



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:  
**Ingenieras en Contabilidad y Auditoría CPA.**

**TEMA:**  
**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL ÁREA DE CRÉDITOS DEL  
INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y BECAS  
(IECE R 3) PROVINCIA DE CHIMBORAZO, ENERO-DICIEMBRE  
2011”.**

**Laura Silvana Arellano Aucancela.**  
**Ligia Elena Cubi Caceres.**

Riobamba – Ecuador  
2013

# CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación

---

Ing. Javier Lenin Gaibor.

**DIRECTOR DE TESIS**

---

Ing. Oscar Iván Granizo Paredes

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

# AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

**Laura Silvana Arellano Aucancela.**

**Ligia Elena Cubi Caceres.**

# DEDICATORIA

Este trabajo de tesis dedico principalmente a Dios por haberme dado la vida y permitirme llegar hasta este momento tan especial el de mi formación profesional.

A mis padres, que gracias a su esfuerzo he logrado culminar mis estudios, porque creyeron en mí y me sacaron adelante dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes hoy puedo ver alcanzada mi meta.

A mis hermanos, cuñados y amigos, gracias por haberme fomentado el deseo de superación y el anhelo de triunfar en la vida, por sus demostraciones de cariño y apoyo incondicional.

A esa persona especial Víctor, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuesto a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mi amiga y compañera Laura porque sin el equipo que formamos no hubiera sido posible el logro de esta meta.

A mi familia en general porque me han brindado su apoyo incondicional por compartir conmigo buenos y malos momentos.

# DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico principalmente a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría, por guiar el sentido de mi vida con sus innumerables bendiciones y permitirme que siga cumpliendo cada uno de mis sueños y mis objetivos.

A mis amados padres que con su ejemplo me han enseñado el valor de la lucha y la perseverancia, quienes han caminado junto a mí en el transcurso de mi vida, celebrando conmigo mis objetivos alcanzados, apoyándome en cada uno de mis tras-pies , demostrándome que con amor y paciencia todo se logra. Gracias papis a ustedes les dedico mi triunfo.

A mis hermanos y hermanas por ser quienes me impulsan e inspiran para lograr y cumplir mis metas, en especial Alberto quien ha sido más que hermano padre y amigo dándome valiosos consejos que me han permitido ser una mejor persona, por siempre apoyarme y pensar que todo lo puedo lograr, gracias ñaños por siempre estar a mi lado los llevo dentro de mi corazón.

A todos mis amigos y amigas que de una u otra manera, contribuyeron con un granito de arena en todo este largo camino pero con muy buenos frutos.

A mi amiga y compañera de tesis Ligia Elena, por haberme soportado y ayudarme incondicionalmente en todo este proceso, solo me resta decir lo LOGRAMOS amiga.

# AGRADECIMIENTO

El agradecimiento de esta tesis es principalmente a Dios quien nos ha guiado y nos ha dado la fortaleza de seguir adelante.

A nuestros padres, hermanos y familiares por apoyarnos diariamente con sus palabras de aliento y bendiciones para que este logro en nuestras vidas sea culminado con orgullo y en beneficio de nosotros y de la sociedad.

A nuestra querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por quienes hemos llegado a obtener los conocimientos necesarios para poder desarrollarnos como profesionales, habiéndonos permitido disfrutar de la calidad y calidez de los profesores y compañeros en el lapso de nuestra formación académica.

De manera especial a los catedráticos el Ingeniero Lenin Gaybor Ingeniero Oscar Granizo, por todo su apoyo, conocimiento y paciencia que han permitido culminar con éxito este trabajo.

Gracias a todas las personas que nos ayudaron directa e indirectamente en la realización de la tesis

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificación del tribunal.....	II
Certificación de autoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	VI
Índice de contenidos.....	VII
Índice general.....	VII
Índice de figuras.....	XI
Índice de gráficos.....	XI
Índice de tablas.....	XII
Índice de anexos.....	XII

## ÍNDICE GENERAL

Capítulo I.....	1
1. Generalidades.....	1
1.1. La auditoría.....	1
1.1.1. Antecedentes históricos.....	1
1.1.2. Definiciones.....	2
1.1.3. Importancia.....	3
1.1.4. Objetivos.....	3
1.1.5. Clasificación de la auditoría.....	3
1.1.6. Tipos de auditoría.....	4
1.1.7. Técnicas de auditoría.....	5
1.1.8. Normas de auditoría.....	7
1.1.9. Programas de auditoría.....	9
1.1.9.1. Propósito.....	9
1.1.9.2. Clases de programas de auditoría.....	10
1.1.10. Papeles de trabajo.....	11
1.1.10.1. Clases de papeles de trabajo.....	11
1.1.11. Marcas de auditoría.....	12
1.1.12. Riesgos de auditoría.....	13
1.1.12.1. Proceso de evaluación de los riesgos de auditoría.....	14
1.1.13. Evidencia de auditoría.....	15

1.1.14. Hallazgos de auditoría .....	16
1.2. Auditoría de gestión .....	18
1.2.1. Propósitos y objetivos .....	18
1.2.1.1. Propósitos. ....	18
1.2.1.2. Objetivos. ....	19
1.2.2. Alcance .....	19
1.2.3. Enfoque .....	20
1.2.4. Parámetros e indicadores de gestión .....	20
1.2.4.1. Control de Gestión.....	21
1.2.4.2. Indicadores de gestión .....	21
1.2.4.3. Uso de indicadores en la auditoría de gestión .....	21
1.2.5. Tipos de indicadores.....	22
1.2.6. Etapas de la auditoría .....	24
1.2.6.1. Primera etapa:.....	24
1.2.6.2. Segunda etapa: .....	24
1.2.6.3. Tercera etapa: .....	25
1.2.9.4. Cuarta etapa:.....	25
1.3. Control interno.....	27
1.3.1. Definición .....	27
1.3.2. Objetivos.....	27
1.3.3. Elementos y principios básicos de control.....	28
1.3.4. Estructura del control interno .....	28
1.3.4.1. Componentes de la estructura del control interno.....	28
1.3.5. Métodos de evaluación de control interno .....	31
Capítulo II .....	32
2. Diagnóstico situacional del IECE R3.....	32
2.1. Identificación de la institución .....	32
2.2. Reseña histórica .....	32
2.3. Servicios que presta.....	33
2.4. Planificación estratégica.....	35
2.4.1. Misión .....	35
2.4.2. Visión.....	35
2.4.3. Objetivos.....	35
2.4.4. Valores institucionales .....	36

