en las cuentas corrientes, pues obligan a recurrir a la entidad bancaria para disponer de los fondos, mientras que las cuentas corrientes permiten la disposición de fondos mediante cheques y tarjetas de crédito.
- En tercer lugar se menciona las denominadas cuentas a plazo fijo, en las que no existe una libre disposición de fondos, sino que éstos se recuperan a la fecha de vencimiento, aunque en la práctica se puede disponer de estos fondos antes de la fecha prefijada, pero con una penalización (la remuneración del fondo es menor que en el caso de esperar a la fecha de vencimiento).
- En cuarto lugar, existen los denominados certificados de depósito, instrumentos financieros muy parecidos a los depósitos o cuentas a plazo fijo; la principal diferencia viene dada por cómo se documentan. Los certificados se realizan a través de un documento escrito intercambiable, es decir; cuya propiedad se puede transferir.
- Por último, los depósitos de ahorro vinculado son cuentas remuneradas relacionadas con operaciones bancarias de activo (es el caso de una cuenta vivienda, las cantidades depositadas deben

utilizarse para un fin concreto, como es el caso de la adquisición de la vivienda).

Por otro lado, la colocación es lo contrario a la captación. La colocación permite poner dinero en circulación en la economía; es decir, los bancos toman el dinero o los recursos que obtienen a través de la captación, y con éstos otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten, y por dar estos préstamos el banco cobra, dependiendo del tipo de préstamo, una cantidad de dinero que se llama interés (interés de colocación).

Sabiendo que los bancos pagan un dinero a las personas u organizaciones que pongan el dinero en éste (interés de captación), y que cobran dinero por dar préstamos a quien o quienes los soliciten (interés de colocación), entonces uno se pregunta: ¿de dónde obtiene un banco sus ganancias? La respuesta a ello es que el interés de colocación, es más alto que el interés de captación; o sea que los bancos cobran más por dar recursos que lo que pagan por captarlos.

Entonces, a la resta entre la tasa de interés de colocación y la de captación, se le denomina *margen de intermediación*. Los bancos, por lo tanto, obtienen más ganancias entre más grande sea el margen de intermediación.

Se concluye de lo anterior, que los bancos actúan como intermediarios y su negocio es comerciar con dinero como si fuera cualquier otro tipo de bien o de mercancía.

El dinero que los bancos recogen a través de la captación no puede ser utilizado en su totalidad para la colocación; parte de este dinero se destina a lo que se denomina *encaje*. El encaje es un porcentaje del total de los depósitos que reciben las instituciones financieras, el cual se debe conservar permanentemente, ya sea en efectivo en sus cajas o en sus cuentas en el banco. El encaje tiene como fin garantizar el retorno del dinero a los ahorradores o clientes del banco, en caso de que ellos lo soliciten o de que se le presenten problemas de dinero a las instituciones financieras. De esta forma, se disminuye el riesgo de la pérdida del dinero de los ahorradores.

Entre sus operaciones autorizadas por ley, se menciona: emitir obligaciones y cédulas hipotecarias garantizadas con sus activos y patrimonio; recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras; negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior; efectuar por su cuenta o de terceros operaciones con divisas y emitir o negociar cheques viajeros, realizar servicios de caja y tesorería; efectuar operaciones de arrendamiento mercantil; comprar, edificar y conservar bienes raíces; comprar o vender minerales preciosos; garantizar la colocación de acciones u obligaciones; entre otras.

2.3. Instrumentos legales aplicables

2.3.1. Normativas legales anteriores

Las instituciones del sistema financiero ecuatoriano, se han regido hasta ahora, con los siguientes acontecimientos nombrados a continuación:

- Ley General de Bancos promulgada en 1899.
- En 1927 se fundó el Banco Central y en 1928 la Superintendencia de Bancos y el Banco Hipotecario del Ecuador.
- La Ley General de Bancos y la Ley de Régimen Monetario, sufrieron básicas modificaciones por le reformas de 1948.
- En 1974 se promulga la codificación de la Ley General de Bancos.
- En 1994 se derogó la Ley General de Bancos por la Ley General de Instituciones del Sistema financiero.
- En 2001 se expide la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.
- Se cambia denominación de Superintendencia de Bancos por Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Reformas a las mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda.

2.3.2. Régimen legal vigente

El sistema financiero ecuatoriano se rige actualmente según la siguiente normativa, las cuales son:

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero: regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado.
- Reglamento General a la LGISF.
- Codificación de Resoluciones de la SBS y de la Junta Bancaria: la Superintendencia de Bancos y Seguros reglamenta el control mediante resoluciones de carácter obligatorio para las instituciones sujetas a su vigilancia.
- Normativa concordante: normativa suplementaria, disposiciones legales concordantes, los decretos y acuerdos ministeriales con instructivo por la Junta Bancaria.

Capítulo 3

3. DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICABLE AL SECTOR BANCARIO

3.1. Definición de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión es el examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizada con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de la entidad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su rendimiento.

3.2. Propósitos de la auditoría de gestión

Los propósitos de la auditoría de gestión son:

- Determinar con qué grado se están logrando los resultados o los beneficios preestablecidos por el directorio de la entidad, estas directrices deben estar generadas y programadas por escrito.
- Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos con eficiencia y economía.
- Verificar que todas las actividades que se realizan en la entidad se estén ejecutando de conformidad a las leyes y reglamentos vigentes.

- Establecer sí los controles de gestión implementados por la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades predeterminadas.

3.3. Objetivos de la auditoría de gestión

3.3.1. Objetivo general

Tiene por objeto realizar un examen a la gestión de la entidad con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, es decir; evaluar si los recursos asignados (humanos, financieros, técnicos, etc.) están siendo administrados con la eficiencia, efectividad y economía que se ha programado en la planificación estratégica de la entidad y si se lograrán o no estos objetivos.

3.3.2. Objetivos específicos

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión privada.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio privado.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.

3.4. Importancia de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión es un elemento de vital importancia para el directorio y la junta de accionistas de la entidad financiera, porque permite conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos, generando en la entidad un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas. La auditoría de gestión auxilia a los ejecutivos, velando por el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y ecológicos para que la administración dedique su tiempo a tareas indelegables.

3.5. Alcance de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión examina en forma detallada los aspectos operativos, administrativos y financieros de la entidad, y puede abarcar a toda la entidad o parte de ella, como por ejemplo: un proyecto, un proceso, una actividad o un grupo de operaciones.

Para determinar el alcance de la auditoría de gestión se considera los siguientes factores:

- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos.

- Verificación del cumplimiento de la normativa legal vigente.
- Logro de los objetivos institucionales en todos los niveles jerárquicos de la entidad.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno que utiliza la entidad financiera.

3.6. Propuesta de un modelo de auditoría de gestión

3.6.1. Planificación de la auditoría de gestión

3.6.1.1. Generalidades de la planificación de la auditoría de gestión

La fase de planificación comprende la obtención de información sobre la entidad y el desarrollo de una estrategia global para la conducción de la auditoría de gestión, al igual que el establecimiento de un enfoque apropiado sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse.

Las acciones más importantes en esta fase son: la preparación y aplicación del plan de entrevistas y reuniones con los principales funcionarios de la

entidad. El conocimiento general sobre la entidad ayudará al auditor a identificar las áreas de riesgo potencial que podrían existir en el ente, evaluar el nivel de riesgo y programar la obtención de la evidencia necesaria, para formular un plan de auditoría y proporcionar un asesoramiento significativo con mejoras en los controles de gestión y en los resultados de la institución financiera auditada.

La naturaleza y alcance de la planificación puede variar según el tamaño de la entidad, el volumen de sus operaciones, la experiencia del auditor y el conocimiento de las operaciones.

La planificación también permite identificar lo que debe hacerse durante una auditoría, por quién y cuándo. Generalmente, la planificación es vista como una secuencia de pasos que conducen a la ejecución de procedimientos sustantivos de auditoría; sin embargo, este proceso debe proseguir en forma continua durante el curso de la auditoría.

Cuando se trata de una auditoría inicial, la planificación debe ser más amplia; mientras que en caso de una auditoría recurrente, los papeles de trabajo y archivos de la auditoría anterior facilitan la planeación del encargo actual.

3.6.1.2. Objetivos de la planificación de la auditoría de gestión

Los objetivos de esta fase son:

- Obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando énfasis a su actividad principal.
- Determinar adecuada y razonablemente los procedimientos de auditoría que correspondan aplicar; cómo y cuándo se ejecutarán, para que se cumpla la actividad en forma eficiente y efectiva.
- Establecer los indicadores de gestión que se utilizarán para evaluar a la institución financiera.
- Prever la determinación de recursos necesarios que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.

3.6.1.3. Proceso de la planificación de la auditoría de gestión

Este proceso consta de los siguientes pasos:

a. Visita a las instalaciones de la entidad

Sirve para recopilar información relevante acerca de las actividades y procesos observados, en el tiempo más corto posible y que su contenido integre por lo menos los siguientes aspectos:

- **Antecedentes**
 - a. Por qué y para qué se creó la entidad.
 - b. Cambios en los objetivos iniciales.
 - c. Informes financieros recientes.
 - d. Informes técnicos recientes.

- **Marco Legal**

- a. Disposición legal de creación.
- b. Estatutos.
- c. Reglamentos.
- d. Pacto o convenio laboral.
- e. Leyes, decretos y demás normas de carácter legal externo que tengan incidencia directa en el desarrollo de las operaciones de la entidad.

- **Organización**

- a. Organigrama.
- b. Asignación de responsabilidad.
- c. Delegación de autoridad o grado de autonomía.
- d. Manual de funciones.
- e. Reglamento interno o manual general administrativo.

- **Operaciones**

- a. Operaciones o actividades de importancia.
- b. Manuales de procedimiento.

- **Financiamiento**

- a. Fuentes de financiamiento.

b. Presupuesto.

- **Control**

a. Manual de auditoría interna.

b. Manuales específicos de control.

b. Revisión de archivos y papeles de trabajo

El análisis de archivos y papeles de trabajo provee conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:

- Determinar *por qué se creó la entidad*, es decir; entender cuál fue la necesidad de su creación y los propósitos u objetivos que se determinaron.
- *Revisar únicamente los documentos que contengan disposiciones generales* con respecto a las operaciones de la entidad. Los manuales de procedimientos serán o no revisados posteriormente, según la determinación de las áreas críticas.
- Determinar con claridad *la regulación de carácter legal* de la entidad.
- Determinar si *los objetivos iniciales han cambiado* durante el transcurso del tiempo.
- Determinar con claridad *la misión primordial* de la entidad, y cuáles son los objetivos principales para alcanzar dicha misión.

- Determinar *las operaciones o actividades de importancia* para alcanzar los objetivos principales y los propósitos de cada actividad.

c. Determinación de indicadores

Los indicadores son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente y cualitativamente las variables asociadas a las metas, su propio comportamiento y su posición relativa.

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

La determinación de indicadores es importante porque permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).
- Las cualidades y características de los servicios prestados (eficacia).

d. Análisis FODA

Consiste en detectar las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas en el ambiente de la institución financiera, y las acciones

realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

e. Evaluación general del control interno

El auditor debe obtener comprensión suficiente de la estructura de control interno para planear la auditoría, determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a ser aplicadas.

Para el auditor, el objetivo de su trabajo en esta etapa, será el de evaluar y probar el grado de la calidad que el sistema de control interno posee, para depositar su confianza en la realización de sus trabajos de auditoría.

Los componentes del control interno que el auditor deberá evaluar, son:

- Ambiente de control.
- Evaluación del riesgo.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Vigilancia o supervisión.

Estos cinco componentes, son aplicables para la auditoría de cada entidad y deben ser considerados en el contexto de:

- El tamaño de la entidad.
- La organización de la entidad y sus características.
- La naturaleza de los negocios de la entidad.
- La diversidad y complejidad de las operaciones de la entidad.
- Los métodos de la entidad para transmitir, procesar, monitorear y acceder a la información.
- Requerimientos aplicables legales y regulaciones.

f. Matriz de riesgos

La evaluación del riesgo de auditoría de gestión es el proceso en el que a partir del análisis de la intensidad de los factores de riesgo, mide el nivel presente según la siguiente escala:

* Mínimo.

* Bajo.

* Medio.

* Alto.

Esta evaluación es un proceso subjetivo y depende del criterio, el buen juicio, la capacidad y la experiencia del auditor, cuyos resultados serán expuestos en una matriz que clasifica los riesgos según los factores.

Estos factores de riesgos pueden clasificarse de la siguiente forma:

- Riesgo inherente: es la posibilidad de errores en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.
- Riesgo de control: está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.
- Riesgo de detección: existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

g. Determinación del área crítica

Al obtener los resultados de la matriz de riesgo, se dan a conocer las áreas o componentes que tienen un menor porcentaje de confianza, las cuales son evaluadas nuevamente con el objeto de determinar las causas de los riesgos y así poder determinar las acciones correctivas que se ameriten.

h. Definición del objetivo de auditoría

Una vez obtenida la información general de la institución financiera se procede a definir el objetivo de auditoría de forma preliminar, concentrando

nuestra labor en aquellas áreas o actividades que pueden presentar mayor riesgo para la entidad financiera.

i. Memorando de planificación

El último paso en la fase de planeación lo constituye la preparación de un memorando de planificación, el cual contiene primordialmente, el conocimiento integral de la entidad, la información recopilada hasta el momento y la evaluación preliminar del control interno.

3.6.1.4. Productos de la planificación de la auditoría de gestión

Al finalizar esta fase de planificación de la auditoría de gestión, el auditor obtendrá documentos que serán útiles para la siguiente fase de la auditoría.

Los productos obtenidos en esta fase son:

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- Objetivos y estrategia general de la auditoría.
- Memorando de Planificación

3.6.2. Ejecución de la auditoría de gestión

3.6.2.1. Generalidades de la ejecución de la auditoría de gestión

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues aquí se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada, basada con los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Esta fase empieza con el análisis de la información existente, es decir; involucra básicamente la recopilación de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los asuntos más importantes, para la realización de pruebas y análisis de las evidencias que permitan el éxito de la auditoría, de modo de acumular bases suficientes para la formulación de conclusiones y recomendaciones debidamente respaldadas, así como para acreditar haber llevado a cabo el examen de acuerdo con los requisitos establecidos.

También en esta etapa se aplican procedimientos y técnicas de auditoría. Entre los más utilizados constan: las pruebas y evaluación de controles, la identificación de hallazgos (condición y criterio), el desarrollo de observaciones (incluyendo condición, criterio, causa y efecto) y la comunicación de los resultados a los funcionarios responsables de la entidad financiera evaluada.

3.6.2.2. Objetivos de la ejecución de la auditoría de gestión

Desarrollar la estrategia planeada que se encuentra contenida en el memorando de planeación, cuyo fin será la obtención de evidencias a través de los procedimientos de auditoría que se encuentren contenidos en los programas respectivos, a efecto de obtener como resultado los papeles de trabajo y la evaluación de la evidencia para fundamentar las conclusiones y recomendaciones.

3.6.2.3. Proceso de la ejecución de la auditoría de gestión

Esta fase consta de los siguientes pasos:

a. Análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior

La revisión de la información obtenida en la fase anterior, ayudará a tener los elementos necesarios para la evaluación del control interno, porque en el memorando de planificación se establecieron los parámetros para la ejecución de la auditoría en la entidad financiera.

b. Evaluación del control interno por componentes

El control interno es un proceso efectuado por las máximas autoridades de la institución financiera o personal designado, para proporcionar una seguridad razonable en las actividades y procedimientos que realiza el personal de la entidad.

La división del control interno en cinco componentes, aporta un marco útil a los auditores para considerar los efectos del control interno de una entidad. Sin embargo, no necesariamente refleja cómo la entidad considera e implementa su control interno.

El estudio y evaluación del control interno deberá realizarse a base del objetivo general de la auditoría de gestión, es decir; se evaluará la gestión de la entidad con el propósito de determinar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas.

Después de evaluar el control interno y los riesgos de auditoría, el auditor podrá precisar la naturaleza y alcance de las pruebas, para lo cual seleccionará los procedimientos de auditoría para cada componente, para asegurarse de que todos los riesgos han sido adecuadamente considerados.

c. Carta de control interno

La carta de control interno es elaborada en base a los resultados que se obtuvieron en la evaluación del control interno. Ésta debe estar dirigida al presidente ejecutivo de la entidad, para darle a conocer las falencias de las áreas críticas, con sus respectivas causas, criterios y efectos.

En la carta se harán referencias al cumplimiento de las recomendaciones propuestas en auditorías anteriores, y se incluirán las conclusiones y recomendaciones de la evaluación actual.

d. Elaboración de plan y programas de auditoría

Una de las etapas de ejecución es la preparación de un bosquejo del plan de auditoría, que generalmente debe basarse en términos de las 5 “E” (economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología).

El propósito de este plan es definir el alcance de la auditoría de gestión en términos de los objetivos y proyectos, para estudiar aquellos asuntos que requieran mayor atención, identificar los recursos requeridos, identificar las capacidades especiales que se necesiten, establecer los presupuestos de tiempo que se han de requerir en el proyecto de auditoría, establecer las metas y puntos de control, y determinar la fecha de finalización.

Debe notarse, que los objetivos del plan de auditoría de gestión se basan en conclusiones tentativas resultantes de la evaluación. Una vez que se realicen las pruebas adecuadas y se recopilen las evidencias adicionales necesarias durante la fase de ejecución de la auditoría de gestión, es posible que sea necesario introducir modificaciones al plan de auditoría y a sus objetivos.

e. Aplicación de programas

En esta fase el auditor aplica programas y pruebas específicas detalladas para cada componente significativo y escogido a examinarse, para obtener evidencias. Las pruebas a realizar pueden ser: pruebas de control y pruebas sustantivas.

Las pruebas de control, están orientadas a proporcionar la evidencia necesaria sobre la existencia adecuada de los controles. Estas pruebas se dividen en pruebas de cumplimiento y pruebas de observación. Las pruebas de cumplimiento permiten verificar el funcionamiento de los controles tal como se encuentran prescritos, y asegurar o confirmar la comprensión sobre los controles de la entidad; mientras que las pruebas de observación verifican los controles en aquellos procedimientos que carecen de evidencia documental.

Los procedimientos que pueden utilizarse para la aplicación de las pruebas de observación son: indagaciones y opiniones de los funcionarios de la institución financiera, procedimientos de diagnóstico, observaciones, actualización de los sistemas y estudio, así como el seguimiento de documentos relacionados con el flujo de las operaciones, actividades o transacciones en un sistema determinado, mientras que las pruebas sustantivas proporcionan evidencias directas.

Aplicadas estas pruebas, el auditor obtendrá evidencia suficiente, competente y relevante; y procedimientos sustantivos, que le permitirán fundamentar razonablemente los juicios y conclusiones que formule respecto a la entidad que sea objeto de la auditoría.

La evidencia de auditoría se refiere a la información que consigue el auditor para extraer conclusiones con las cuales sustenta su opinión. Éstas pueden ser:

- Evidencia física: el auditor obtiene evidencia física mediante inspección u observación directa de actividades o sucesos. Si al efectuar algún procedimiento de auditoría, el auditor identifica condiciones que debe reportar, deberá respaldar dicha condición con evidencias tales como: fotocopias de documentos o registros, fotografías, gráficos, mapas o muestras de materiales.
- Evidencia documental: es la información adquirida de la entidad bajo auditoría e incluye, comprobantes de pago, facturas, contratos, cheques y, demás documentos. La confiabilidad del documento depende de la forma como fue creado y su propia naturaleza. La forma más común de evidencia consiste en clasificar los documentos de la siguiente manera:

* Externos: aquellos que se originan fuera de la entidad.

* Internos: aquellos que se originan dentro de la entidad.

- Evidencia testimonial: es la información obtenida de terceros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o mediante entrevistas.
- Evidencia analítica: se consigue al analizar o verificar la información. Esta evidencia proporciona una base de respaldo para una inferencia respecto a la razonabilidad de una partida específica.

Otro método para recolectar evidencias es aplicando las técnicas de auditoría, las cuales son métodos prácticos de investigación que utiliza el auditor para fundamentar su opinión. Las técnicas más utilizadas se detallan a continuación:

Tabla V: Técnicas de auditoría

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	- Comparación - Observación - Rastreo
Verbal	- Indagación - Entrevista - Encuesta
Escrita	- Análisis - Conciliación - Confirmación - Tabulación
Documental	- Comprobación - Cálculo - Revisión selectiva
Física	- Inspección

A continuación se especifica el concepto de cada una de las técnicas de auditoría señaladas en la tabla anterior:

- Comparación: es observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos.
- Observación: es el examen ocular para cerciorarse como se ejecutan las operaciones y actividades.
- Rastreo: es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso, a fin de conocer y evaluar su ejecución.
- Indagación: es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conservaciones con los funcionarios de la entidad.
- Entrevistas: pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas.
- Encuestas: pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas.
- Análisis: consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

- Conciliación: implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- Confirmación: permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen.
- Tabulación: consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones.
- Comprobación: se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifiquen.
- Cálculo: se fundamenta en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros.
- Revisión selectiva: radica en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales o que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.
- Inspección: es el examen físico y ocular de activos, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

f. Preparación de papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son un conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante el curso de la auditoría, que sirven para evidenciar en forma suficiente, competente y pertinente el trabajo realizado, y respaldar sus opiniones, conclusiones y recomendaciones presentadas en los informes.

Los papeles de trabajo deben ser claros, concisos, con el objeto de proporcionar un registro ordenado del trabajo, evitando ambigüedades y contener las razones que sirvieron de base para tomar las decisiones sobre temas conflictivos, por lo que deben ser completos y claramente expresados, siguiendo el propósito de fácil comprensión, para evitar incluir comentarios que requieran respuestas o seguimiento posterior.

Todo papel de trabajo debe reunir las siguientes características generales:

- Prepararse en forma nítida, clara, concisa y precisa; para conseguir esto se utilizará una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación de abreviaturas, mínimo número de marcas y su explicación.

- Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.
- Son de propiedad de las unidades operativas correspondientes, las cuales adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad.

g. Hojas de resumen de hallazgos por componente

El hallazgo en la auditoría tiene el sentido de obtención y síntesis de información específica sobre una operación, actividad, proyecto, unidad administrativa u otro asunto evaluado y que los resultados sean de interés para los funcionarios de la institución financiera auditada.

Una vez que se obtiene la evidencia durante la ejecución de la auditoría, los hallazgos deben ser evaluados en función de cada procedimiento, de cada componente y de la auditoría en su conjunto, considerando si esa evidencia es importante y confiable. A base de esta evaluación se deberán obtener conclusiones a fin de comprobar si los objetivos determinados para cada componente han sido alcanzados.

En el desarrollo de los hallazgos, el auditor considerará los siguientes atributos:

Tabla VI: Atributos de los hallazgos

ATRIBUTOS	CARACTERÍSTICAS
Título	Debe ser breve. Positivo o negativo. Debe sintetizar el contenido del hallazgo.
Condición	Denota "lo que es". Describe la deficiencia. Debe ser objetiva.
Criterio	Denota "El deber ser". Existe en normativa. Opuesto a condición.
Causa	Identifica el origen de la deficiencia. Producto de fallas de la administración. Se puede evidenciar con la respuesta de la administración.
Efecto	Ocasionado por la condición.
Recomendación	Presenta solución a la condición. Ataca la causa. Es viable. Se explica por si sola.

h. Definición de la estructura del informe

En esta fase se define la estructura del borrador del informe, con la referencia necesaria a los papeles de trabajo y a la hoja de resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Este informe debe contener en su interior: alcance y objetivos de la auditoría, identificar los miembros del equipo auditor y los representantes de la entidad auditada, fechas de la auditoría, documentos que se observaron, observaciones de las situaciones que no estaban de acuerdo al estándar establecido, juicio del equipo auditor sobre el grado de cumplimiento de los

objetivos que la entidad se ha planteado, capacidad de la entidad para lograr dichos objetivos, lista de distribución del informe, etc.

3.6.2.4. Productos de la ejecución de la auditoría de gestión

Los productos que se obtienen en la fase de la ejecución de la auditoría de gestión son:

- Programas de auditoría para cada componente.
- Papeles de trabajo.
- Hojas de resumen de hallazgos significativos por cada componente.

3.6.3. Comunicación de resultados de la auditoría de gestión

3.6.3.1. Generalidades de la comunicación de resultados de la auditoría de gestión

El auditor es el encargado de ir comunicando los resultados que va obteniendo en el transcurso de la auditoría de gestión.

La comunicación de resultados se la considera como la penúltima fase de la auditoría de gestión, sin embargo se la ejecuta durante todo el proceso de la auditoría, ya sea en forma verbal o escrita, para obtener el punto de vista de los funcionarios de la entidad financiera, y para debatir con ellos los

hallazgos de la auditoría; dándoles oportunidad para presentar pruebas documentadas e información verbal pertinente de los asuntos sometidos a la revisión, si el caso lo amerita.

Así mismo, antes de concluir el trabajo, el auditor deberá dar una charla a los funcionarios principales responsables de lo examinado para comunicar y discutir los resultados de la auditoría.

Los resultados de la auditoría deben ser presentados en forma objetiva, clara, precisa, concisa y constructiva; y con mayor atención cuando la comunicación se efectúa por escrito.

El contenido de un informe debe ser ampliamente discutido con los funcionarios. Así mismo, la comunicación oficial de los resultados incluye los puntos de vista de los funcionarios en los casos, de que éstos sean contrarios a los del auditor.

Los momentos más importantes para la comunicación de resultados a los funcionarios son:

- Al iniciar la auditoría de gestión.
- En el informe de evaluación de la estructura del control interno.

- Al obtener las conclusiones de la auditoría de gestión.
- Al realizar las reuniones o entrevistas de trabajo.
- Al presentar oficialmente el informe de la auditoría de gestión.

Haciendo referencia a lo mencionado en el párrafo anterior, se concluye que la fase de comunicación de resultados debe ser permanente y no debe esperar la conclusión del trabajo, la conferencia final o la formulación del informe final; para que los funcionarios de la entidad conozcan los hallazgos observados por el auditor.

3.6.3.2. Objetivos de la comunicación de resultados de la auditoría de gestión

El objetivo de esta fase del proceso de auditoría de gestión, es revelar las deficiencias existentes y los hallazgos positivos, por medio del informe. Además, se incluirá de forma resumida en la parte de conclusiones, las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

3.6.3.3. Proceso de la comunicación de resultados de la auditoría de gestión

En la fase de comunicación de resultados resalta la entrega de informes. Las etapas son las siguientes:

a. Redacción del borrador de informe

Los auditores deben iniciar la elaboración del borrador del informe, cuando se haya completado la mayor parte del trabajo de campo, pues éste contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría. El borrador del informe será revisado detalladamente por el supervisor de auditoría en los siguientes aspectos: contenido, ortografía, y cuadros.

El borrador del informe debe indicar el contenido, la estructura del análisis desarrollado y los hallazgos, los comentarios, conclusiones y recomendaciones, sustentadas en los papeles de trabajo, pues son los documentos que respaldan el análisis efectuado por el auditor.

Este informe proporciona al director de la auditoría, la oportunidad de reevaluar la importancia de los asuntos principales y determinar si la calidad de la evidencia es adecuada, lo cual puede involucrar la revisión de otros proyectos de auditoría relacionados, particularmente cuando los hallazgos parecen sobrepasar los límites del área examinada por alguno de los auditores en particular.

Cabe resaltar, que los resultados de la auditoría de gestión, deberán constar en el borrador del informe y serán dados a conocer a los funcionarios de la entidad auditada y demás personas vinculadas con la misma.

b. Conferencia final para lectura de informe

La convocatoria de la conferencia final para la lectura del informe, la realiza el jefe de equipo de la auditoría, mediante notificación escrita y por lo menos con cuarenta y ocho (48) horas de anticipación, indicando el lugar, el día y hora de su celebración.

La conferencia final estará integrada por las siguientes personas:

- La junta de accionistas de la entidad auditada.
- Los servidores o ex-servidores y quienes por sus funciones o actividades, están vinculados a la materia objeto del examen.
- El jefe de equipo de la auditoría.
- El equipo de auditoría responsable y el supervisor de la misma.
- El auditor interno de la entidad examinada.

En esta etapa el auditor procederá a la lectura del borrador del informe, en el cual se da a conocer los resultados de la auditoría realizada; y las conclusiones y recomendaciones, de tal forma que los funcionarios de la entidad tengan una visión general del trabajo realizado. Así mismo, los funcionarios tendrán la oportunidad de expresar sus puntos de vista y discutir los hallazgos, ejerciendo su legítima defensa.

Para la constancia de la lectura del borrador del informe, el jefe de equipo de la auditoría elaborará una acta de conferencia final con las firmas de todas las personas que integraron la conferencia. Este documento debe ser incluido en los papeles de trabajo.

c. Emisión del informe final y la síntesis del informe

El último paso de la comunicación de resultados, lo constituye la entrega oficial del informe de la auditoría de gestión a la junta de accionistas de la entidad auditada y a los demás funcionarios que el auditor crea conveniente que deban conocer, divulgar y tomar las acciones correctivas. Esta fase concluye con la culminación de los siguientes informes:

- **Informe final**

- a. Definición

El informe es la culminación o el producto final de la auditoría de gestión, en el que se informan las conclusiones a las cuales ha llegado el equipo de auditores respecto de su objeto revisado. En otras palabras, en este informe el equipo de auditoría formaliza sus observaciones.

- b. Objetivos fundamentales

Los objetivos fundamentales del informe escrito son: exponer el alcance de la auditoría de gestión; proporcionar información a la junta

de accionistas sobre el grado de cumplimiento y los avances observados; verificar el manejo eficiente de los recursos; determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas; y, demostrar la necesidad de adoptar medidas correctivas, cuando proceda.

c. Estructura del informe

De forma general, el informe final debe contener principalmente, los siguientes puntos:

- Carátula.
- Índice, siglas y abreviaturas.
- Carta de presentación de informe.

Capítulo I: Enfoque de la auditoría

- Motivo.
- Objetivo.
- Alcance.
- Enfoque.
- Componentes auditados.
- Indicadores utilizados.

Capítulo II: Información de la entidad

- Misión.
- Visión.
- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Base legal.

- Estructura orgánica.
- Objetivos.
- Financiamiento.
- Funcionarios principales.

Capítulo III: Resultados generales

Capítulo IV: Anexos y apéndices

d. Requisitos y cualidades del informe

El informe debe elaborarse teniendo en cuenta lo siguiente:

Importancia del contenido: los asuntos de los que trata el informe escrito deben tener suficiente importancia para justificar su inclusión y la atención de los funcionarios a los que va dirigido.

Utilidad: su propósito es generar una acción constructiva, ayudar al auditado y a la entidad financiera, a conducir a la obtención de mejoras que resulten necesarias.

Oportunidad: debe emitirse sin retraso, a fin de permitir una rápida acción correctiva. La oportunidad siempre es importante y más aún cuando el informe se refiere a temas tales como malversación de recursos, transacciones ilegales, acciones de responsabilidad y otras fallas en la protección de los recursos.

Equidad: se refiere a la necesidad de ser justos e imparciales en las manifestaciones del informe, de manera que los destinatarios estén razonablemente seguros que el mismo es digno de crédito.