2.5.	Cobertura de la regional.....	37
2.6.	Estructura orgánico – administrativa .....	38
2.6.1.	Organigrama estructural .....	38
2.6.2.	Niveles administrativos .....	39
2.6.2.1.	Principales funciones del nivel operativo según “Orgánico de Gestión por Procesos” .....	39
2.7.	Normativa del IECE.....	40
2.7.1.	Base legal.....	40
2.8.	Proceso de crédito.....	40
2.8.1.	Objetivos del proceso de crédito .....	41
2.8.2.	Políticas del proceso de crédito .....	41
2.8.3.	Orgánico funcional del proceso de crédito .....	42
2.8.4.	Organigrama personal del proceso de crédito.....	43
2.8.5.	Recurso humano.....	43
2.8.6.	Recursos tecnológicos.....	44
2.8.7.	Proceso de análisis.....	44
2.9.	Subproceso de créditos.....	45
2.9.1.	Destino de los créditos.....	46
2.9.2.	Tasa de interés .....	46
2.9.3.	Tipos de garantía.....	46
2.10.	Área de seguimiento académico.....	47
2.10.1	Área de seguimiento económico.....	47
2.11.	Área de cartera .....	48
2.11.1.	Estructura de la cartera.....	48
2.11.2.	Créditos otorgados año 2011 .....	48
2.11.3.	Plazos y tiempo de gracia .....	49
2.12.	Análisis FODA.....	50
2.12.1.	Diagnostico Situacional.....	51
2.12.1.1.	Matriz de síntesis estratégica.....	52
2.12.1.2.	Análisis externo .....	53
2.12.1.3.	Matriz de medios externos.....	54
2.12.2.	Análisis interno .....	56
2.12.2.1.	Matriz de medios internos.....	57
	Capítulo III .....	59

3.	Propuesta .....	59
3.1.	Información general.....	62
3.2.	Hoja de marcas de auditoría.....	66
3.3.	Programas de auditoría.....	67
3.4.	Fase I Conocimiento Preliminar .....	73
3.4.1	Programas de Auditoría.....	73
3.4.2	Carta de petición.....	74
3.4.3	Carta de aceptación.....	75
3.4.4	Carta compromiso.....	84
3.4.5	Contrato de prestación de servicios de auditoría .....	85
3.4.6	Comunicación de Inicio de examen de auditoría.....	89
3.4.7	Entrevista preliminar .....	91
3.4.8	Evaluación Misión y propuesta de Visión .....	104
3.4.9	Misión .....	104
3.4.10	Visión.....	104
3.5.	Fase II Planeamiento .....	108
3.	Programas de Auditoría .....	108
3.5.2.	Evaluación del Control Interno .....	109
3.5.3.	Informe de Control Interno. ....	152
3.5.4.	Orden de Trabajo.....	161
3.5.5.	Plan Específico.....	162
3.6.	Fase III Planeamiento .....	165
3.6.1.	Identificación de procesos y elaboración de flujo gramas.....	166
3.6.2.	Elaboración y aplicación de encuestas a beneficiarios.....	171
3.6.3.	Aplicación Indicadores de Gestión.....	180
3.7.	Fase IV: Comunicación de Resultados.....	184
	Capítulo IV.....	198
4.	Conclusiones y recomendaciones.....	198
4.1	Conclusiones.....	198
4.2	Recomendaciones.....	199
	Resumen.....	200
	Summary.....	201
	Bibliografía.....	202
	Lincografía.....	202

Anexos.....	203
Anexo No. 1.....	204
Encuesta a los beneficiarios.....	204
Anexo No.2.....	206
Análisis de expedientes del IECE R3 provincia de Chimborazo .....	206

### ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Pág.
1	Marcas de auditoría.....	13
2	Enfoque de auditoría.....	20
3	Cobertura nacional.....	37
4	Organigrama estructural.....	38
5	Orgánico funcional del proceso de crédito.....	42
6	Organigrama del personal de crédito.....	43

### ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1	Créditos otorgados período 2011.....	49
2	Resultado análisis de la Misión.....	106
3	Resultado análisis de integridad y valores éticos.....	110
4	Compromiso de competencia profesional del personal.....	112
5	Estructura organizativa.....	114
6	Asignación de autoridad y responsabilidad.....	116
7	Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.....	118
8	Tipo de actividades de control.....	122
9	Objetivos.....	124
10	Riesgos.....	126
11	Análisis de riesgo y su proceso.....	128
12	Manejo del cambio y reglamento interno.....	130
13	Controles sobre los sistemas de información.....	132
14	Actividades de monitoreo.....	135
15	Conocimiento de servicios brindados por el IECE.....	171
16	Calificación del servicio brindado por el departamento de Créditos...	172
17	Dificultades para acceder al crédito.....	173
18	Trámites para conseguir el crédito.....	174
19	Tiempo demora en los trámites del crédito.....	175
20	Visita de técnicos después de la otorgación de créditos.....	176
21	Morosidad.....	177
22	Notificaciones.....	178

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1	Valoración y significatividad.....	15
2	Atributos del hallazgo.....	17
3	Funcionarios de IECE regional 3 Riobamba 2011.....	43
4	Seis Cs de crédito.....	44
5	Créditos 2011.....	45
6	Tasas de interés.....	46
7	Tipos de garantía.....	46
8	Cartera 2011 provincia de Chimborazo.....	48
9	Créditos otorgados en la provincia Chimborazo período 2011.....	48
10	Tiempo de gracia para el pago de la deuda.....	50
11	Plazos de subproceso de Cartera (recuperación).....	50
12	Matriz FODA.....	51
13	Síntesis estratégica.....	52
14	Fortalezas y debilidades.....	53
15	Medios externos.....	54
16	Fortalezas y debilidades.....	56
17	Medios internos.....	57
18	Marcas de auditoría.....	66
19	Programas de auditoría Fase I.....	67
20	Programas de auditoría Fase II.....	68
21	Programas de auditoría Fase III.....	69
22	Programas de auditoría Fase IV.....	70
23	Tabulación cuestionario personal.....	106
24	Servicios crediticios que ofrece el IECE.....	171
25	Atención brindada por el departamento de Créditos.....	172
26	Dificultades para acceder al crédito.....	173
27	Trámites para conseguir el crédito.....	174
28	Tiempo demora en los trámites del crédito.....	175
29	Visita de técnicos después de la otorgación de créditos.....	176
30	Beneficiarios en morosidad.....	177
31	Notificaciones efectuadas a los beneficiarios.....	178

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág.
1	Encuesta a los beneficiarios.....	204
2	Análisis de expedientes del IECE R3 provincia de Chimborazo.....	206

# INTRODUCCIÓN

Es de obligación del estado ecuatoriano, promover con máxima prioridad una mejor educación para todos los ciudadanos ecuatorianos, por ello, el Gobierno Nacional con el fin de dar sostenibilidad de los Servicios educativos crea el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE)

El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE) es una entidad de derecho público, con personería jurídica, autonomía administrativa con patrimonio y fondos propios, encargada de conceder becas y crédito educativo a los estudiantes y profesionales ecuatorianos que deseen estudiar en centros educativos del país como del exterior, contribuyendo así a la formación de los talento humanos ecuatorianos en los diferentes niveles académicos; sus fondos provienen de entidades públicas y privadas del Ecuador y de gobiernos de países amigos y organismos internacionales.