Concisión: los informes completos y concisos cuentan con una probabilidad más elevada de captar la atención y generar acciones eficaces. Los informes concisos van a los hechos y evitan detalles innecesarios que desalienten o confundan al lector.

Objetividad: la objetividad se obtiene brindando información real y libre de distorsión, es decir que no haya sido afectado por prejuicios o predisposiciones de quien lo preparó. Las observaciones, recomendaciones y conclusiones deben expresarse de forma imparcial, estar sustentadas por evidencia válida y suficiente, que conste en los papeles de trabajo.

Verificabilidad: los informes deben ser verificables, aunque no siempre el lector tenga la posibilidad de verificarlos personalmente, pero si se utilizan nombres comúnmente aceptados o se hace referencia a elementos concretos o sitios del lugar de la revisión, se mejora la verificación de la información.

Completo y suficiente: el informe debe dar cuenta de todos los aspectos comprendidos y resultantes de la labor de auditoría,

brindando la información necesaria para la adecuada interpretación de los temas tratados. El auditor debe partir del supuesto que el lector no tiene conocimiento de la materia analizada; por lo tanto, el informe explicará suficientemente los hechos o circunstancias, y expondrá sus recomendaciones y conclusiones con claridad.

Calidad convincente: las observaciones se presentarán de manera convincente, y las recomendaciones y conclusiones deberán inferirse lógicamente de los hechos presentados. El auditor debe estar preparado para dar pruebas concretas de todas y cada una de las manifestaciones contenidas en su informe.

Claridad y simplicidad: los informes deben ser redactados de manera clara y con un ordenamiento lógico. Debe evitarse el lenguaje excesivamente técnico y brindar información de apoyo para la comprensión de los temas complejos.

Tono constructivo: el tono del informe debe buscar una reacción de aceptación a las recomendaciones y conclusiones. Las observaciones se presentarán con un lenguaje que no genere una posición defensiva u oposición. Debe evitarse adjetivar o acentuar en demasía las deficiencias y presentarlas en una justa perspectiva que las señale sin exagerar. Así mismo, se deberán mencionar cuando sea el caso, los logros más destacados observados en la entidad.

Apariencia: el informe debe demostrar buen gusto y personalidad. No debe ser escrito en papeles de colores, ni usar el texto subrayado de colores.

e. Errores comunes

Los errores que a continuación se mencionarán, son los más usuales en la redacción del informe de auditoría:

Lenguaje poco claro: es cuando el auditor no se da a entender a la junta de accionistas debido a la utilización de frases, oraciones y palabras no claras ni simples. Los problemas en su mayoría son por: términos técnicos confusos, redundancia, lenguaje impreciso, gramática incorrecta o sintaxis pobre.

Falta de material: el informe no posee toda la información o se ha omitido secciones que se requieren para comunicar la importancia del mismo. Por la falta de información, no se sigue la secuencia del informe, provocando una serie de preguntas sin respuestas.

Estructura pobre: esto sucede cuando el informe está mal organizado, el índice no coincide con el contenido, los comentarios no tienen un título lógico o cuando se redacta sin orden y al leer no se encuentra un sentido.

f. Sugerencias para la redacción del informe

Para redactar un informe que cumpla con todas las expectativas del usuario, se recomienda lo siguiente:

Ideas simples, claras y concisas: las ideas confusas demuestran una inseguridad del auditor. Trate de emplear palabras y oraciones cortas y sencillas, y escriba solo lo más importante.

Orden y contenido: la organización del informe debe tener lógica y presentar paso a paso sin hacer referencias de una sección a otra.

Errores mecanográficos y aritméticos: una presentación del informe desordenado y con errores de escritura es mal visto.

Piense antes de escribir: considere hacer una lista con todos los puntos a redactar en el informe.

Abreviaturas y siglas: omitir las frases y utilizar sólo las abreviaturas, puede llegar a demostrar que es perezoso para escribir.

Escriba imparcialmente: en la redacción del informe se deben dejar las influencias personales y utilizar un tono objetivo.

Aceptar recomendaciones: el auditor entregará los informe al finalizarlos al supervisor, y éste deberá aceptar cualquier recomendación sin molestarse.

g. Responsabilidad de la elaboración del informe

La responsabilidad recae sobre el auditor jefe de equipo, compartida con los demás miembros del equipo y el supervisor.

- **Síntesis del informe**

Es un documento de dos páginas, que revela los sucesos más importantes del informe de una manera resumida y agregando como referencia las páginas del mismo, en donde se haya desarrollado el respectivo comentario. Este documento revela además los nombres de los funcionarios que son responsables administrativa, civil y penalmente; así también incluye las multas a esas personas, si el caso lo amerita.

3.6.3.4. Productos de la comunicación de resultados de la auditoría de gestión

Al concluir la comunicación de resultados se generan los siguientes informes:

- Informe final de auditoría de gestión.

- Síntesis del informe.
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

3.6.4. Seguimiento de la auditoría de gestión

3.6.4.1. Generalidades del seguimiento de la auditoría de gestión

El seguimiento se define como un proceso mediante el cual los auditores determinan lo adecuado, efectivo y oportuno de las acciones tomadas por los directivos sobre los hallazgos de auditoría reportados.

La auditoría no será efectiva si ha concluido con un buen informe y no se le efectúa un seguimiento para verificar, que la entidad auditada ha puesto en marcha las observaciones y recomendaciones que le ha propuesto el equipo auditor. Los auditores deberán establecer que se tomaron acciones correctivas y se lograron los resultados deseados, o que la junta de accionistas ha asumido los riesgos de no tomar acciones correctivas sobre los hallazgos reportados.

El método para efectuar el seguimiento, dependerá del tipo de observación y también de la importancia y materialidad de las observaciones y recomendaciones.

Los factores que deberían considerarse para determinar procedimientos apropiados de seguimiento son:

- La importancia de los hallazgos informados.
- El grado de esfuerzo y costo necesarios para corregir los asuntos reportados.
- Los riesgos que pudieran ocurrir si falla la acción correctiva.
- La complejidad de la acción correctiva.
- El período de tiempo involucrado.

3.6.4.2. Objetivos del seguimiento de la auditoría de gestión

El auditor designado preparará el programa específico de seguimiento, que le servirá de guía en el transcurso de esta fase, el cual será revisado y aprobado por el jefe de auditoría. El seguimiento de la auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- Establecer el grado de cumplimiento a la fecha de la auditoría, de las recomendaciones contenidas en los informes de auditorías practicadas anteriormente. Este grado de cumplimiento podrá ser:
 - Recomendación cumplida.
 - Recomendación en proceso.

- Recomendación no cumplida.

- Permitir la presentación uniforme de los resultados del seguimiento.
- Orientar a los auditores para la obtención de evidencia suficiente y competente sobre el grado de aplicación de las recomendaciones.

3.6.4.3. Proceso del seguimiento de la auditoría de gestión

En la fase de seguimiento de la auditoría de gestión, resaltan las siguientes etapas:

a. De hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría

Treinta días después de la recepción del informe final de la auditoría de gestión, es un período típico para dar una respuesta.

Normalmente es responsabilidad del jefe del equipo que efectúa la revisión, hacer el seguimiento de las respuestas a un informe. Si no se recibe una respuesta en la fecha solicitada, algún miembro del equipo debe llamar al cliente que solicitó el servicio para recordarle a la entidad que tiene que comprometerse seriamente con la acción correctiva.

Seguidamente a la culminación de la auditoría de gestión, se dará seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría recientemente finalizado, cuyos resultados serán

reflejados en el informe que respalde a la fase de seguimiento. Las técnicas utilizadas para hacer un seguimiento sobre la eficacia de las recomendaciones incluye:

- Dirigir los informes sobre hallazgos de auditoría a los niveles apropiados del directorio, para que los responsables tomen las acciones correctivas.
- Recibir y evaluar respuestas del directorio para auditar los hallazgos dentro de un período razonable, después de que los informes han sido emitidos.
- Recibir actualizaciones del directorio con el propósito de evaluar los esfuerzos, para corregir condiciones previamente reportadas.
- Recibir y evaluar informes de otras unidades organizacionales a quienes se les asignó responsabilidad para ejecutar procedimientos de seguimiento.
- Informar a la junta de accionistas sobre el estado de las respuestas relativas a los hallazgos de auditoría.

El auditor debe vigilar el cumplimiento de las instrucciones impartidas por el directorio de la entidad y demás sectores involucrados, dirigidas a solucionar las falencias expuestas como observaciones en los informes de auditoría. Si bien el auditor no es el responsable de tomar las acciones para mejorar los

controles y superar los incumplimientos normativos; su actuación debe propender a la modificación de conductas y al apoyo de la mejora de la gestión de la entidad financiera.

El seguimiento periódico le permitirá al auditor asegurarse respecto a la adopción de medidas adecuadas con relación a los hechos verificados, y si resultan fuente de información para la realización de nuevas auditorías. Al vigilar el cumplimiento de las medidas correctivas, se podrá evaluar no sólo lo acertado del asesoramiento, sino también que los resultados obtenidos de tales soluciones correspondan con las expectativas.

La junta de accionistas de la entidad auditada debe estar informada del estado de corrección de las observaciones. Si se diera el caso de que aquélla no aceptara, bajo su responsabilidad, la validez de las recomendaciones del auditor, y decidiera no ordenar la implantación de las soluciones o medidas correctivas que aconseja el mismo en su informe, se debe procurar obtener el fundamento documentado de tal decisión.

En la circunstancia antes mencionada, se deberá evaluar la inclusión del cuestionamiento, es decir, el señalamiento de no haberse corregido las observaciones identificadas, en un nuevo informe de auditoría. De todas maneras, deberán mantenerse todas las recomendaciones no aceptadas por la superioridad del ente, junto con las evidencias de su seguimiento.

b. Recomprobación después de un año

Una vez presentados los resultados en el informe de auditoría, se realiza una recomprobación transcurrido un año de haberla culminado.

La recomprobación consiste en un nuevo proceso de seguimiento de las recomendaciones que hayan sido presentadas en el informe anterior (hace un año), y éste suministra un reporte de progreso sobre las acciones adoptadas por la junta de accionistas de la entidad auditada.

En primer lugar, ayuda al auditor a buscar la necesidad de reexaminar con mayor profundidad ciertos asuntos que ya habían sido tratados.

En segundo lugar, ayuda al auditor a comentar a la junta de accionistas o al directorio, lo relacionado con lo adecuado y oportuno de las acciones adoptadas en la entidad.

Al iniciarse la primera auditoría, es posible que no se cuente con demasiados elementos previos de importancia para dicho seguimiento; sin embargo, para las auditorías de gestión que hayan de realizarse posteriormente, el trabajo de seguimiento que se realice será de gran importancia.

3.6.4.4. Productos del seguimiento de la auditoría de gestión

Al concluir el proceso del seguimiento de la auditoría de gestión, se generan los siguientes informes:

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- Encuesta sobre el servicio de auditoría.
- Constancia del seguimiento realizado.
- Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

Capítulo 4

4. MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADO EN UNA INSTITUCIÓN BANCARIA

4.1. Proceso de la auditoría de gestión

En este capítulo, se aplicará el diseño de la auditoría de gestión en una entidad bancaria del sector privado ecuatoriano, propuesto en el capítulo anterior. La información que se presenta a continuación de la entidad financiera, es confidencial y por ello no se demuestra todos los resultados. El nombre de la entidad financiera, ha sido modificado a EcuaBank, y el estudio se a efectuado con balances e informaciones del año anterior (2003) al que se lleva en curso.

Se ha realizado ciertos cambios que permitan no identificar a la entidad que me ha facilitado la aplicación del diseño de la auditoría de gestión.

4.1.1. Planificación de la auditoría de gestión

4.1.1.1. Información de la entidad

Para dar inicio a la auditoría, se procedió primeramente a realizar una orden de trabajo dirigida al presidente ejecutivo, adjuntado el programa que demuestre la secuencia de las actividades que se iban a efectuar como primera instancia, para conocer de cerca la entidad objeto del estudio. El programa que se elaboró y se presentó a la entidad financiera, es el que se ve a continuación:

Tabla VII: Programa de trabajo

PROGRAMA DE TRABAJO			
ENTIDAD: EcuaBank			
Hecho por: Patricia Del Pozo Arteaga			Fecha: 04 / enero / 04
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELAB. POR
Objetivos:			
	-Obtener permiso de la entidad financiera para aplicar el modelo de auditoría de gestión.		
	-Obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad.		
Conocimiento de la entidad:			
1	-Elaborar una orden de trabajo a la entidad financiera, de presentación y solicitud de permiso para aplicar el diseño de la auditoría de gestión.		
2	-Visitar las instalaciones de la institución financiera.		
3	-Solicitar entrevistas con el presidente ejecutivo de EcuaBank y el gerente del área de auditoría interna, así mismo con todo el personal que integra la división, para comunicar sobre la ejecución de la auditoría.		
4	-Armar el archivo permanente a base de la información proporcionada por el área de auditoría interna.		
5	-Solicitar el presupuesto de la entidad con referencia al período comprendido de la auditoría de gestión.		

6	-Solicitar el plan anual de la entidad que permitan el respectivo análisis de la visión, misión, políticas, normas internas, estrategias y metas.		
7	-Solicite informes de anteriores evaluaciones presupuestarias que se hayan efectuado, así como las conclusiones y recomendaciones establecidas.		
8	-Solicitar los índices empleados por la entidad con su respectiva interpretación.		
9	-Comprobar si la institución financiera dispone de indicadores de gestión, que permitan medir sus actividades y operaciones.		
10	-De no existir todos los índices requeridos para la entidad, desarrollar los más convenientes para la actividad de Ecuabank.		
11	-Solicitar los últimos informes de auditoría efectuados a la entidad.		
12	-Ejecute todas las entrevistas planificadas.		
13	-Dar a conocer los objetivos de la auditoría que se va a aplicar y solicitar la ayuda necesaria al departamento de auditoría interna.		
14	-Solicitar la colaboración del personal de todas las áreas de la entidad para la ejecución de la auditoría.		
15	-Solicite información de las actividades que realiza el área de auditoría interna cuando aplican sus revisiones y análisis.		
16	-Prepare una secuencia de puntos a tratar con ciertos funcionarios de la entidad.		

17	-Solicitar las entrevistas individualmente a los funcionarios antes seleccionados.		
18	-Realizar una lista de las principales actividades a examinar.		
19	-Inspeccione las actividades que realiza el personal en sus puestos de trabajo.		
20	-Identificar las principales actividades y operaciones, políticas y normas de la entidad, para determinar las áreas con mayor riesgo.		
21	Evaluar el sistema de control interno contable implantado por la empresa.		
22	Identifique las áreas débiles o críticas, con base en los resultados de la evaluación del control interno.		
23	Redacte las conclusiones de los hallazgos de auditoría de gestión.		
24	Identifique las recomendaciones para mejorar la eficacia de las operaciones involucradas en los hallazgos de auditoría de gestión.		
25	Discuta los hallazgos de auditoría de gestión con los funcionarios responsables, para llegar a un acuerdo sobre los mismos.		

Una vez aprobado y ejecutado el programa anterior, se recopiló información relevante de la entidad financiera; lo que permitió un conocimiento rápido de la actividad principal de Ecuabank. Entre la información que se compiló, destaca la siguiente:

- **Visión**

Convertir al Ecuabank en una de las instituciones financieras más importantes del Ecuador en el nuevo milenio, manteniendo una óptima

situación financiera y la excelencia en el servicio de nuestro personal, con rapidez de respuesta y creando nuevos productos a la medida de las necesidades de cada uno de nuestros segmentos de clientes.

- **Misión**

Es una organización privada ecuatoriana de alcance nacional dedicada a la prestación de servicios financieros que responden a las necesidades de los clientes personales y corporativos con calidad y eficiencia.