La presente investigación surge debido a que en dicha institución se ha observado ineficiencia en algunos de los procesos realizados por el departamento de créditos, respecto al otorgamiento de los créditos y el alto grado de cartera vencida que ha mostrado durante el periodo 2011, trayendo como consecuencia problemas con los beneficiarios y la consiguiente, disminución de los niveles de confianza existentes hacia la Instituto en estudio.

La elaboración de una auditoría de gestión al departamento de créditos, nos ayudará a obtener una visión sistemática y estratégica de la situación de la Institución, mediante indicadores los cuales nos permitirán examinar y evaluar las actividades realizadas por los funcionarios de la entidad financiera, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y calidad de servicio.

# CAPÍTULO I

## 1. Generalidades

### 1.1. La auditoría

#### 1.1.1. *Antecedentes históricos*

Desde tiempos muy remotos ha existido la Auditoría, aunque no como tal, esto debido a la inexistencia de relaciones económicas complejas con sistemas contables.

Desde la época medieval hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo vinculado estrechamente a la actividad práctica, y desde el carácter artesanal de la producción el auditor únicamente hacía revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares, cuyo objetivo era el descubrir operaciones fraudulentas, así como también determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, para lo cual se realizaba un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

El objeto de estudio comienza a diversificarse a partir de la Revolución Industrial, pues se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, más allá de que el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño. Al principio, la Auditoría se refería a escuchar las lecturas de las cuentas, y en otros casos, a examinar detalladamente las cuentas y posteriormente se realizaba una declaración del auditor. En Inglaterra a partir del siglo XVI las Auditorías se concentraron en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo son en Gran Bretaña, y luego en Estados Unidos.

La Auditoría de Gestión surge de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado, como una manera

efectiva de ordenar los recursos de la empresa para alcanzar un mejor desempeño y productividad. La necesidad que se le plantea al administrador de saber en qué está fallando o en que se está incumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad, y si la empresa está logrando sus metas. En tales circunstancias, el control forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos; la auditoría va de la mano con la administración como parte integral del proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

### **1.1.2. Definiciones**

- Maldonado E. Milton (2011-pág.14-15); explica que la palabra auditoría proviene del latín “audire” que significa oír, que hace referencia a la forma en que los primeros auditores cumplían con sus funciones, ya que ellos escuchaban y juzgaban la verdad o falsedad de lo que era sometido a su verificación.
- Yanel B. (2012 pág. 23-24); Define a la Auditoría como un proceso sistemático, que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico – administrativo, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Se practica por profesionales calificados e independientes, de conformidad con normas y procedimientos técnicos.
- Leonard William (2011-pág. 28); Establece que la Auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.
- Es el un examen objetivo, sistemático, profesional e independiente que se practica sobre las actividades financieras u operativas de una organización, con posterioridad a la ejecución de las mismas, con el objetivo de verificar si los recursos de la entidad son utilizados de manera eficiente y oportuna, salvaguardando la integridad los mismos

### **1.1.3. Importancia**

Maldonado E. Milton, (2011-pág. 15); indica que la principal razón para emplear la Auditoría es la necesidad de descubrir deficiencias en las operaciones en marcha, evaluando el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

### **1.1.4. Objetivos**

De la Peña A. (2009-pág. 25); indica entre los principales objetivos de la Auditoría se encuentran:

- Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos dentro de las organizaciones.
- Determinar el grado de confiabilidad de la información y si esta es presentada en forma oportuna, adecuada.
- Evidenciar si las funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica.
- Comprobar si se han cumplido con las disposiciones legales aplicables.
- Determinar las irregularidades en el manejo de los recursos.

### **1.1.5. Clasificación de la auditoría**

Según Maldonado E. (2011-pág.18-20)

1) Dependiendo de quién lo ejecute  a) Interna  
b) Externa

2) Dependiendo del tipo de entidad en que se realiza  a) Privada  
b) Pública o Gubernamental

3) Dependiendo de las operaciones

- 
- a) Auditoría Financiera
  - b) Auditoría de Gestión
  - c) Procedimientos convenidos
  - d) Revisión de la información financiera
  - e) Compilación de la información Financiera
  - f) Auditoría Ambiental
  - g) Auditoría en ambientes compartidos
  - h) Auditoría de obras públicas

#### 1.1.6. Tipos de auditoría

De la Peña A. (2009-pág. 5-7); señala que existen varias tipos de auditorías que son:

- **Auditoría financiera:** Es un examen que evalúa, revisa y analiza las actividades financieras de la organización con la finalidad de emitir una opinión sobre dos aspectos fundamentales, siendo estos la razonabilidad de saldos y el cumplimiento de los PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados).
- **Auditoría de gestión:** Es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética de la gestión empresarial, evaluando los procesos con la utilización de indicadores de gestión.
- **Auditoría administrativa:** Es un examen que evalúa la estructura organizativa, los métodos de control, medios de operación y el empleo de los recursos humanos y materiales de la organización.

- **Auditoría de cumplimiento:** El objetivo de esta es determinar si la organización ha cumplido a cabalidad con las disposiciones legales en el desarrollo de su actividad económica.
- **Auditoría informática:** Es un examen enfocado a la evaluación de la información automatizada y los sistemas de procesamiento de datos.
- **Auditoría de sistemas de calidad:** Es un proceso sistemático, documentado y de verificación objetiva del cumplimiento de las disposiciones del sistema de calidad o certificación adoptado por la entidad auditada, con la finalidad de determinar conformidades y no conformidades en el mismo.
- **Auditoría tributaria:** Su objetivo principal verificar y determinar el correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

Estos son los principales tipos de auditoría que se realizan; sin embargo se debe tener en cuenta que la clasificación de auditorías es extensa por su aplicación, ya que la auditoría es un examen posterior a las actividades realizadas.