- **Valores**

La reconocida cultura organizacional, tiene como base un conjunto de valores que identifican plenamente a cada uno de quienes conforman el Ecuabank. Entre los valores que enfatiza la entidad financiera privada constan:

1.- *El respeto a la persona humana*, que implica el reconocimiento objetivo de las capacidades propias y las de los demás para la realización de la tarea colectiva del banco.

2.- *La honestidad* que se manifiesta en comportamientos de integridad y madurez que generan sentimientos de confianza en nuestros clientes, empleados y en la comunidad.

3.- *La excelencia en el servicio*, se refiere a la orientación de nuestras acciones hacia la satisfacción del cliente mediante una cultura de servicio, asentada en la atención amable, oportuna y eficiente.

4.- *El mejoramiento continuo*, referido a la permanente adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que permitan generar un valor agregado para los clientes y la organización.

5.- *El trabajo en equipo o gestión participativa*, que permita a los empleados intervenir activamente en la vida de la organización, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

6.- *La responsabilidad por los actos propios*, que promueva el ejercicio de acciones y decisiones maduras y nos lleve a asumir como propio el resultado de las mismas. Se refiere también a tomar una posición activa y responsable en las situaciones que requieran nuestra participación.

- **Objetivos**

- Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones, la satisfacción del cliente y la orientación a resultados.

- Promover la mejora de la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.

- Gestionar el riesgo crediticio, basados en los valores de disciplina, prudencia y calidad.

- Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas y tecnología, para apoyar a los procesos de gestión.

-Impulsar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores mediante la gestión del conocimiento, promoviendo el compromiso, iniciativa y responsabilidad personal.

-Ofrecer a nuestros clientes productos competitivos de calidad.

-Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización en toma de decisiones.

-Comprometer a todos nuestros colaboradores en el cumplimiento del Código de Ética.

- **Descripción de la actividad**

Desde su fundación a inicios de la década de los ochenta, Ecuabank ha tomado como principal directriz el servicio al cliente. Esto les ha permitido desarrollar una clientela leal que aprecia el servicio personalizado y el profesionalismo que el banco le dedica para atender sus necesidades.

En los funcionarios se destaca el profesionalismo, su permanente capacitación al ritmo de la evolución tecnológica y de las necesidades de sus clientes, bajo la fiel observancia de las normas morales que, en nuestro caso, se traduce en la dedicación exclusiva al ejercicio de la actividad bancaria, lo que nos permite acreditar una alta calidad de servicio y total seguridad.

La actividad principal de Ecuabank es la inversión de los depósitos realizados por el público, y así se menciona la existencia de otros productos y servicios que ofrece el banco, como son:

- Cuentas de ahorros.
- Cuenta corriente.
- Seguro.
- Banca sin horarios (efectivo, online, fono y móvil).
- Administradora de fondos.
- Créditos personales.
- Créditos hipotecarios (automotriz, educación y vivienda).
- Tarjetas de crédito.
- entre otros.

- **Estructura orgánica**

Presidente del Directorio

Ab. José Salazar Barragán

Primer Vocal Principal

Sr. Juan Pedro Bluhm Kuske

Segundo Vocal Principal

Sr. Juan Segale Demartini

Tercer Vocal Principal

Ing. José Luis Salazar Arrarte

Cuarto Vocal Principal

Ing. Luis Villacrés Smith

Quinto Vocal Principal

Dr. Carlos Julio Arosemena Arosemena

Sexto Vocal Principal

Ab. Luis Fernando Salas Rubio

Vocal Suplente del Primer Vocal Principal

Sr. Juan Esteban Bluhm Carlshon

Vocal Suplente del Segundo Vocal Principal

Lic. Carlos Dávalos Rodas

Vocal Suplente del Tercer Vocal Principal

Ab. Luis Hidalgo Vernaza

Vocal Suplente del Cuarto Vocal Principal

Rosalía Vélez Abarca de Villacrés

Vocal Suplente del Quinto Vocal Principal

Gianfranco Segale Demartini

Vocal Suplente del Sexto Vocal Principal

Ing. Irene Parra Silva

Presidente Ejecutivo

Miguel Babra Lyon

Vicepresidente Ejecutivo

Fernando Salazar Arrarte

Gerente de Banca de Personas

Vicente Vallarino Marcos

Gerente de Planificación Financiera

José Medina Serrano

Gerente de Relaciones Internacionales

Cecilia de Rivera

Gerente Ecuagiros

María Gabriela Valverde

Gerente de Comercialización

Andrés Crespo Bayona

Gerente de Marketing

Carlos Guzmán Neira

Gerente de Operaciones Comercio Exterior

Mónica de Romero

Gerente de Operaciones

Gina Henríquez de Bruno

Además de la información anteriormente presentada, se revisaron los informes financieros, los reglamentos y normas internas, los manuales de funciones y procedimientos, el presupuesto y entre otros documentos de relevante importancia, los cuales no se pueden publicar en este documento por ser catalogados como información confidencial de la entidad financiera auditada.

4.1.1.2. Indicadores de gestión de la entidad financiera

Después de haber revisado la información y los documentos pertinentes de la entidad financiera, se procede a establecer los indicadores de gestión, en el caso de que la entidad no disponga de ellos, pero si la entidad ya los ha determinado, se comparará los resultados para analizar dicha información con las expectativas de la entidad.

Este análisis ayudará a profundizar los conocimientos acerca de la entidad, y se comenzarán a reflejar los primeros resultados del estudio, debido a que podrá indicar posibles desviaciones con respecto a la expectativas planteadas, y así tomar las acciones pertinentes a tiempo.

Al continuar con el análisis de los indicadores de gestión en EcuaBank, se observó que esta institución sólo contaba con indicadores financieros y no implantaba este análisis en las demás áreas de la entidad. Aunque los resultados de los indicadores financieros fueron positivos y cumplieron con las expectativas de la entidad, se procedieron a determinar otros indicadores que confirmen que todas las áreas del banco se encuentran manejando los recursos con eficiencia y economía.

La unión de los indicadores que aplicaba la entidad y los propuestos para un mejor control, son los que establece el diseño de la auditoría de gestión.

Tabla VIII: Índices financieros de EcuaBank

<i>INDICADORES FINANCIEROS</i>	EcuaBank (dic-03)	EcuaBank (dic-02)
CAPITAL		
Cobertura patrimonial de activos	142,51%	133.22%
CALIDAD DE ACTIVOS		
Morosidad bruta total	1.35%	2.17%
Morosidad cartera comercial	0.96%	2.17%
Morosidad cartera consumo	4.48%	2.63%
Morosidad cartera de vivienda	0.50%	0.07%
Morosidad cartera de microempresa	0.00%	0.00%
Provisiones / Cartera de crédito improductiva	245.24%	167.59%
MANEJO ADMINISTRATIVO		
Activos productivos / Pasivos con costo	163.64%	163.41%
Grado de absorción - Gastos operacionales / Margen financiero	87.49%	86.53%
Gastos de personal / Activo total promedio	2.15%	1.93%
Gastos operativos / Activo total promedio	6.95%	6.18%
RENTABILIDAD		
Rendimiento operativo sobre activo	1.86%	1.93%

Rendimiento sobre patrimonio	26.03%	32.08%
LIQUIDEZ		
Fondos disponibles / Total depósitos a corto plazo	41.94%	36.34%
Índice de liquidez	38.07%	33.43%
Cobertura 25 mayores depositantes	171.23%	145.89%
Cobertura 100 mayores depositantes	109.75%	91.23%

Estos nuevos indicadores permiten no sólo examinar el área financiera, sino las demás áreas en que se encuentra estructurada la entidad; por esto fueron determinados y aplicados, estableciendo la siguiente ponderación descendiente para calificarlos:

- Satisfactorio = 3
- Normal = 2
- Mayor atención = 1

Los indicadores que cuentan con una calificación de 3, es porque es satisfactorio para el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad. Si el resultado es calificado con 2, es porque se encuentra entre los estándares establecidos; pero si la calificación es de 1, significa que hay que analizar dicho indicador y tomar las medidas correctivas para guiarlos al objetivo de la entidad financiera.

A continuación se citarán los resultados obtenidos de los indicadores de gestión aplicados en Ecuabank.

Tabla IX: Índices propuestos en la auditoría

INDICADORES FINANCIEROS	INTERPRETACIÓN	RESULTADOS
Activos productivos /	Mide la calidad de las	3

Total activos	colocaciones o la proporción de activos que generan rendimientos. La relación mientras más alta es mejor.	
Activos productivos / Pasivos con costo	Mide la eficiencia en la colocación de recursos captados. La relación mientras más alta es mejor.	3
Pasivos con costo / Total pasivos	Mide la proporción de pasivos que causan costo. La relación, mientras más baja es mejor.	3
Provisiones de cartera / Cartera vencida	Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera morosa. La relación mientras más alta es mejor.	2
Provisiones / Activos de riesgo	Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de pérdida o incobrabilidad de sus activos y contingentes. La relación mientras más alta es mejor.	3
Total pasivo / Patrimonio	Mide el nivel de endeudamiento asumido por la entidad en relación al patrimonio. La relación mientras más baja es mejor.	3
Activos improductivos / Patrimonio	Mide el nivel de contribución de los recursos patrimoniales para la adquisición de activos improductivos. Una relación mayor al 100 % implica el uso de recursos de terceros. La relación mientras más baja es mejor.	3
Total pasivo / Total activo	Mide el nivel en que los activos han sido financiados por	2

	recursos de terceros. La relación mientras más baja es mejor.	
Resultado de ejercicio / Patrimonio promedio	Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio. La relación más alta es mejor.	3
Resultados operativos / Margen bruto financiero	Mide el nivel de utilidad o pérdida generada por actividades de intermediación. La relación entre más alta es mejor.	3
Margen bruto financiero / Ingresos de la gestión de intermediación	Representa la rentabilidad de la gestión de intermediación en relación a los ingresos generados por dicha actividad. La relación entre más alta es mejor.	2
Egresos financieros / Activos productivos promedio	Representa el nivel de costo implícito en el financiamiento de los activos productivos. La relación entre más baja es mejor.	2
Ingresos financieros / Activos productivos promedio menos egresos financieros / Pasivos con costo promedio	Representa la diferencia entre la tasa activa de colocaciones y la tasa pasiva de captaciones. La relación entre más alta es mejor.	3
Intereses y comisiones pagados depósitos / Total depósitos + Fondos interbancarios comprados promedio	Representa el costo de las captaciones. La relación entre más baja es mejor.	2
INDICADORES DE PERSONAL	INTERPRETACIÓN	RESULTADOS
Personal por niveles / Total de personal de la entidad	Mide los incrementos y reducciones que se dan por cada área. Indicador histórico.	2

Valor nómina de personal por niveles / Valor total nómina de personal	Mide el nivel promedio de salario de los diferentes niveles, frente al total de la nómina de la entidad.	2
Gastos de capacitación / Número de personal capacitado por niveles	Mide el costo promedio de capacitación por empleados y el total de personal capacitado frente a todos los empleados.	2
Horas-hombre disponibles / Horas-hombre empleadas	Mide la relación de las horas empleadas para efectuar el trabajo.	2
Gasto total de nómina / Número de funcionarios por niveles	Mide el valor unitario promedio por empleado.	2
INDICADORES HACIA CLIENTE	INTERPRETACIÓN	RESULTADOS
Quejas atendidas al mes / Quejas receptadas al mes	Mide la atención a las quejas de los clientes. La relación entre más baja es mejor.	2
Tiempo requerido por servicio / Número de servicios prestados	Mide la cantidad de tiempo promedio que se requiere para brindar un servicio.	2
Total de clientes atendidos / Total de personal que brinda los servicios	Mide la cantidad de clientes que atiende el personal para analizar las contrataciones.	2
INDICADORES DE PROCESOS	INTERPRETACIÓN	RESULTADOS
Recursos utilizados / Recursos planeados	Mide el volumen de recursos utilizados frente a los propuestos al inicio.	2
Actividades realizadas durante ejecución de programas / Actividades planeadas	Mide el logro de las metas propuestas en la ejecución de programas. La relación entre más alta es mejor.	3
Resultado de los objetivos y metas / Producto programado	Mide la efectividad de la aplicación del programa,	2

por la ejecución de programas	partiendo por los resultados finales obtenidos.	
Monto de reformas presupuestarias / estimación inicial	Mide los cambios en el presupuesto frente a los planteados. La relación entre más baja es mejor.	2
Cantidad de auditorías efectuadas / Auditorías planeadas	Mide la cantidad de auditorías promedio efectuadas frente a las propuestas en los programas de trabajo.	2

Cabe recalcar que con la aplicación de todos los indicadores de gestión antes mencionados, se obtiene una mayor profundidad a nuestro análisis. Los resultados de esta etapa me permitieron conocer ciertas fortalezas y debilidades de las operaciones y actividades que realiza la entidad financiera.

4.1.1.3. Análisis FODA

Concluida la etapa de los indicadores de gestión, se continúa con el análisis que determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la entidad financiera. Los resultados que se obtuvieron, se demuestran en la siguiente tabla:

Tabla X: Análisis FODA a Ecuabank

<i>Ecuabank</i>
ANÁLISIS FODA
FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
*Solidez, dada por un alto volumen de activos, complementada por una estricta política de operaciones seguras en la colocación de recursos. *Seguridad, en todas las operaciones automatizadas mediante el uso de los más modernos equipos de cómputo. *Tecnología de punta, al servicio de nuestros clientes no sólo a nivel de hardware, sino también de software especialmente diseñado acorde a los requerimientos del mercado actual. *Innovación, de servicios ágiles y funcionales que facilitan las labores diarias de nuestros clientes en todo el mundo. *Cobertura nacional, por medio de sucursales y cobertura regional a través de oficinas de representación y de negocios. *Equipo de profesionales, de diferentes áreas con altos niveles de capacitación y motivación. *Amplio conocimiento, del mercado financiero y bancario. *Reconocimiento, de organismos y medios de comunicación nacionales e internacionales.	*Resistencia al cambio (oposición sin argumentos y desvalorización de propuestas por ser diferentes). *Ciertas deficiencias con el sistema de desarrollo de administración. *Baja valoración social al individuo emprendedor. *Fuerte castigo social al fracaso.

*Bajo nivel de conflictividad laboral. *Conjunto de documentación de antecedentes referidos a planificación y desarrollo, que abarca un amplio período y contiene valioso sustento para futuros estudios. *Adecuado nivel de remuneraciones. *Liderazgo honesto y responsable.	
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
*Buena imagen del banco en el ámbito nacional e internacional. *Incremento de solicitudes de crédito. *Nuevos productos financieros. *Desarrollo tecnológico. *Mejor calidad de consultoría nacional. *Crecimiento sostenido en colocaciones.	*Incoherencias en la asignación de recursos para el desarrollo. *Baja captación de recursos externos. *Incumplimiento de otros prestatarios. *Corrupción. *Riesgo país. *Situación de economías actuales no ayuda. *Aspectos políticos que pudieran influenciar el ambiente económico del país. *Alto nivel competitivo, lo cual implica menor margen.

Después de realizar el análisis FODA a toda la entidad, de una forma muy general, se persiste con el mismo análisis a cada área en que se encuentra dividida la entidad financiera. Este tipo de análisis es de suma importancia, porque le permite trabajar con toda la información que posea sobre la entidad financiera, útil para examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y así en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

En caso de Ecuabank, se efectuó ese análisis a las áreas con las que cuenta la entidad, siendo las siguientes:

- Financiera.
- Marketing.
- Administrativa.
- Contraloría.
- Sistemas.
- Comercialización.

Tabla XI: Análisis FODA al área de finanzas de Ecuabank

Ecuabank ANÁLISIS FODA COMPONENTE: FINANCIERO	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
*Cuenta con personal con altos niveles de capacitación y motivación.	*Escaso recurso humano o de personal.

*Las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional, se cumplen a cabalidad. *El personal busca alternativas para optimizar al máximo los recursos de tipo financiero. *Se presupuesta sobre bases correctas. *Posee unos sistemas de control adecuados y cuenta con un sistema oportuno de información financiera. *Existe deseo y voluntad de parte del personal para trabajar a favor de la entidad financiera.	
FACTORES EXTERNOS	
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
*Buena imagen del banco en el ámbito nacional e internacional. *Desarrollo tecnológico y mejor calidad de consultoría nacional. *Crecimiento sostenido en las colocaciones y nuevos productos financieros. *Incremento de la captación de los recursos económicos.	*Alto nivel competitivo, lo cual implica menor margen. *Aspectos políticos que pudieran influenciar el ambiente económico del país.

La siguiente área en aplicar el diagnóstico FODA fue la división de administración, la cual agrupa las sub-divisiones de recursos humanos y

seguridad. En esta área, el análisis mostró ciertas debilidades, como se observa a continuación:

Tabla XII: Análisis FODA al área de administración de Ecuabank

Ecuabank ANÁLISIS FODA COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
*Cuenta con personal con altos niveles de capacitación. *Cuenta con un sistema oportuno de información administrativa. *Se proporciona capacitación permanente. *Bajo nivel de conflictividad laboral.	*Las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional, no se cumplen a cabalidad. *No se es exigente hacia la obtención de los resultados. *El personal no busca alternativas para optimizar al máximo los recursos materiales. *Carece de espacio físico adecuado para las oficinas.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
*Desarrollo tecnológico. *Mejor calidad de consultoría nacional.	*Alto nivel competitivo, lo cual implica menor margen. *Corrupción.

	*Ingreso de personal no apto.
--	-------------------------------

En cuanto a los resultados de las demás áreas de la entidad financiera, fueron considerablemente buenas por el departamento de auditoría de EcuaBank.

4.1.1.4. Evaluación general del control interno

Con la ayuda de esta fase, se podrá conocer la estructura del control interno de una forma preliminar, para en base a estos resultados, determinar los riesgos y las áreas que serán examinadas con mayor profundidad.

Tabla XIII: Evaluación general del control interno de EcuaBank

<i>EVALUACIÓN PRELIMINAR</i>					
<i>ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO</i>					
<i>CUESTIONARIO - EcuaBank</i>					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	La actividad de la entidad corresponde a la prestación de servicios?	X			
2	Existen planes estratégicos en cada área de la entidad financiera?	X			
3	La institución tiene establecido:				
	- La visión?	X			
	- La misión?	X			
	- Las metas?	X			

4	La entidad financiera aplica los indicadores de gestión obteniendo resultados en base a los estándares establecidos?		X		La entidad no había formulado indicadores de gestión.
5	En la institución se han determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de cada departamento?		X		Se determinaron en el transcurso de la auditoría.
6	La entidad cuenta con una estructura orgánica?	X			
7	Existe un manual de funciones por cada área de la entidad?	X			
8	Existe una normativa interna que oriente el trabajo a realizar en la entidad financiera?	X			
9	Se ejecutan controles que guíen a las actividades y operaciones, hacia el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad?	X			
10	El personal conoce y cumple las diferentes normas y leyes que regulan la actividad de la entidad?	X			
11	La entidad conoce las necesidades de sus clientes y trata de satisfacerlas?	X			
12	La entidad evalúa cotidianamente el grado de eficiencia del sistema de control interno?	X			
13	Se emiten los informes trimestrales comunicando la gestión de auditoría?	X			

Según se observa de la información obtenida en la evaluación preliminar del control interno, la entidad no había determinado sus indicadores de gestión; ni

definido sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; es por esto, que la entidad no optimizaba el control interno y la gestión institucional, sin embargo; con la aplicación de la auditoría se fueron corrigiendo esos puntos.

4.1.1.5. Matriz de riesgos

La matriz de riesgos es indispensable determinar para cada componente o área, debido a que la calificación de los riesgos va a permitir determinar el enfoque que se le va a dar a la auditoría de gestión.

Los resultados de la matriz de riesgo que se aplicaron a las áreas de la entidad financiera, se demuestran con el siguiente formato:

Tabla XIV: Matriz de riesgo al área de finanzas de Ecuabank

<i>Ecuabank</i> MATRIZ DE RIESGOS COMPONENTE: <i>FINANCIERO</i>			
AFIRMACIONES	RIESGOS	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA
<u>Veracidad:</u> Transacciones son reales.	<i>INHERENTE: MÍNIMO</i> -Se prepara información necesaria, oportuna y pertinente al directorio.	Control diario de las cuentas críticas como son gastos, ingresos, cuentas transitorias de activo y pasivo, provisión de intereses y	<i>DE CUMPLIMIENTO:</i> -Verificar las proformas presupuestarias. -Verificar las variaciones que tuvieron los saldos reales de los diferentes rubros del balance con el presupuesto.
<u>Integridad:</u> Procedimientos documentados.	-Se realizan las proformas presupuestarias.		
<u>Valuación:</u> Procedimientos correctamente valuados.	-No se entrega diariamente la información de los principales rubros del Balance, sino cada semana.	transferencias internas.	-Verificar que se cumplan con los controles establecidos en los registros. -Verifique se cumplan con todos los procedimientos

<u>Exposición:</u> Información adecuadamente presentada.	CONTROL: BAJO		específicos. -Verificar el cumplimiento de controles establecidos para autorización y registro. -Verificar las técnicas que se emplean en la planificación financiera.
	-Se monitorea eficazmente los indicadores financieros.		
	-Se aplican controles al presupuesto.		
	-Falta de consolidaciones de proformas del presupuesto.		
	-No se realiza control de los márgenes de rendimiento semanalmente, sino al mes.		

Tabla XV: Matriz de riesgo al área de administración de EcuaBank

EcuaBank MATRIZ DE RIESGOS COMPONENTE: ADMINISTRATIVO (RR.HH.)			
AFIRMACIONES	RIESGOS	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA
<u>Veracidad:</u> Transacciones son reales. <u>Integridad:</u> Procedimientos documentados. <u>Valuación:</u> Procedimientos correctamente valuados.	INHERENTE: MEDIO -No constan en los documentos del plan estratégico ni en presupuestos aprobados, ciertas contrataciones de personal. -Omiten ciertos funcionarios las entrevistas con los aspirantes a emplearse en la entidad.	No se identifica ningún control clave.	SUSTANTIVO: -Constatar que todos los aumentos de personal tengan adjunto el respectivo análisis de costo beneficio y la autorización por parte de la máxima autoridad de la entidad. -Constatar el proceso formal de selección de personal que permite obtener al personal más calificado.
<u>Exposición:</u> Información adecuadamente	-Las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional, no se cumplen a cabalidad.		-Constatar selectivamente varios ítems de los roles de pago y determinar si los saldos son los correctos.

presentada.	-Se evalúa mensualmente a los empleados de la entidad, pero los resultados no son publicados o dados a conocer al personal.		DE CUMPLIMIENTO: -Verificar que la administración cuenta con personal adecuado en todos los niveles. -Verificar cómo evalúa la administración el rendimiento de los empleados. -Constatar cómo se asegura la gerencia de pagar a los empleados, salarios equitativos y competitivos. -Verifique el método que utiliza la administración para fomentar un sistema de comunicación con todo el personal.
	-Se realiza capacitación permanentemente.		
	-No se motiva o premia al personal por resultados óptimos obtenidos.		
	CONTROL: MÍNIMO		
	-Exhaustivo control en los roles de pago.		
	-Se realizan encuestas trimestrales para conocer necesidades del personal.		
	-Se realizan rotaciones del personal.		
	-Se aplican controles generales a las solicitudes de empleo que están registradas en las bases de datos correspondientes.		

Los resultados de la aplicación de la matriz de riesgo en las demás áreas, reflejaron un alto porcentaje de confianza. Por otro lado, se determinó que el área con mayor riesgo en comparación a las otras áreas, es la de administración, en la cual se fijó el enfoque de la auditoría.

El departamento de auditoría interna, concluyó este análisis demostrando los siguientes resultados de cada área:

- Financiera = 87% de confianza
- Marketing = 88% de confianza

- Administrativa = 72% de confianza
- Contraloría = 89% de confianza
- Sistemas = 84% de confianza
- Comercialización = 80% de confianza

4.1.1.6. Determinación del área crítica

Este análisis se estableció para conocer el efecto y determinar la acción correctiva, a las actividades u operaciones que se estaban realizando de manera diferente a las establecidas o planeadas por la entidad financiera. Así mismo, se determina un control de seguimiento a esta área para comprobar que se aplique los procedimientos de mejoras propuestos. La determinación del área crítica se aplicó sólo para el área de administración, por enfocarla como la de mayor riesgo.

Tabla XVI: Determinación del área crítica de Ecuabank

Ecuabank DETERMINACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS COMPONENTE: ADMINISTRATIVO (RR.HH.)					
SITUACIÓN ACTUAL	EFEECTO	RIESGO	ACC. CORRECTIVA	F. I.	SEG.
*Las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional, no se cumplen a cabalidad.	No se cumple con las funciones establecidas.	72%	Dar a conocer al personal sus funciones y controlar que se efectúen en la realidad.		
*No se es exigente hacia la obtención de los resultados y objetivos propuestos en el área.	No se cumple los objetivos y metas del área.		Exigir la orientación al personal hacia el cumplimiento de metas y objetivos.		

*El personal no busca alternativas para optimizar al máximo los recursos materiales.	Mala utilización de los recursos del área de administración		Establecer un mayor control en la utilización de los recursos del área.		
*Carece de espacio físico adecuado para las oficinas.	Empleados insatisfechos con su trabajo.		Solicitar a la gerencia para adecuar las oficinas a las necesidades.		
*Ciertas contrataciones de personal no constan en los documentos del plan estratégico ni en los presupuestos aprobados.	No se cumple con las normas internas del área.		Adjuntas a éste tipo de contrataciones, la justificación realizada al directorio y la aprobación del mismo.		
*No se motiva o premia al personal por resultados óptimos obtenidos.	Empleados trabajan desmotivados.		Fijar procedimientos para premiar por excelente rendimiento.		
*Se evalúa todos los meses a los empleados de la entidad, pero los resultados no son publicados.	El personal no corrige sus falencias ni mejora sus habilidades.		Evaluar al personal y dar a conocer los resultados, y así; poder planificar los cursos de capacitación.		

Con la aplicación de este formato, se establecieron los posibles efectos en el caso de no tomar en cuenta las medidas correctivas, debido a que podría incrementar el riesgo de esta área, es decir; que de una manera informal, éstas son las primeras recomendaciones que afectan directamente al área que se está auditando con más atención.

4.1.1.7. Objetivo preliminar de la auditoría

Como objetivo preliminar de la auditoría de gestión a EcuaBank, se estableció: evaluar si los recursos asignados a cada área de la entidad, están siendo administrados con eficiencia, efectividad y economía, en base a la planificación estratégica de EcuaBank.

4.1.1.8. Memorando de planificación

El memorando de la planeación de auditoría es un documento formal en el cual se resumen los principales resultados obtenidos en esta fase y la estrategia tentativa de la auditoría.

Toda la información y las decisiones contenidas en el memorando de planeación deben estar respaldadas en documentación ordenada y archivada en papeles de trabajo.

Revisando la información obtenida, se determinó que se tenía un conocimiento integral de EcuaBank, y así se procede a concluir esta fase con el memorando de planificación (ver anexo 2).

4.1.2. Ejecución de la auditoría de gestión

4.1.2.1. Evaluación de control interno

Al aplicar esta evaluación del control interno, se podrá aumentar la información acerca del funcionamiento de los controles que existen en cada una de las áreas de la entidad financiera, para en base a esos resultados, preparar los programas del trabajo.

La evaluación del control interno se aplicó a todas las áreas, con el objetivo de confirmar que se encuentren las actividades bien encaminadas, pero a continuación sólo se mostrarán los resultados de dos áreas de las cuales se ha venido conociendo, como son:

- Financiero.
- Administración.

Tabla XVII: Evaluación específica de control interno al área de finanzas

<i>EVALUACIÓN ESPECÍFICA</i>					
<i>ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO</i>					
COMPONENTE: <i>FINANCIERO</i>					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	Existe un documento formal que proyecte y determine el desarrollo financiero de la entidad?	X			
2	El Reglamento Orgánico Funcional de la entidad, define claramente la estructura organizativa de esta área?	X			
3	Existe un plan estratégico para el área financiera de la entidad?	X			
4	El plan estratégico financiero está de acuerdo con los objetivos y metas de la entidad?	X			
5	Se incluye programas de capacitación permanente al personal en el plan estratégico?		X		
6	Se han definido con claridad las políticas para el área financiera?	X			
7	Se actualizan constantemente los manuales, reglamentos, políticas y demás normas del área?	X			

8	Se han determinado parámetros o indicadores que permitan evaluar las actividades que realiza el personal de esta área?	X			
9	Se han definido sistemas de control para el área financiera?	X			
10	Se aplican los controles existentes de la división?	X			
11	Existen planes de acción para corregir desviaciones del área?		X		
12	Existen manuales de procedimientos para las funciones de financiero?	X			
13	Se observan todas las disposiciones legales que rigen a la institución, al momento de consolidar toda la información financiera?	X			
14	El jefe del departamento realiza una supervisión directa y evalúa periódicamente el trabajo de su personal?	X			
15	Se busca alternativas para optimizar al máximo los recursos de tipo financiero?	X			
16	Se prepara información necesaria, oportuna y pertinente al directorio?	X			
17	Se monitorea la emisión de balances y la entrega a los niveles gerenciales?	X			

Tabla XVIII: Evaluación específica de control interno al área de administración

<i>EVALUACIÓN ESPECÍFICA</i> <i>ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO</i> COMPONENTE: <i>ADMINISTRACIÓN</i>

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	La entidad cuenta con un área de recursos humanos?	X			
2	El Reglamento Orgánico Funcional de la entidad, define claramente la estructura organizativa de esta área?	X			El cual no se cumple a cabalidad.
3	Es alta la rotación del personal en los puestos claves, permitiendo la labor eficiente del personal en general como consecuencia de la rotación?	X			
4	Cuenta la entidad financiera con un Código de Ética?	X			
5	La descripción de puestos; incluyendo tareas específicas, responsabilidades y obligaciones de información, se han establecido con claridad o comunicado eficaz a los empleados?	X			
6	Se otorgó algún préstamo fuera de normas a empleados de la institución, incumpliendo con los controles internos?		X		
7	Existen lineamientos definidos para la administración de recursos humanos?	X			
8	Existen programas de capacitación para el personal de la institución financiera?	X			
9	Las políticas y procedimientos institucionales están alineados y contemplan la normativa legal vigente?	X			
10	Existen manuales de políticas y procedimientos de recursos humanos definidos para las diferentes áreas de la entidad?	X			
11	Los manuales de políticas de recursos humanos están debidamente aprobados por el directorio?	X			
12	Los manuales son actualizados de una forma periódica?	X			

13	Los manuales de recursos humanos evitan la improvisación de acciones y actividades por parte de los empleados durante la ejecución de su trabajo?	X			
14	Se han determinado parámetros o indicadores que permitan evaluar las actividades que realiza el personal de esta área?	X			
15	Los manuales de políticas y procedimientos de recursos humanos reflejan la operatividad de los procesos de tal forma que los manuales constituyen una herramienta de trabajo?	X			
16	Los empleados de la institución tienen conocimiento y acceso directo a los manuales de políticas y procedimientos de recursos humanos para mantenerse actualizados ante cualquier cambio en los mismos?	X			
17	Las solicitudes de empleo son controladas por el sistema del departamento?	X			
18	La institución tiene políticas de capacitación técnica para el desarrollo de sus empleados claves dentro de la entidad?	X			
19	Motiva o premia al personal por resultados óptimos obtenidos?		X		

4.1.2.2. Carta de control interno

Los resultados que se obtuvieron en la reciente evaluación del control interno, reafirmaron las falencias que ya se habían observado en el transcurso de las etapas de la auditoría, los cuales fueron comunicados inmediatamente al presidente ejecutivo de la entidad financiera por medio de una carta, la cual se observa en el anexo 3.