#### **1.1.7. Técnicas de auditoría**

Maldonado M. (2011-pág. 26-31), indica que las técnicas de auditoría son procedimientos especiales utilizados por el auditor para obtener las evidencias necesarias y suficientes, con el objeto de formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada.

En general son utilizadas las siguientes técnicas:

##### **a) Verbales**

- **Indagación.** Averiguación mediante entrevistas directas al personal de la entidad.
- **Encuestas y entrevista.** Aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado.

## b) Oculares

- **Observación.** Verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos.
- **Comparación.** Fijación de la atención en las operaciones realizadas por la organización auditada y los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.
- **Rastreo.** Seguimiento que se hace al proceso de una operación, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

## c) Escritas

- **Análisis.** Separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico.
- **Confirmación.** Corroboración de la verdad, certeza o probabilidad de los hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito, de los funcionarios que participan o ejecutan las tareas sujetas a verificación.
- **Tabulación.** Agrupación de resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos analizados para arribar o sustentar conclusiones.

## d) Documentales

- **Cálculo.** Verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en documentos tales como informes, contratos, comprobantes, etc.
- **Comprobación.** Confirmación de la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la organización auditada, mediante el examen de los documentos que las justifican.

- **Revisión selectiva.** Examen de ciertas características importantes que debe cumplir una actividad, informes o documentos, seleccionándose así parte de las operaciones que serán evaluadas o verificadas en la ejecución de la auditoría.

#### **e) Físicas**

- **Inspección.** Reconocimiento mediante el examen físico y ocular de hechos, situaciones, operaciones, transacciones y actividades, aplicando la indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación.

#### **1.1.8. Normas de auditoría**

El Manual General de Auditoría Gubernamental, (2011-pág. 34-39); menciona son normas que por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como auditor.

Estas se clasifican en tres grupos que son:

#### **a) Normas generales o personales**

- **Entrenamiento y capacidad profesional**

La auditoría debe desempeñarse por una persona o personas que posean un adiestramiento técnico adecuado y pericia profesional.

- **Independencia**

En todos los asuntos relacionados con el trabajo asignado, los auditores deben mantener una actitud mental independiente.

- **Cuidado y esmero profesional**

Debe ejercerse el celo profesional al conducir una auditoría y en la preparación del informe.

## **b) Normas de ejecución del trabajo**

- **Planeamiento y supervisión**

El trabajo debe ser técnicamente planeado y debe ejercerse una supervisión adecuada.

- **Estudio y evaluación del Control Interno**

Debe lograrse suficiente comprensión del control interno para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, duración, y extensión de las pruebas a realizar.

- **Evidencia suficiente y competente**

Deberá obtenerse suficiente evidencia comprobatoria competente a través de inspecciones, indagaciones, y confirmaciones para emitir una opinión concerniente.

## **c) Normas de preparación del Informe**

- **Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados.**

El informe debe contener indicaciones sobre si los Estados Financieros están presentados de acuerdo con los principios de Contabilidad generalmente aceptados.

- **Consistencia.**

Deberá identificar aquellas circunstancias en las cuales tales principios no se han observado uniformemente.

- **Revelación suficiente**

Las revelaciones informativas deben considerarse razonablemente adecuadas, esta es una norma de excepción pues no es obligatoria su inclusión en el informe del auditor.

- **Opinión del auditor.**

El informe debe expresar una opinión con respecto al trabajo realizado, tomados como un todo o una aseveración a los efectos de que no se puede expresar una opinión.

Por consiguiente el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen:

- Opinión limpia o sin salvedades
- Opinión con salvedades o calificada
- Opinión adversa o negativa
- Abstención de opinar

#### **1.1.9. Programas de auditoría**

Cabezas L. (2011- Pág. 77-81); menciona, La actividad de la auditoría se ejecuta mediante la utilización de los programas de auditoría, los cuales constituyen esquemas detallados por adelantado del trabajo a efectuarse y contienen objetivos y procedimientos que guían el desarrollo del mismo.

##### **1.1.9.1. Propósito**

Los programas de auditoría adecuadamente preparados tienen los siguientes propósitos:

- a. Proporcionar a los integrantes de un equipo de auditoría, un plan sistemático de trabajo de cada área o rubro a examinar.
- b. Responsabilidad a los miembros del equipo el cumplimiento en base a la distribución del trabajo.
- c. Servir como un registro de la actividad de auditoría que se va desarrollando, para evitar el que se olvide aplicar algunos procedimientos básicos.

- d. Constituir el registro del trabajo desarrollado proporcionando evidencia del trabajo ejecutado.

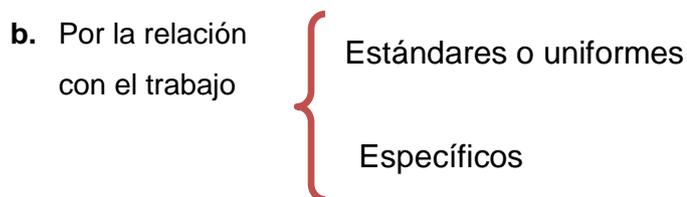
### 1.1.9.2. Clases de programas de auditoría

Existen varias formas o modalidades de los programas de auditoría clasificados:



**Programas generales.-** Son aquellos cuyo enunciado es genérico, en la aplicación de las técnicas de auditoría, de los objetivos particulares que se persiguen en cada caso, y son generalmente destinados al uso de los auditores con amplia experiencia.

**Programas detallados.-** Son los que se describen con mayor minuciosidad la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría y se destinan generalmente al uso del personal operativo y auxiliar de un equipo de auditores.



**Programas estándares o uniformes.-** Son aquellos programas que pueden aplicarse a varias empresas de características similares, estos programas se utilizan para exámenes especiales, porque tienen la ventaja de ser completos ayudan a evitar la omisión de procedimientos básicos.

**Programas específicos.-** Son aquellos que se formulan y preparan concretamente para cada empresa o situación particular, puesto que se basa en la información disponible de las particularidades y necesidades de cada entidad.

### **1.1.10. Papeles de trabajo**

Según O.Ray W. (2009-pág 279-297)

Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría.

Estos archivos se dividen en Permanentes y Corrientes; el archivo permanente está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras.

El archivo corriente está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- a) Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b) Documentar la estrategia de auditoría.
- c) Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d) Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e) Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado.
- f) Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

#### **1.1.10.1. Clases de papeles de trabajo**

Según O.Ray W. (2009-pág 279-297) Se les acostumbra clasificar desde dos puntos de vista:

##### **1. Por su uso.**

- a) Papeles de uso continuo.
- b) Papeles de uso temporal.