4.1.2.3. Programas de auditoría

Los programas de auditoría constituyen un conjunto de instrucciones detalladas de pruebas sustantivas y de cumplimiento que se aplica para analizar las áreas que requieran de mayor atención.

El programa aplicado al área de Ecuabank es específico, debido a que fue determinado según la magnitud de la auditoría y de la confiabilidad que generó la evaluación de control interno. Cabe resaltar, que mientras más alto es el nivel del riesgo, mayor es la profundidad de los procedimientos que obligan a su vez, la aplicación de técnicas y prácticas de auditoría.

El programa que se aplicó al área de administración de Ecuabank, fue el siguiente:

Tabla XIX: Programa general de auditoría al área de administración de Ecuabank

PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA				
<i>Ecuabank</i>				
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN				
Nº	DESCRIPCIÓN	REF.	ELAB. POR	FECHA
	OBJETIVOS:			

	*Evaluar los posibles hallazgos que puedan existir en el área, para determinar el grado de efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y para formular las conclusiones y recomendaciones para mejorar dicho grado. *Evaluar rendimiento y productividad.			
PROCEDIMIENTOS GENERALES:				
1	*Revise detenidamente la información recopilada en las fases anteriores que tenga relación con el área crítica.			
2	*Recopile información adicional sobre el área por medio de entrevistas, inspecciones físicas, observación directa de las operaciones y por otros medios que considere conveniente.			
3	*Determine la precisión, confiabilidad y utilidad de la información para uso de la gerencia.			
4	*Clasifique los posibles criterios de medición que se podrán utilizar (Leyes, decretos, resoluciones, normas, políticas, objetivos y metas establecidas en el presupuesto programático o en el programa anual de operaciones, estándares e indicadores).			
5	*Seleccione las operaciones o actividades que se consideren más importantes o significativas para ser examinadas a profundidad.			
6	*Identifique y desarrolle las características de los posibles hallazgos de auditoría.			
7	*Establezca si las operaciones o las actividades seleccionadas del área están logrando los objetivos y metas establecidas, dentro de los objetivos generales del área y de la entidad.			
8	*Establezca la economía y eficiencia de las operaciones.			

9	*Realice los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía.			
10	*Formule en papeles de trabajo, los comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la efectividad, eficacia, economía y eficiencia de las operaciones involucradas.			
11	*Comunique los resultados obtenidos, con los funcionarios responsable, para llegar a un acuerdo acerca de las recomendaciones para promover mejoras y otras acciones correctivas.			
	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS:			
12	*Determine cómo se realizan las previsiones de personal y si éstas se ligan a los planes institucionales.			
13	*Solicite varios expedientes de personal para evidenciar la aplicación de procedimientos de selección.			
14	*Verifique el cumplimiento de requisitos del servidor en función del perfil del puesto según el manual.			
15	*Determine la idoneidad del personal reclutado.			
16	*Verifique la existencia de algún programa o mecanismo utilizado para la inducción del personal.			
17	*Solicite el Reglamento de Clasificación y Valoración de puestos o manual de funciones.			
18	*Solicite el distributivo de sueldo y determine la aplicación, la clasificación y escala remunerativa, según el nivel.			
19	*Verifique si la escala de remuneraciones del personal guarda relación con al nivel jerárquico, funciones y responsabilidad del puesto.			

20	*Evalúe que las incorporaciones, ascensos o promociones del personal se hayan realizado de acuerdo a la normativa de la entidad.			
21	*Verifique la existencia de un sistema de evaluación del desempeño y los instrumentos y parámetros de calificación que se aplican.			
22	*Verifique los expedientes de personal para evidenciar la aplicación de procedimientos de evaluación y su relación con el desarrollo de la carrera administrativa.			
23	*Verifique la existencia de medios de control de asistencia de personal.			
24	*Establezca la existencia o la actualización de la base de datos de personal.			
25	*Verifique la existencia de expedientes actualizados por servidor en los que conste información relacionada con el historial del puesto, vacaciones, licencias, permisos, faltas, atrasos, multas, etc.			
26	*Verifique la existencia de estadísticas, informes y reportes que genera la unidad.			
27	*Realice el seguimiento de trámites administrativos o de procesos de inicio a fin.			
28	*Solicite el plan anual de capacitación y evalúe su cumplimiento.			
29	*Verifique la existencia de una base sobre los estudios y capacitación del personal y, el grado de aplicación para desarrollar la carrera administrativa.			
30	*Verifique la normatividad legal para efectos de pases administrativos.			
31	*Revise expedientes de personal para evidenciar la movilidad del personal y su frecuencia.			
32	*Observe las cualidades del personal y verifique que éstas correspondan a los puestos que ocupan.			

4.1.2.4. Aplicación de programas

En esta fase se emplea como herramienta principal, el programa general de auditoría determinado en la etapa anterior.

Al aplicar el programa, se obtendrá evidencias mediante la utilización de dos tipos de pruebas, ya sean de control o sustantivas. Cabe resaltar que en el transcurso de la auditoría, se aplicaron ambas pruebas. Entre las pruebas de control ya aplicadas, se destaca el cuestionario de evaluación de control interno; mientras que entre las pruebas sustantivas, se aplicaron ciertas técnicas de auditoría.

Los resultados de la aplicación de estos programas son las evidencias, que se encuentran respaldadas en los respectivos papeles de trabajo, los cuales fueron elaborados por el auditor durante el curso de la auditoría. Estos papeles de trabajo sirvieron para evidenciar en forma suficiente, competente y pertinente el trabajo realizado en la auditoría, pero debido a la extremada confidencialidad de los documentos y a la petición por parte de la entidad financiera, no pudieron ser mostrados.

4.1.2.5. Desarrollo de hallazgos

El desarrollo de hallazgos comprendió el análisis de los resultados que se obtuvieron al aplicar los programas, las pruebas, y la evaluación de la

estructura del control interno en los distintos componentes descritos anteriormente.

Los hallazgos encontrados fueron detallados en la carta de la estructura del control interno, los cuales contienen su correspondiente condición, criterio, causa, efecto, conclusiones y recomendaciones de las debilidades analizadas (ver anexo 3).

4.1.3. Comunicación de resultados de la auditoría de gestión

Para comunicar los resultados de la auditoría de gestión, se tuvieron que cumplir algunos pasos, antes de presentar el correspondiente informe final al directorio de la entidad auditada.

4.1.3.1. Borrador del informe de auditoría

Una vez completada la auditoría de gestión, se desarrolló el borrador del informe, siendo éste un documento provisional que fue supervisado para ser corregido y dado a conocer a los funcionarios de la entidad.

4.1.3.2. Conferencia final

Primeramente, se efectuó una carta de convocatoria a la conferencia final a todos los altos funcionarios de la entidad (ver anexo 4). Cabe destacar que la conferencia fue integrada por el presidente ejecutivo, el gerente administrativo, el subgerente de auditoría y Patricia Del Pozo; en la cual se procedió a la lectura del borrador del informe con su respectivo análisis, y para constancia, se elaboró una acta de conferencia final (ver anexo 5).

4.1.3.3. Informe de auditoría

Para concluir el proceso de la comunicación de resultados de la auditoría de gestión se entregó al presidente ejecutivo, el informe de la auditoría realizada, el cual se lo observa a continuación:

ENTIDAD FINANCIERA

“ECUABANK”

INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

PATRICIA DEL POZO
AUDITORA INDEPENDIENTE
GUAYAQUIL- ECUADOR

Í N D I C E

	PAG.
CONTENIDO	
Carta de Presentación	
CAPÍTULO I:	
Enfoque de la Auditoría	

CAPÍTULO II:

Información de la Entidad

CAPÍTULO III:

Resultados Generales

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

19 de Marzo del 2004

A la Junta General de Accionistas y Directores de
Ecuabank
Guayaquil - Ecuador

Hemos efectuado la auditoría de gestión a **ECUABANK**, al 31 de diciembre del 2003, de conformidad a lo previsto en el artículo 222 de la Constitución Política de la República del Ecuador.

Nuestra auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y normas de auditoría emitidas por la Superintendencia. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información y documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y

reglamentarias vigentes, políticas y demás normas y procedimientos aplicables.

Se analizaron como componentes a la Administración General con los subcomponentes de Financiero, Marketing, Administrativo, Sistemas, Comercialización y Contraloría. Los resultados por su importancia, se detallan a continuación:

Se cumple parcialmente con la entrega de la información de los principales rubros del Balance al Gerente Financiero; y con el control de los márgenes de rendimiento, según lo establecido en las políticas.

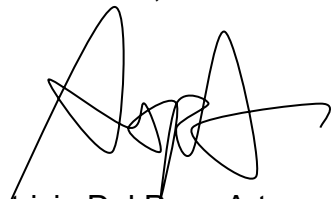
El plan estratégico del área financiera, no incluye los programas de capacitación del personal, como lo disponen las normas de control interno. Cabe anotar que lo comentado se debe a la falta de conocimiento de las necesidades del personal, porque el área de recursos humanos no envía los resultados de las evaluaciones aplicadas a los empleados.

El área de administración no cuenta con sistemas de control específicos y no se ha emitido planes de acción para corregir desviaciones como lo señalan los lineamientos institucionales.

Del análisis de las funciones del personal de administrativo, se determinó que no se cumplen las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional y no buscan alternativas para optimizar al máximo los recursos con los que cuenta el área, dando lugar a la mala administración de los dichos recursos.

En lo concerniente a los estados financieros, éstos presentan razonablemente en todos los aspectos importantes, la situación financiera de **ECUABANK** al 31 de diciembre del 2003, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

Atentamente,



Patricia Del Pozo Arteaga

AUDITORA INDEPENDIENTE

ENTIDAD FINANCIERA

“ECUABANK”

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La auditoría de gestión, se realizará en cumplimiento a la orden de trabajo emitida el 4 de enero de 2004.

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Evaluar si los recursos asignados a cada área de la entidad, están siendo administrados con la eficiencia, efectividad y economía, en base a la planificación estratégica de Ecuabank.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La auditoría cubrió el análisis de las áreas más representativas de la entidad, por el período comprendido del 5 de enero de 2004 al 19 de marzo de 2004.

ENFOQUE

Evaluar el área administrativa de Ecuabank para determinar el grado en que la entidad, está cumpliendo los objetivos preestablecidos, expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

COMPONENTES AUDITADOS

Se analizó como componente a la Administración General con los subcomponentes de Financiero, Marketing, Administrativo, Sistemas, Comercialización y Contraloría.

INDICADORES UTILIZADOS

Los indicadores utilizados fueron:

- Indicadores financieros.
- Indicadores de personal.
- Indicadores hacia el cliente.
- Indicadores de procesos.

ENTIDAD FINANCIERA

“ECUABANK”

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

CAPITULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

MISIÓN

Es una organización privada ecuatoriana de alcance nacional dedicada a la prestación de servicios financieros que responden a las necesidades de los clientes personales y corporativos con calidad y eficiencia.

VISIÓN

Convertir al Ecuabank en una de las instituciones financieras más importantes del Ecuador en el nuevo milenio, manteniendo una óptima situación financiera y la excelencia en el servicio de nuestro personal, con rapidez de respuesta y creando nuevos productos a la medida de las necesidades de cada uno de nuestros segmentos de clientes.

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

Principales fortalezas

- *Solidez, dada por un alto volumen de activos, complementada por una estricta política de operaciones seguras en la colocación de recursos.
- *Seguridad, en todas las operaciones automatizadas mediante el uso de los más modernos equipos de cómputo.
- *Tecnología de punta, al servicio de nuestros clientes no sólo a nivel de hardware, sino también de software especialmente diseñado acorde a los requerimientos del mercado actual.
- *Innovación, de servicios ágiles y funcionales que facilitan las labores diarias de nuestros clientes en todo el mundo.
- *Cobertura nacional, por medio de sucursales y cobertura regional a través de oficinas de representación y de negocios.
- *Equipo de profesionales, de diferentes áreas con altos niveles de capacitación y motivación.
- *Amplio conocimiento, del mercado financiero y bancario.
- *Reconocimiento, de organismos y medios de comunicación nacionales e internacionales.

*Bajo nivel de conflictividad laboral.

Principales oportunidades

*Buena imagen del banco en el ámbito nacional e internacional.

*Incremento de solicitudes de crédito.

*Nuevos productos financieros.

*Desarrollo tecnológico.

*Mejor calidad de consultoría nacional.

*Crecimiento sostenido en colocaciones.

Principales debilidades

*Resistencia al cambio.

*Ciertas deficiencias con el sistema de desarrollo de administración.

*Baja valoración social al individuo emprendedor.

*Fuerte castigo social al fracaso.

*Baja valoración social del riesgo y canalización del ahorro local a actividades de bajo riesgo.

Principales amenazas

*Incoherencias en la asignación de recursos para el desarrollo.

*Baja captación de recursos externos.

*Incumplimiento de otros prestatarios.

*Corrupción.

*Situación de economías actuales no ayuda.

*Aspectos políticos que pudieran influenciar en el ambiente económico del país.

BASE LEGAL

Las actividades y operaciones del Ecuabank, están normadas por las siguientes disposiciones específicas, tales como: Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Reglamento General a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Codificación de Resoluciones de la SBS y de la Junta Bancaria.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Presidente del Directorio

Ab. José Salazar Barragán

Primer Vocal Principal

Sr. Juan Pedro Bluhm Kuske

Segundo Vocal Principal

Sr. Juan Segale Demartini

Tercer Vocal Principal

Ing. José Luis Salazar Arrarte

Cuarto Vocal Principal

Ing. Luis Villacrés Smith

Quinto Vocal Principal

Dr. Carlos Julio Arosemena Arosemena

Sexto Vocal Principal

Ab. Luis Fernando Salas Rubio

Vocal Suplente del Primer Vocal Principal

Sr. Juan Esteban Bluhm Carlshon

Vocal Suplente del Segundo Vocal Principal

Lic. Carlos Dávalos Rodas

Vocal Suplente del Tercer Vocal Principal

Ab. Luis Hidalgo Vernaza

Vocal Suplente del Cuarto Vocal Principal

Rosalía Vélez Abarca de Villacrés

Vocal Suplente del Quinto Vocal Principal

Gianfranco Segale Demartini

Vocal Suplente del Sexto Vocal Principal

Ing. Irene Parra Silva

Presidente Ejecutivo

Miguel Babra Lyon

Vicepresidente Ejecutivo

Fernando Salazar Arrarte

Gerente de Banca de Personas

Vicente Vallarino Marcos

Gerente de Planificación Financiera

José Medina Serrano

Gerente de Relaciones Internacionales

Cecilia de Rivera

Gerente de Comercialización

Andrés Crespo Bayona

Gerente de Marketing

Carlos Guzmán Neira

Gerente de Operaciones Comercio Exterior

Mónica de Romero

Gerente de Operaciones

Gina Henríquez de Bruno

OBJETIVOS

- Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones, la satisfacción del cliente y la orientación a resultados.
- Promover la mejora de la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.
- Gestionar el riesgo crediticio, basados en los valores de disciplina, prudencia y calidad.
- Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas y tecnología, para apoyar a los procesos de gestión.
- Impulsar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores mediante la gestión del conocimiento, promoviendo el compromiso, iniciativa y responsabilidad personal.
- Ofrecer a nuestros clientes productos competitivos de calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización en toma de decisiones.
- Comprometer a todos nuestros colaboradores en el cumplimiento del Código de Ética.