## **1. Por su contenido.**

- a) Hoja de trabajo.
- b) Cédulas sumarias o de Resumen.
- c) Cédulas de detalle o descriptivas.
- d) Cédulas analíticas o de comprobación.

**Archivo permanente.-** Está constituido por los papeles de trabajo básicos para la planificación y programación de la auditoría. Existe un archivo permanente por cada empresa auditada y debe ser debidamente actualizado, esto permite que el tiempo de los auditores se optimice.

**Archivo corriente.-** Está formado por los papeles de trabajo que surgen de la ejecución del trabajo. Los papeles de trabajo que lo conforman sustentan el informe, las conclusiones y recomendaciones que emite el auditor. Se mantiene un archivo corriente por cada auditoría realizada.

### **1.1.11. Marcas de auditoría.**

Según Sánchez, G. (2010-Pág. 2 señala), son signos convencionales que identifican las técnicas utilizadas para robustecer la veracidad de sus resultados. El uso de marcas simples facilita su entendimiento.

Las marcas de auditoría son de dos clases

- a) Con significado uniforme y a través de todos los papeles de trabajo, y,
- b) Con distinto significado a criterio del auditor.

**Marcas con significado uniforme.-** Representan pruebas o procedimientos de auditoría aplicados a las transacciones u operaciones registradas e informadas por la entidad, las marcas con significado uniforme se registran en el lado derecho de la información verificada y se debe utilizar un color diferente al del color del texto

Los siguientes símbolos han sido aceptados como marcas de auditoría uniformes:

## Esquema de marcas de auditoría.

FIGURA Nº 1: MARCAS DE AUDITORÍA

AUDITORES ANDINOS LTDA.		
CLIENTE:		AUDITORIA A:
MARCA	SIGNIFICADO	
¥	Confrontado con libros	
§	Cotejado con documento	
µ	Corrección realizada	
¢	Comparado en auxiliar	
¶	Sumado verticalmente	
⊕	Confrontado correcto	
^	Sumas verificadas	
«	Pendiente de registro	
∅	No reúne requisitos	
S	Solicitud de confirmación enviada	
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme	
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada	
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme	
Σ	Totalizado	
⊖	Conciliado	
⊗	Circularizado	
Ψ	Inspeccionado	

FUENTE: Sánchez Curiel, Auditoría de Estados Financieros.

FECHA DE ELABORACIÓN: 23-09-2012

### 1.1.12. Riesgos de auditoría

Benjamín Franklin, (2008-pág. 453); manifiesta que los riesgos de auditoría son aquellos que pueden causar la emisión de un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades que podrían modificar su opinión.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

- Riesgo Inherente
- Riesgo de control
- Riesgo de detección

**Riesgo inherente.-** Determina la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente. Este riesgo está totalmente fuera del control por parte del auditor y es propio de la operatividad de la unidad.

**Riesgo de control.-** Esta asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no pueda prevenir o detectar errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

**Riesgo de detección.-** Es aquel que se asume por parte de los auditores, que en su revisión no detectan deficiencias en el control interno. Este riesgo es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseña y se llevan a cabo los procedimientos de auditoría.

Estos riesgos también se deben aplicar a los programas de auditoría cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

#### **1.1.12.1. Proceso de evaluación de los riesgos de auditoría**

Es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, mide el nivel presente en cada caso, se puede medir en cuatro grados posibles:

- **No significativo:** está conformado cuando en un componente poco significativo, no existe factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores es remota.
- **Bajo:** es cuando en un componente significativo existen factores de riesgos pero no tan importantes y además la probabilidad de la existencia de errores es baja.
- **Medio (moderado):** en el caso de un componente claramente significativo donde existen varios factores de riesgo y existe la posibilidad que se presenten errores o irregularidades.
- **Alto:** se encuentra cuando el componente es significativo, con varios factores de riesgo, alguno de ellos muy importantes y donde es altamente probable que existan errores o irregularidades.

**TABLA No.1**  
**VALORACIÓN Y SIGNIFICATIVIDAD**

<b>Nivel de riesgo</b>	<b>Significatividad</b>	<b>Factores de riesgo</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia de error</b>
<b>Mínimo</b>	No significativo	No existen	Remota
<b>Bajo</b>	Significativo	Algunos pero poco importantes	Improbable
<b>Medio</b>	Muy significativo	Existen algunos	Posible
<b>Alto</b>	Muy significativo	Varios y son importantes	Probable

**FUENTE:** Auditoría Administrativa Gestión Estratégica Del Cambio.

**ELABORADO POR:** Autores

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 25-09-2013

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso subjetivo y depende totalmente del criterio, el buen juicio, capacidad, y experiencia del auditor.

#### **1.1.13. Evidencia de auditoría**

Whittington P. (2008-pág.98-100); menciona que la evidencia de auditoría es el elemento de juicio que obtiene el auditor como resultado de las pruebas que ejecuta para validar la información que surge del sistema de información del auditado. La evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser suficiente, competente y pertinente.

La evidencia es **suficiente** (característica cuantitativa), si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

La evidencia es **competente** (característica cualitativa), si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.

La evidencia es **pertinente**, si el hecho se relaciona con el objeto de la auditoría.

##### **1.1.13.1. Clasificación de la evidencia**

Whittington P. (2008-pág.98-100); La evidencia se clasifica de la siguiente manera:

#### **a) Evidencia física**

Se obtiene mediante la inspección u observación directa de: Actividades ejecutadas, documentos y registros, hechos relacionados con el objetivo del examen, si el auditor ejecutara alguno de estos procedimientos deberá respaldar con evidencias tales como: fotocopias de documentos, fotografías, gráficos, o muestras materiales.

#### **b) Evidencia documental**

Es la forma más común de evidencia en la auditoría y consta de documentos clasificados como:

- **Externos.-** Aquellos que se originan fuera de la entidad auditada (facturas, correspondencia).
- **Internos.-** Aquellos que se originan dentro de la entidad auditada (registros contables, y comunicación interna).

#### **c) Evidencia testimonial**

Evidencia obtenida de otras fuentes a través de cartas o declaraciones verbales o escritas recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas.

#### **d) Evidencia analítica**

El auditor debe obtener evidencia a través de procedimientos analíticos, realizando cálculos y comparaciones de saldos.

#### **1.1.14. Hallazgos de auditoría**

Maldonado M. (2011-pág. 46-47); se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante el examen a un área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de la entidad, programa o proyecto bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

Un hallazgo debe cumplir ciertos requisitos básicos dentro de una auditoría, como:

- Importancia relativa que merezcan su comunicación
- Basarse en hechos y evidencias precisas que figuran en los papeles de trabajo
- Objetivo
- Basado en una labor suficiente como para respaldar cualquier conclusión y recomendación resultante.
- Convincente a una persona que no ha participado en la auditoría.

Los atributos del hallazgo de auditoría son:

**TABLA No. 2**  
**Atributos del hallazgo**

<b>ATRIBUTOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
CONDICIÓN	Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, o transacción. Refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados.	Lo que ES
CRITERIO	Son las metas que la entidad fiscalizada está tratando de lograr o los estándares relacionados con su logro. Constituye las unidades de medida que permite la evolución de la condición.	Lo que DEBE SER
CAUSA	Razón o razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o el estándar. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.	Por qué sucede
EFEECTO	Resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado. Deben definirse en lo posible en términos cuantitativos.	Las consecuencias por la diferencia entre lo que es y lo que debe ser.

**FUENTE:** Guía de Auditoría de Gestión  
**ELABORADO POR:** Autoras  
**FECHA DE ELABORACIÓN:** 25-09-2013

## **1.2. Auditoría de gestión**

Según la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, (2011- Art. No. 21) “La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.” Hemos decidido realizar una Auditoría de Gestión al departamento de créditos del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE R 3) para evaluar la optimización y buen uso de los recursos para la correcta toma de decisiones.

### **1.2.1. Propósitos y objetivos**

#### **1.2.1.1. Propósitos.**

Dávalos N. (2008-pág. 531); entre los propósitos de la auditoría de gestión tenemos los siguientes:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios, y si es necesario desarrollar nuevos.
- Determinar el cumplimiento de las políticas instauradas y la adecuada existencia de objetivos, planes coherentes y realistas; y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.

- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

#### **1.2.1.2. Objetivos.**

Dávalos N. (2008-pág. 532); dentro de los principales objetivos tenemos:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.
- Conocer a profundidad el giro del negocio, a fin de proponer los cambios que permitan aumentar la productividad de la misma.
- Controlar la calidad de los servicios entregados a los clientes, a fin de proponer los cambios estructurales respectivos, que permitan mantener y a la vez aumentar el número de clientes.
- Determinar las áreas críticas, a fin de mejorar la productividad y rentabilidad.

#### **1.2.2. Alcance**

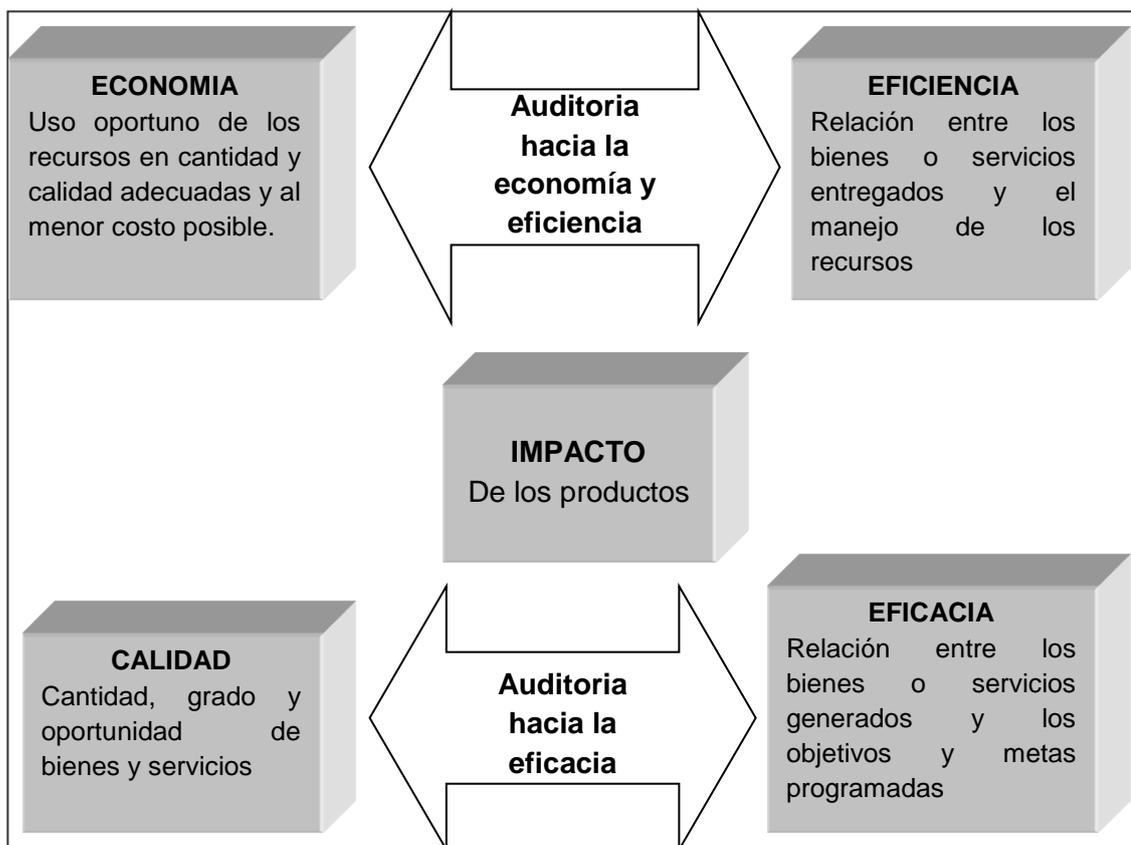
De la Peña A. (2009-pág.123); indica que la Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

### 1.2.3. Enfoque

De la Peña A. (2009-pág.123); Indica que este tipo de auditorías son un enfoque integral, por tanto se concibe como una Auditoría de Economía y Eficiencia, porque está considerada como una adquisición económica de los recursos (insumos) y su utilización efectiva o provechosa en la producción de bienes, servicios u obras en la calidad y cantidad esperados y que sean socialmente útiles y cuyos resultados sean medibles por su calidad e impacto.

**FIGURA N° 2: ENFOQUE DE AUDITORIA**



FUENTE: Libro [www.economiaynegocios.com](http://www.economiaynegocios.com)

ELABORADO POR: Autores

FECHA DE ELABORACIÓN: 25-09-2013

### 1.2.4. Parámetros e indicadores de gestión

Maldonado M. (2011-pág.123-130); explica los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades.

En una organización se debe contar con el número suficiente posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, e incidencia de la gestión, los cuales constituyen los signos vitales de la organización, pues, la moderna gestión de la empresa y la teoría de la organización tienden a estudiar el microclima social de las empresas más que los factores económicos tradicionales.