ENTIDAD FINANCIERA

“ECUABANK”

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

CAPITULO III

RESULTADOS GENERALES

CONTROL INTERNO

De la evaluación a los métodos y procedimientos de control interno establecidos en Ecuabank, se determinó lo siguiente:

CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES:

En el último informe de auditoría efectuado por una firma de auditoría externa a Ecuabank, se formularon varias recomendaciones orientadas a optimizar la gestión institucional, las cuales fueron y están siendo aplicadas, reflejando un mayor nivel de confianza que en las auditorías antes efectuadas.

CONTROL INTERNO ACTUAL:

Con relación al cumplimiento de las normas técnicas aplicables a la estructura del control de la entidad financiera, se observan las siguientes situaciones de importancia:

“INFORMACIÓN SOBRE LOS RUBROS DEL BALANCE”

En el área financiera, no se entrega diariamente la información de los principales rubros del balance al gerente del área, según lo establecido en las políticas institucionales.

Conclusión:

Esto ocurrió por descuido del gerente financiero, lo que incide en la dificultad de tomar decisiones oportunas.

Recomendación:***Al Gerente Financiero:***

Programe y coordine con los jefes departamentales, la entrega diaria de la información acerca de los principales rubros del Balance, para facilitar la toma de decisiones en caso de que ocurran imprevistos.

“CONTROL DE LOS MÁRGENES DE RENDIMIENTO”

No se realiza semanalmente el control de los márgenes de rendimiento, según lo señalan las políticas institucionales.

Conclusión:

Esto sucedió por descuido del gerente financiero, debido a la determinación atrasada de los principales rubros del balance, situación que no facilita el control al desarrollo de estas operaciones.

Recomendación:***Al Gerente Financiero:***

Determine y aplique procedimientos para controlar los márgenes de rendimiento.

Vigile que en el futuro se cumplan las acciones pertinentes para el adecuado control de los márgenes de rendimiento, lo que permita optimizar y fortalecer el control interno.

“PLANES DE ACCIÓN O CONTINGENCIA”

No se ha emitido planes de acción para corregir las desviaciones del área financiera en casos de imprevistos, omisión que no concuerda con las políticas institucionales.

Conclusión:

Esta situación dificulta dirigir al personal hacia los objetivos y metas de la entidad en caso de que éstos sucedan.

Recomendación:

Al Gerente Financiero:

Determine y ponga a consideración de la máxima autoridad los mecanismos y procedimientos de acción para corregir las desviaciones del área financiera en casos de imprevistos.

“PLAN ESTRATÉGICO”

El plan estratégico, no incluye los programas de capacitación del personal, como lo disponen las normas de control interno.

Conclusión:

Cabe anotar que lo comentado se debe a la falta de conocimiento de las necesidades del personal, porque el área de recursos humanos no envía los resultados de las evaluaciones aplicadas a los empleados.

Recomendación:

Al Gerente Administrativo:

Ordene que el encargado del área de recursos humanos envíe a tiempo los resultados de las evaluaciones para determinar los programas de capacitación y así, poder incluirlos en el plan estratégico y tomarlos en cuenta al momento de presupuestar los desembolsos a realizar en éste rubro.

“REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL”

No se cumplen las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional, incumpliendo el mismo.

Conclusión:

La situación comentada anteriormente, dificulta el control de la realización de las actividades. Este suceso se debe a la falta de voluntad para cambiar de algunos empleados.

Recomendación:

Al Gerente Administrativo:

Programe reuniones con los jefes de las diferentes áreas de la entidad, para que ellos comuniquen a sus empleados, la obligatoriedad del cumplimiento de las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional.

Vigile que el personal cumpla a cabalidad con las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional.

“ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES”

No se optimiza al máximo los recursos materiales con los que cuenta el área administrativa, a los que refiere los lineamientos institucionales.

Conclusión:

Esto da lugar a la mala administración de los recursos materiales, lo que provoca el consumo de los recursos antes del tiempo planificado, afectando al mismo tiempo a los gastos presupuestados.

Recomendación:

Al Gerente Administrativo:

Designe a una persona que controle y distribuya los recursos materiales a cada empleado, estableciendo la fecha límite de renovación de dichos recursos.

“INCENTIVOS AL PERSONAL”

No se premia al personal por la obtención de resultados óptimos, como lo establecen las políticas institucionales.

Conclusión:

El acontecimiento antes mencionado incide en la falta de motivación del personal para cumplir con las metas y objetivos determinados por la entidad. Esto sucedió porque a pesar de que se evalúa al personal, no se publican los resultados; impidiéndoles a las máximas autoridades, conocer y tomar las acciones pertinentes.

Recomendación:

Al Gerente Administrativo:

Publique y comunique a las máximas autoridades, los resultados de las evaluaciones del personal, para que tomen las medidas adecuadas.

Al Presidente Ejecutivo:

Autorice y otorgue los incentivos al personal que cumpla con el logro de los objetivos y metas propuestas al inicio de cada período laboral.

4.1.3.4. Síntesis del informe

Además de la entrega del respectivo informe final, se realizó la síntesis del informe, para ser otorgado a los altos funcionarios de la entidad financiera, siendo el siguiente:

Tabla XX: Síntesis de resultados de la auditoría de gestión

<i>SÍNTESIS DE RESULTADOS</i>	
1. ENTIDAD EXAMINADA	
NOMBRE:	Entidad financiera "Ecuabank"
DIRECCIÓN:	Junín 200 y Panamá
TELEF.:	2305-000

2. MOTIVO DEL EXAMEN				3. CLASE DE EXAMEN	
Auditoría Operacional		Auditoría de Gestión	X	ORDEN DE TRABAJO:	
Auditoría Financiera		Examen Especial		FECHA:	4 de enero de 2004
4. SÍNTESIS DE LOS PRINCIPALES HALLAZGOS					
HALLAZGOS					PAG.
En el área financiera, no se entrega diariamente la información de los principales rubros del balance al gerente del área, según lo establecido en las políticas institucionales.					
No se realiza semanalmente el control de los márgenes de rendimiento, según lo señalan las políticas institucionales.					
No se ha emitido planes de acción para corregir las desviaciones del área financiera en casos de imprevistos, omisión que no concuerda con las políticas institucionales.					
El plan estratégico, no incluye los programas de capacitación del personal, como lo disponen las normas de control interno.					
No se cumplen las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional, incumpliendo el mismo.					
No se optimiza al máximo los recursos materiales con los que cuenta el área administrativa, a los que refiere los lineamientos institucionales.					
No se premia al personal por la obtención de resultados óptimos, como lo establecen las políticas institucionales.					
5. PERÍODO EXAMINADO					
DESDE:	4 de enero de 2004				
HASTA:	19 de marzo de 2004				
6. SUJETOS DE RESPONSABILIDAD					
CONCEPTO	RESPONSABILIDAD			VALOR	
	ADM.	CIVIL	PENAL		
7. EQUIPO ACTUANTE INTEGRADO POR:					
SUPERVISOR:	Rony Lalama M.				
JEFE DE EQUIPO:	Geovany Mendoza A.				

CONCLUSIONES

Al finalizar el estudio del diseño y aplicación de un modelo de auditoría de gestión aplicable al sector bancario, se puede concluir que:

1. Este modelo permite fortalecer y agilizar cada una de las fases del proceso de la auditoría de gestión en cualquier entidad del sector bancario.
2. Este trabajo describe detalladamente cada una de las fases de la auditoría de gestión de una manera estandarizada y simplificada para facilitar la labor del auditor con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de la entidad orientada a la efectividad y eficiencia en el uso de los recursos.
3. Con la aplicación de dicho modelo, se puede medir los resultados de la gestión institucional y contribuir para alcanzar los objetivos y metas establecidas por la entidad, permitiendo al mismo tiempo ahorrar recursos técnicos, financieros y humanos; y simplificar las operaciones.
4. Esta herramienta es un apoyo efectivo, tanto para los auditores internos como para los externos, al momento de realizar una auditoría a una entidad bancaria, debido a que cuentan con una metodología uniforme que les sirve como guía.

5. Este modelo ayuda a reducir el factor tiempo en la ejecución de la auditoría, sin descuidar la calidad de las actividades ejecutadas, pudiendo obtener resultados confiables y oportunos para permitir a los ejecutivos de la entidad, conocer la gestión con el fin de tomar medidas y precauciones a tiempo.
6. Auditar a una entidad financiera no es nada fácil, pero los resultados que se obtienen al someterse a la evaluación estricta del modelo y efectuarse con personal altamente calificado, ayuda a los ejecutivos de la entidad a determinar con qué grado se están logrando los beneficios preestablecidos por el directorio, asegurar el desarrollo eficiente de las actividades de la entidad y establecer si los controles de gestión implementados son efectivos.

RECOMENDACIONES

1. Emplear el modelo propuesto de auditoría de gestión al sector bancario como una guía a practicar por el auditor, con la asesoría de profesionales en otras disciplinas si fuera necesario, como ingenieros, abogados, etc.

2. Este modelo puede ser aplicado a otros sectores diferentes al bancario, tomando en cuenta las disposiciones legales vigentes del sector a auditar y las variables que son de particularidad de cada sector. Según lo antes mencionado es muy probable que en la aplicación de la auditoría, cambien ciertos factores como el alcance, pruebas aplicables, etc...
3. Este modelo es aconsejable para las regulaciones del sector bancario presente, pero en el caso de cambiar éstas en el transcurso del tiempo, se deberán adoptar las medidas necesarias que permitan mejorar el modelo propuesto de auditoría de gestión.
4. La aplicación del modelo debe requerir mayor tiempo al empleado en este estudio, para profundizar los procedimientos de auditoría y obtener mejores resultados.

ANEXO 1

PLAN GENERAL DE AUDITORÍA FINANCIERA

1. Objetivo general de la auditoría

Evaluar si los recursos asignados a cada área de la entidad, están siendo administrados con la eficiencia, efectividad y economía, en base a la planificación estratégica de Ecuabank.

2. Naturaleza de la empresa

2.1. Base legal

El Ecuabank es una organización privada ecuatoriana de alcance nacional, dedicada a la prestación de servicios financieros y constituida en Ecuador desde marzo de 1980.

2.2. Misión

Es una organización privada ecuatoriana de alcance nacional dedicada a la prestación de servicios financieros que responden a las necesidades de los clientes personales y corporativos con calidad y eficiencia.

2.3. Visión

Convertir al Ecuabank en una de las instituciones financieras más importantes del Ecuador en el nuevo milenio, manteniendo una óptima situación financiera y la excelencia en el servicio de nuestro personal, con rapidez de respuesta y creando nuevos productos a la medida de las necesidades de cada uno de nuestros segmentos de clientes.

2.4. Objetivos de la entidad

- Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones, la satisfacción del cliente y la orientación a resultados.
- Promover la mejora de la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.
- Gestionar el riesgo crediticio, basados en los valores de disciplina, prudencia y calidad.
- Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas y tecnología, para apoyar a los procesos de gestión.
- Impulsar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores mediante la gestión del conocimiento, promoviendo el compromiso, iniciativa y responsabilidad personal.
- Ofrecer a nuestros clientes productos competitivos de calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización en toma de decisiones.
- Comprometer a todos nuestros colaboradores en el cumplimiento del Código de Ética.

2.5. Valores

La reconocida cultura organizacional, tiene como base un conjunto de valores que identifican plenamente a cada uno de quienes conforman el Ecuabank. Entre los valores que enfatiza la entidad financiera privada constan:

- 1.- *El respeto a la persona humana*, que implica el reconocimiento objetivo de las capacidades propias y las de los demás para la realización de la tarea colectiva del banco.
- 2.- *La honestidad* que se manifiesta en comportamientos de integridad y madurez que generan sentimientos de confianza en nuestros clientes, empleados y en la comunidad.
- 3.- *La excelencia en el servicio*, se refiere a la orientación de nuestras acciones hacia la satisfacción del cliente mediante una cultura de servicio, asentada en la atención amable, oportuna y eficiente.

4.- *El mejoramiento continuo*, referido a la permanente adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que permitan generar un valor agregado para los clientes y la organización.

5.- *El trabajo en equipo o gestión participativa*, que permita a los empleados intervenir activamente en la vida de las organización, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

6.- *La responsabilidad por los actos propios*, que promueva el ejercicio de acciones y decisiones maduras y nos lleve a asumir como propio el resultado de las mismas. Se refiere también a tomar una posición activa y responsable en las situaciones que requieran nuestra participación.

2.6. Descripción de la actividad

Desde su fundación a inicios de la década de los ochenta, EcuaBank ha tomado como principal directriz el servicio al cliente. Esto les ha permitido desarrollar una clientela leal que aprecia el servicio personalizado y el profesionalismo que el banco le dedica para atender sus necesidades.

En los funcionarios se destaca el profesionalismo, su permanente capacitación al ritmo de la evolución tecnológica y de las necesidades de sus clientes, bajo la fiel observancia de las normas morales que, en nuestro caso, se traduce en la dedicación exclusiva al ejercicio de la actividad bancaria, lo que nos permite acreditar una alta calidad de servicio y total seguridad.

La actividad principal de EcuaBank es la inversión de los depósitos realizados por el público, y así se menciona la existencia de otros productos y servicios que ofrece el banco, como son:

- Cuentas de ahorros.
- Cuenta corriente.
- Seguro.
- Banca sin horarios (efectivo, online, fono y móvil).
- Administradora de fondos.
- Créditos personales.

- Créditos hipotecarios (automotriz, educación y vivienda).
- Tarjetas de crédito.
- entre otros.

2.7. Estructura orgánica

Presidente del Directorio

Ab. José Salazar Barragán

Primer Vocal Principal

Sr. Juan Pedro Bluhm Kuske

Segundo Vocal Principal

Sr. Juan Segale Demartini

Tercer Vocal Principal

Ing. José Luis Salazar Arrarte

Cuarto Vocal Principal

Ing. Luis Villacrés Smith

Quinto Vocal Principal

Dr. Carlos Julio Arosemena Arosemena

Sexto Vocal Principal

Ab. Luis Fernando Salas Rubio

Vocal Suplente del Primer Vocal Principal

Sr. Juan Esteban Bluhm Carlshon

Vocal Suplente del Segundo Vocal Principal

Lic. Carlos Dávalos Rodas

Vocal Suplente del Tercer Vocal Principal

Ab. Luis Hidalgo Vernaza

Vocal Suplente del Cuarto Vocal Principal

Rosalía Vélez Abarca de Villacrés

Vocal Suplente del Quinto Vocal Principal

Gianfranco Segale Demartini

Vocal Suplente del Sexto Vocal Principal

Ing. Irene Parra Silva

Presidente Ejecutivo

Miguel Babra Lyon

Vicepresidente Ejecutivo

Fernando Salazar Arrarte

Gerente de Banca de Personas

Vicente Vallarino Marcos

Gerente de Planificación Financiera

José Medina Serrano

Gerente de Relaciones Internacionales

Cecilia de Rivera

Gerente Ecuagiros

María Gabriela Valverde

Gerente de Comercialización

Andrés Crespo Bayona

Gerente de Marketing

Carlos Guzmán Neira

Gerente de Operaciones Comercio Exterior

Mónica de Romero

Gerente de Operaciones

Gina Henríquez de Bruno

3. Recursos necesarios para la auditoría

3.1. Humanos

- Supervisor de auditoría
- Jefe de equipo
- Asistente.