#### **1.2.4.1. Control de Gestión**

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de administración y de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño.



#### **1.2.4.2. Indicadores de gestión**

Los indicadores son instrumentos mediante los cuales se materializan las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, suelen establecerse por los líderes y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida organizacional para evaluar el desempeño y los resultados.

#### **1.2.4.3. Uso de indicadores en la auditoría de gestión**

CGE. Normas Técnicas de Control Interno (2011–pág. 126-127); indica que el uso de indicadores de auditoría de gestión permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).

- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

#### **1.2.5. Tipos de indicadores**

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables, permitiéndonos conocer la realidad de la entidad en estudio. Los indicadores pretenden evaluar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Para construir indicadores se puede guiar respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué se quiere medir?
- ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- ¿Con qué información se cuenta?
- ¿De dónde se obtendrá la información?

#### **Indicadores de economía:**

Es el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización a las condiciones y opciones que presenta el mercado. Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para desempeñar una actividad a un nivel de calidad apropiado.

**Indicadores de eficacia:** Son los que permiten medir cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

**Indicadores de eficiencia:**

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos asignados para tal fin.

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles. Nos ayuda a determinar si se realizó una adecuada evaluación que certifique la congruencia en la definición de metas y el correcto presupuesto de recursos.

La eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y el presupuesto, se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado o una acción, será más eficiente cuando se logre alcanzar sus propósitos con el menor costo.

**Indicadores de productividad:**

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define con la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervienen en su realización y dividir entre éstos las unidades obtenidas como producto final.

**Indicadores de calidad:**

Se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones establecida por las autoridades competentes.

**Indicadores de impacto:**

Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados.

### **1.2.6. Etapas de la auditoría**

Maldonado M. 2012- pág. 135-140; establece las siguientes fases para la realización de la Auditoría:

#### **1.2.6.1. Primera etapa:**

##### **Conocimiento preliminar o diagnóstico.**

Esta primera fase o etapa no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuántas personas se necesitan, el tiempo; es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad, etc.

Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar en la entidad un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto para conocer los siguientes aspectos:

- Estructura organizativa y funciones.
- Flujo de procesos productivos o del servicio que presta.
- Características de la producción o del servicio.
- Capacidad de producción o servicio instalada.
- Existencia de normas de trabajo.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de información.

#### **1.2.6.2. Segunda etapa:**

##### **Planeamiento**

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

El proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en los programas o actividades gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados.

#### **1.2.6.3. Tercera etapa:**

##### **Ejecución**

Dentro de esta etapa se elaboran las siguientes actividades:

1. Verificar toda la información obtenida verbalmente.
2. Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes.
3. Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
4. Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento.
5. Prestar especial atención a que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
6. El trabajo de los especialistas que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
7. El jefe de grupo deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo.
8. El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de Auditoría.
9. Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: Condición, Criterio, Efecto y Causa.

#### **1.2.9.4. Cuarta etapa:**

##### **Informe de auditoría**

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección. No obstante lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

- a) **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la segunda etapa "Planeamiento".
- b) **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el efecto económico de las ineficiencias, prácticas antieconómicas, incumplimientos y deficiencias en general.
- c) **Cuerpo del informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- d) **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la Auditoria con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad.
- e) **Anexos:** Se pueden mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos) así como un resumen de responsabilidades.
- f) **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen el que reflejará los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive la lectura.

### **Seguimiento**

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las tres E que se observe, realizar una comprobación cruzada entre uno y dos años, que permita conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si hubiera sido sustituido por sus desaciertos.

### **1.3. Control interno**

#### **1.3.1. Definición**

De la Peña A. 2009-pág. 134-137; el Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.
- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otras normativas.
- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

#### **1.3.2. Objetivos**

Dentro de los objetivos del control interno tenemos los siguientes:

- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad en los servicios.
- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida.
- Despilfarro, uso indebido, irregularidad, o acto ilegal;
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas y,

- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.

### **1.3.3. Elementos y principios básicos de control**

O. Ray W. (2011-Pág.148-154); el informe COSO brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegura la elaboración de informes confiables, así como el cumplimiento de leyes y regulaciones tanto en entidades privadas como en públicas.

### **1.3.4. Estructura del control interno**

Se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de cada entidad.

#### **1.3.4.1. Componentes de la estructura del control interno**

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. La estructura (también denominado sistema) de control interno tiene los siguientes componentes:

**a) Ambiente de Control.** Se refiere al establecimiento de un entorno que estimula e influye las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este contexto el personal es la esencia de cualquier entidad, puesto que constituyen el motor que la conducen y la base que soportan el sistema.

Los elementos que conforman el entorno del control son:

- **Integridad y valores éticos.-** Se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento.

- **Autoridad y responsabilidad.-** Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.
- **Estructura organizacional.-** Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución.
- **Políticas de personal.-** Se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos.

**b) Evaluación del riesgo.** La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a partir del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad.

Este componente debe ser evaluado mediante los siguientes factores:

- **En los objetivos globales.-** Contestar si los objetivos de la entidad se expresan clara y completamente, con la forma como se prevé conseguirlos; la eficacia con que los objetivos globales de la entidad se comunican al personal y a la alta dirección; vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.
- **En los riesgos.-** Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos y los de origen interno; y la fijación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante para las actividades dentro de cada proceso de análisis de los riesgos, determinando acciones oportunas y necesarias.

- **En gestión de cambio.-** La existencia de mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias que inciden para el logro de los objetivos globales y específicos; y la existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad.

**c) Actividades de control.** Se refiere a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos.

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control.

**d) Información y comunicación.** Estos elementos claves ayudan a la gerencia a cumplir a cabalidad con sus responsabilidades, para esto, es menester que se definan adecuados canales de comunicación e información a todo nivel.

La evaluación del componente de información y comunicación debe considerar los siguientes aspectos:

- **En la información.** La obtención de información interna - externa y el suministro de información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad; los mismos que deben efectuarse en base a un plan.
- **En la comunicación.** La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones, actividades de control y el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios y de los organismos de control lo cual permite tener un mejor desempeño en cada una de las actividades

**e) Actividades de monitoreo y/o supervisión.** Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe

orientarse a la identificación de controles débiles o insuficiencias, para promover su reforzamiento.

#### **1.3.5. Métodos de evaluación de control interno**

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos tenemos los siguientes:

- **Cuestionarios.** Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad.
- **Flujo gramas.** Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada.