3.2. Materiales

- Papelería y suministros
- Computadora
- Calculadora

4. Tiempo estimado de ejecución

INTEGRANTES	DÍAS LABORABLES A LA SEMANA	HORAS HOMBRE AL DÍA
Supervisor	3	24
Jefe de equipo	5	40
Asistente	5	40
TOTAL	13 d/s	104 h/h

ELABORADO: Patricia Del Pozo Arteaga

FECHA: 5 de enero de 2004

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

ENTIDAD: EcuaBank

Hecho por: Patricia Del Pozo Arteaga

Supervisado por: R. L. (subgerente de auditoría)

1. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La auditoría de gestión, se realizará en cumplimiento a la orden de trabajo emitida el 4 de enero de 2004.

2. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Evaluar si los recursos asignados a cada área de la entidad, están siendo administrados con la eficiencia, efectividad y economía, en base a la planificación estratégica de EcuaBank.

3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La auditoría cubrió el análisis de las áreas más representativas de la entidad, por el período comprendido del 5 de enero de 2004 al 19 de marzo de 2004.

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

Cincuenta (50) días laborables, distribuidos en las fases de planificación, ejecución y comunicación de resultados.

5. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD

5.1 Misión

Somos una organización privada ecuatoriana de alcance nacional dedicada a la prestación de servicios financieros que responden a las necesidades de nuestros clientes personales y corporativos con calidad y eficiencia.

5.2 Visión

Convertir al EcuaBank en una de las instituciones financieras más importantes del Ecuador en el nuevo milenio, manteniendo una óptima situación financiera y la excelencia en el servicio de nuestro personal, con rapidez de respuesta y creando nuevos productos a la medida de las necesidades de cada uno de nuestros segmentos de clientes.

5.3 Objetivos

- Mantener como referencias continuas para la toma de decisiones, la satisfacción del cliente y la orientación a resultados.
- Promover la mejora de la eficiencia operativa y la disciplina en la gestión de gastos.
- Gestionar el riesgo crediticio, basados en los valores de disciplina, prudencia y calidad.

- Fomentar el perfeccionamiento de los sistemas y tecnología, para apoyar a los procesos de gestión.
- Impulsar el desarrollo profesional de nuestros colaboradores mediante la gestión del conocimiento, promoviendo el compromiso, iniciativa y responsabilidad personal.
- Ofrecer a nuestros clientes productos competitivos de calidad.
- Fomentar el trabajo en equipo, la iniciativa personal y la descentralización en toma de decisiones.
- Comprometer a todos nuestros colaboradores en el cumplimiento del Código de Ética.

5.4 Estructura orgánica

Presidente Ejecutivo

Miguel Babra Lyon

Vicepresidente Ejecutivo

Fernando Salazar Arrarte

Gerente de Banca de Personas

Vicente Vallarino Marcos

Gerente de Planificación Financiera

José Medina Serrano

Gerente de Relaciones Internacionales

Cecilia de Rivera

Gerente de Comercialización

Andrés Crespo Bayona

Gerente de Marketing

Carlos Guzmán Neira

Gerente de Operaciones Comercio Exterior

Mónica de Romero

Gerente de Operaciones

Gina Henríquez de Bruno

5.5 Principales disposiciones legales

Las actividades y operaciones del Ecuabank, están normadas por las siguientes disposiciones específicas, tales como: Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Reglamento General a la LGISF, Codificación de Resoluciones de la SBS y de la Junta Bancaria.

5.6 Principales fortalezas

*Solidez, dada por un alto volumen de activos, complementada por una estricta política de operaciones seguras en la colocación de recursos.

*Seguridad, en todas las operaciones automatizadas mediante el uso de los más modernos equipos de cómputo. *Tecnología de punta, al servicio de nuestros clientes no sólo a nivel de hardware, sino también de software especialmente diseñado acorde a los requerimientos del mercado actual. *Innovación, de servicios ágiles y funcionales que facilitan las labores diarias de nuestros clientes en todo el mundo. *Cobertura nacional, por medio de sucursales y cobertura regional a través de oficinas de representación y de negocios. *Equipo de profesionales, de diferentes áreas con altos niveles de capacitación y motivación. *Amplio conocimiento, del mercado financiero y bancario. *Reconocimiento, de organismos y medios de comunicación nacionales e internacionales. *Bajo nivel de conflictividad laboral.
5.7 Principales oportunidades *Buena imagen del banco en el ámbito nacional e internacional. *Incremento de solicitudes de crédito. *Nuevos productos financieros. *Desarrollo tecnológico. *Mejor calidad de consultoría nacional. *Crecimiento sostenido en colocaciones.
5.8 Principales debilidades *Resistencia al cambio. *Ciertas deficiencias con el sistema de desarrollo de administración. *Baja valoración social al individuo emprendedor. *Fuerte castigo social al fracaso. *Baja valoración social del riesgo y canalización del ahorro local a actividades de bajo riesgo.
5.9 Principales amenazas *Incoherencias en la asignación de recursos para el desarrollo. *Que no se capte recursos externos. *Incumplimiento de otros prestatarios. *Corrupción. *Situación de economías actuales no ayuda. *Aspectos políticos que pudieran influenciar el ambiente económico del país.
6. CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO DE AUDITORÍA
Después de la determinación y evaluación de las matrices de riesgo por cada área, se obtuvieron los siguientes resultados: *Financiera = 78% de confianza

*Marketing	= 88% de confianza
*Administrativa	= 72% de confianza
*Contraloría	= 89% de confianza
*Sistemas	= 84% de confianza
*Comercialización	= 80% de confianza
7. PLAN DE MUESTREO	
Para la verificación de los controles, se validará el cumplimiento de los mismos mediante la aplicación de un muestreo no estadístico, en el cual el auditor selecciona su muestra en base a su criterio y al conocimiento de las áreas más significativas de la entidad.	
8. PRODUCTOS A OBTENER	
Como productos de la auditoría, se emitirán los siguientes documentos:	
*Informe final de auditoría de gestión	
*Síntesis del informe	
Preparado por: Revisado por: Fecha:	

Nota: En el Memorando de Planificación, también se agrega información sobre las políticas institucionales, recursos financieros, políticas contables, transacciones importantes y demás información relevante la cual no se ha presentado por ser catalogado como confidencial.

ANEXO 3

Guayaquil, 25 de Febrero de 2004

Señor
Miguel Babra Lyon
PRESIDENTE EJECUTIVO
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente reciba un cordial saludo.

El motivo de la carta es para poner a su conocimiento los resultados de la evaluación a los métodos y procedimientos de control interno establecidos a EcuaBank, determinando lo siguiente:

CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES:

En el último informe de auditoría efectuado por una firma de auditoría externa a EcuaBank, se formularon varias recomendaciones orientadas a optimizar la gestión institucional, las cuales fueron y están siendo aplicadas, reflejando un mayor nivel de confianza que en las auditorías antes efectuadas.

CONTROL INTERNO ACTUAL:

Con relación al cumplimiento de las normas técnicas aplicables a la estructura del control de la entidad financiera, se observan las siguientes situaciones de importancia:

“INFORMACIÓN SOBRE LOS RUBROS DEL BALANCE”

En el área financiera, no se entrega diariamente la información de los principales rubros del balance al gerente del área, según lo establecido en las políticas institucionales.

Conclusión:

Esto ocurrió por descuido del gerente financiero, lo que incide en la dificultad de tomar decisiones oportunas.

Recomendación:

Al Gerente Financiero:

Programa y coordine con los jefes departamentales, la entrega diaria de la información acerca de los principales rubros del Balance, para facilitar la toma de decisiones en caso de que ocurran imprevistos.

“CONTROL DE LOS MÁRGENES DE RENDIMIENTO”

No se realiza semanalmente el control de los márgenes de rendimiento, según lo señalan las políticas institucionales.

Conclusión:

Esto sucedió por descuido del gerente financiero, debido a la determinación atrasada de los principales rubros del balance, situación que no facilita el control al desarrollo de estas operaciones.

Recomendación:

Al Gerente Financiero:

Determine y aplique procedimientos para controlar los márgenes de rendimiento.

Vigile que en el futuro se cumplan las acciones pertinentes para el adecuado control de los márgenes de rendimiento, lo que permita optimizar y fortalecer el control interno.

“PLANES DE ACCIÓN O CONTINGENCIA”

No se ha emitido planes de acción para corregir las desviaciones del área financiera en casos de imprevistos, omisión que no concuerda con las políticas institucionales.

Conclusión:

Esta situación dificulta dirigir al personal hacia los objetivos y metas de la entidad en caso de que éstos sucedan.

Recomendación:

Al Gerente Financiero:

Determine y ponga a consideración de la máxima autoridad los mecanismos y procedimientos de acción para corregir las desviaciones del área financiera en casos de imprevistos.

“PLAN ESTRATÉGICO”

El plan estratégico, no incluye los programas de capacitación del personal, como lo disponen las normas de control interno.

Conclusión:

Cabe anotar que lo comentado se debe a la falta de conocimiento de las necesidades del personal, porque el área de recursos humanos no envía los resultados de las evaluaciones aplicadas a los empleados.

Recomendación:

Al Gerente Administrativo:

Ordene que el encargado del área de recursos humanos envíe a tiempo los resultados de las evaluaciones para determinar los programas de capacitación y así, poder incluirlos en el plan estratégico y tomarlos en

cuenta al momento de presupuestar los desembolsos a realizar en éste rubro.

“REGLAMENTO ORGÁNICO FUNCIONAL”

No se cumplen las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional, incumpliendo el mismo.

Conclusión:

La situación comentada anteriormente, dificulta el control de la realización de las actividades. Este suceso se debe a la falta de voluntad para cambiar de algunos empleados.

Recomendación:

Al Gerente Administrativo:

Programe reuniones con los jefes de las diferentes áreas de la entidad, para que ellos comuniquen a sus empleados, la obligatoriedad del cumplimiento de las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional.

Vigile que el personal cumpla a cabalidad con las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico Funcional.

“ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES”

No se optimiza al máximo los recursos materiales con los que cuenta el área administrativa, a los que refiere los lineamientos institucionales.

Conclusión:

Esto da lugar a la mala administración de los recursos materiales, lo que provoca el consumo de los recursos antes del tiempo planificado, afectando al mismo tiempo a los gastos presupuestados.

Recomendación:

Al Gerente Administrativo:

Designa a una persona que controle y distribuya los recursos materiales a cada empleado, estableciendo la fecha límite de renovación de dichos recursos.

“INCENTIVOS AL PERSONAL”

No se premia al personal por la obtención de resultados óptimos, como lo establecen las políticas institucionales.

Conclusión:

El acontecimiento antes mencionado incide en la falta de motivación del personal para cumplir con las metas y objetivos determinados por la entidad. Esto sucedió porque a pesar de que se evalúa al personal, no se publican los resultados; impidiéndoles a las máximas autoridades, conocer y tomar las acciones pertinentes.

Recomendación:

Al Gerente Administrativo:

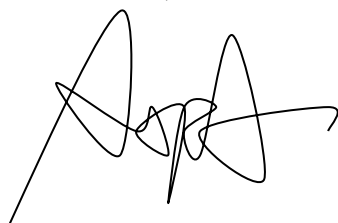
Publique y comunique a las máximas autoridades, los resultados de las evaluaciones del personal, para que tomen las medidas adecuadas.

Al Presidente Ejecutivo:

Autorice y otorgue los incentivos al personal que cumpla con el logro de los objetivos y metas propuestas al inicio de cada período laboral.

Por la atención brindada a la presente, quedo a usted muy agradecida.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.

Patricia Del Pozo Arteaga
AUDITORA INDEPENDIENTE

ANEXO 4

Oficio No. AUD - 015

Área : AUDITORÍA INTERNA
Asunto : CONVOCATORIA A LECTURA DE BORRADOR DE INFORME.

Guayaquil, 16 de Marzo de 2004

Señor
Miguel Babra Lyon

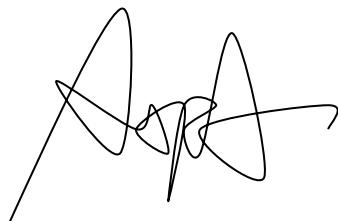
PRESIDENTE EJECUTIVO

Ciudad.-

Convoco a usted a la conferencia final en la que se dará lectura al borrador del informe de la auditoría de gestión efectuada a EcuaBank, por el período del 4 de enero de 2004 al 19 de marzo de 2004.

Este acto se efectuará el día 18 de marzo de 2004, a partir de las 09H00 en el auditorio de EcuaBank.

Atentamente,



Patricia Del Pozo Arteaga
AUDITORA INDEPENDIENTE

ANEXO 5

ACTA DE CONFERENCIA FINAL

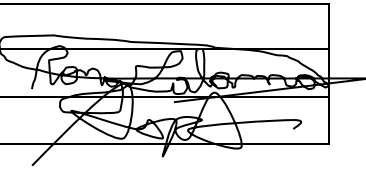
ACTA DE LA CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA ECUABANK POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 4 de enero de 2004 Y EL 18 de marzo de 2004.

En la ciudad GUAYAQUIL provincia del GUAYAS a los DIEZ Y OCHO días del mes de MARZO de dos mil CUATRO, a partir de las 09 h 00, en el auditorio de Ecuabank se constituyen los suscritos, con el objeto de dejar constancia de la Conferencia Final y comunicación de resultados obtenidos en la auditoría de gestión a Ecuabank que fue realizado de conformidad con la orden de trabajo emitida el 4 de enero de 2004. En cumplimiento a lo dispuesto en la Ley y el reglamento para su aplicación, se convocó mediante oficio circular del 16 de Marzo de 2004 a los servidores y ex-servidores de Ecuabank, y personas relacionadas con el trabajo ejecutado.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe, diligencia en la cual se dio a conocer los resultados obtenidos a través de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado suscriben la presente acta en tres ejemplares iguales, las personas asistentes.

NOMBRES Y CARGOS	FIRMAS
Presidente Ejecutivo - Miguel Babra Lyon	
	

Gerente Administrativo - Cecilia de Rivera	
Subgerente de Auditoría Interna - Rony Lalama Monserrate	
Auditora Independiente - Patricia Del Pozo	

BIBLIOGRAFÍA

1. Contraloría General del Estado, 2001, Manual de Auditoría Financiera Gubernamental, Primera Edición, Quito, páginas 257 - 282.
2. Contraloría General del Estado, 2001, Manual de Auditoría de Gestión, Primera Edición, Quito, páginas 129 - 137; 153 - 163; 184 - 188.
3. Groveman Howard, Enciclopedia de la Auditoría, Segunda Edición, Océano Grupo Editorial S.A., España, páginas 306 - 326.
4. Villacís Juan, Guía Práctica de Administración y Control para Bancos y Financieras, Primera Edición, Sodiro y Saá, Quito, páginas 90 - 129.
5. 2004, http://www.superban.gov.ec/pages/c_bancos_accionistas.htm, Ecuador.
6. 2004, <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/gensisban/generalbanca.pdf>, España.

7. 2004, http://www.superban.gov.ec/pages/1_balance_sbs.htm, Ecuador.
8. 2004, <http://www.lablaa.org/ayudadetareas/economia/econo55.htm>, España.
9. 2004, <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/auditoria03/300.htm>, España.
10. 2004, <http://www.banrep.gov.co/banco/histor4g.htm>, Colombia.
11. 2004, <http://www.hacienda.gob.ni/sigfa/audi/vol2/audioperdes/metodologia/fases1.htm>, Nicaragua.
12. 2004, http://www.hacienda.gob.ni/sigfa/sin_frames/audi/vol2/audintegral/proceso1.htm, Nicaragua.
13. 2004, http://www.hacienda.gob.ni/sigfa/sin_frames/audi/vol2/audintegral/proceso2.htm, Nicaragua.
14. 2004, http://www.tribunalesdecuentas.org.ar/tribunales/publicaciones/manual_de_auditoria/Manual_de_Auditoria_06.htm, Argentina.