# CAPÍTULO II

## 2. Diagnóstico situacional del IECE R3

### 2.1. Identificación de la institución

<b>Razón Social:</b>	Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas
<b>Provincia:</b>	Chimborazo
<b>Cantón:</b>	Riobamba
<b>Dirección:</b>	10 de Agosto y García Moreno
<b>Tipo de empresa:</b>	Institución Financiera
<b>Sector a la que pertenece:</b>	Pública
<b>Categoría de la empresa:</b>	Servicios
<b>Gerente Regional:</b>	Abg. Lenin Tito Broz Ruilova
<b>Base Legal:</b>	El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, es una entidad financiera, con personería jurídica, autonomía administrativa, y derecho público. Su funcionamiento se basa en la Ley Sustitutiva a la Ley del IECE, Estatutos, Reglamentos, Regulaciones; y, su política crediticia se orienta de conformidad con los planes y programas de desarrollo económico y social que expida el Gobierno Nacional.

### 2.2. Reseña histórica

En 1971, la entonces Junta Nacional de Planificación y Coordinación creó una comisión presidida por su director técnico, Dr. Francisco Vivanco Riofrío para que, con asesoramiento del banco interamericano de desarrollo, BID, y del instituto colombiano para estudios en el exterior, ICETEX, desarrollen un proyecto de ley que permita la creación de una entidad que administre y coordine los recursos destinados a apoyar a los estudiantes.

La entidad empezó a funcionar en marzo de 1973, teniendo como su primer director ejecutivo, al doctor Ricardo Muñoz Chávez, quien asumió el reto de organizar la institución administrativa y financieramente, así como la difusión de los servicios

ofrecidos, iniciando operaciones con siete funcionarios. Las primeras oficinas del IECE se instalaron en el edificio Alambra, situado entre las calles Salinas y Santiago de la ciudad de Quito.

A mediados de los años 70 la creciente demanda de crédito educativo y la disminución de los recursos asignados al IECE, ocasionaron una grave crisis financiera a la institución, que obligó a suspender la concesión de nuevos créditos y dedicarse exclusivamente a atender los desembolsos por los contratos suscritos con anterioridad.

A la llegada del gobierno del presidente de la república, Econ. Rafael Correa Delgado, el IECE amplía su horizonte institucional. Es a partir de junio del 2007, y con el nombramiento del doctor Fabián Solano Moreno, como gerente general, que el IECE entra en una profunda transformación de servicios y cobertura.

En el afán de que todos los ecuatorianos y ecuatorianas tengan por igual el derecho a los servicios del IECE, durante el año 2008, se crearon nueve oficinas ubicadas en las provincias de: Orellana, Napo, Pastaza, Morona Santiago, Santo Domingo de los Tsáchilas, Bolívar, Tungurahua, El Oro, y Los Ríos. Paralelo a ello, fue necesario el mejoramiento de la infraestructura informática, fundamental para el buen desempeño de sus funcionarios.

El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE, durante sus 36 años de vida institucional, atendió a un gran número de la población ecuatoriana, principalmente a través del servicio del crédito educativo y, en menor proporción con la administración de las becas internacionales, sin embargo, el crédito educativo, al ser un servicio financiero, está sujeto a reglas que rigen en ese sector y requiere contar con garantías, así como la posterior devolución de los valores, con intereses blandos.

### **2.3. Servicios que presta**

Esta institución cuenta con los siguientes servicios:

### **a. Crédito Educativo**

“Es el préstamo que se concede a los ecuatorianos y ecuatorianas de capacidad intelectual suficiente, que no poseen recursos económicos, a fin de que dispongan de medios para la financiación parcial o total de su educación en áreas profesionales, disciplinas científicas, tecnológicas y en cursos de capacitación en el país o en el exterior”, siendo los niveles beneficiados los siguientes:

- Educación básica.
- Bachillerato.
- Educación Técnica Superior.
- Educación de pregrado o de tercer nivel.
- Educación de postgrado o cuarto nivel.
- Educación continua.
- Educación especial.
- Investigación científica.
- Carreras militares y afines.
- Idiomas.

### **b. Becas Nacionales**

“Son apoyos económicos no reembolsables que se otorgan a ecuatorianos y ecuatorianas de capacidad académica comprobada y de limitados recursos económicos, para que realicen estudios en el país y en el exterior, contribuyendo así a la formación del talento humano ecuatoriano, en los diferentes niveles académicos”; los fondos provienen del Presupuesto Nacional del Estado, de entidades públicas y privadas del Ecuador y de gobiernos de países amigos y organismos internacionales.

Entre estas tenemos:

- Becas para hijos de héroes.
- Becas ABC.
- Beca estudiantil de entrenamiento.
- Becas Benjamín Carrión
- Becas Internacionales

## **2.4. Planificación estratégica**

### **2.4.1. Misión**

“El IECE contribuye al desarrollo nacional mediante la generación de productos, servicios financieros y programas de becas; orientados a facilitar el acceso de ecuatorianas y ecuatorianos al conocimiento científico y tecnológico que permitan elevar su aporte al mejoramiento de la competitividad de los sectores productivos del país.”

### **2.4.2. Visión**

“El IECE, será el promotor financiero de la educación en Ecuador, maximizando el número de créditos educativos y becas e incrementando las oportunidades de cooperación internacional con el propósito de alcanzar el desarrollo del talento humano ecuatoriano. Sus procesos operativos se caracterizarán por el empleo de tecnología de última generación y la productividad, en los que predominan el interés social y la participación del recurso humano altamente calificado”.

### **2.4.3. Objetivos**

- Mantener y ampliar la cobertura de los servicios todas las provincias.
- Fortalecer las áreas prioritarias definidas por SENPLADES a nivel nacional.
- Incrementar el número de becas nacionales que administra y ejecuta el IECE a nivel nacional.
- Incrementar la oferta de becas internacionales.
- Contar con una estructura orgánica y normatividad actualizada.
- Implementar un Plan de capacitación adecuado a las necesidades institucionales.
- Contar con instrumentos de planificación para la gestión institucional.
- Incorporar a la administración integral de riesgos a la Entidad.
- Generar mecanismos de comunicación intra e inter institucional que permitan el posicionamiento de los productos que oferta el IECE.

- Establecer alianzas estratégicas que permitan el fortalecimiento institucional.
- Contar con mecanismos eficientes para una mejor recuperación de la cartera.
- Gestionar permanentemente ante las entidades que proveen al IECE para lograr oportunamente los recursos financieros.
- Conseguir nuevas fuentes de financiamiento.
- Contar con sistemas integrados acorde a la nueva tecnología.
- Proveer a la institución el parque informático suficiente.

#### **2.4.4. Valores institucionales**

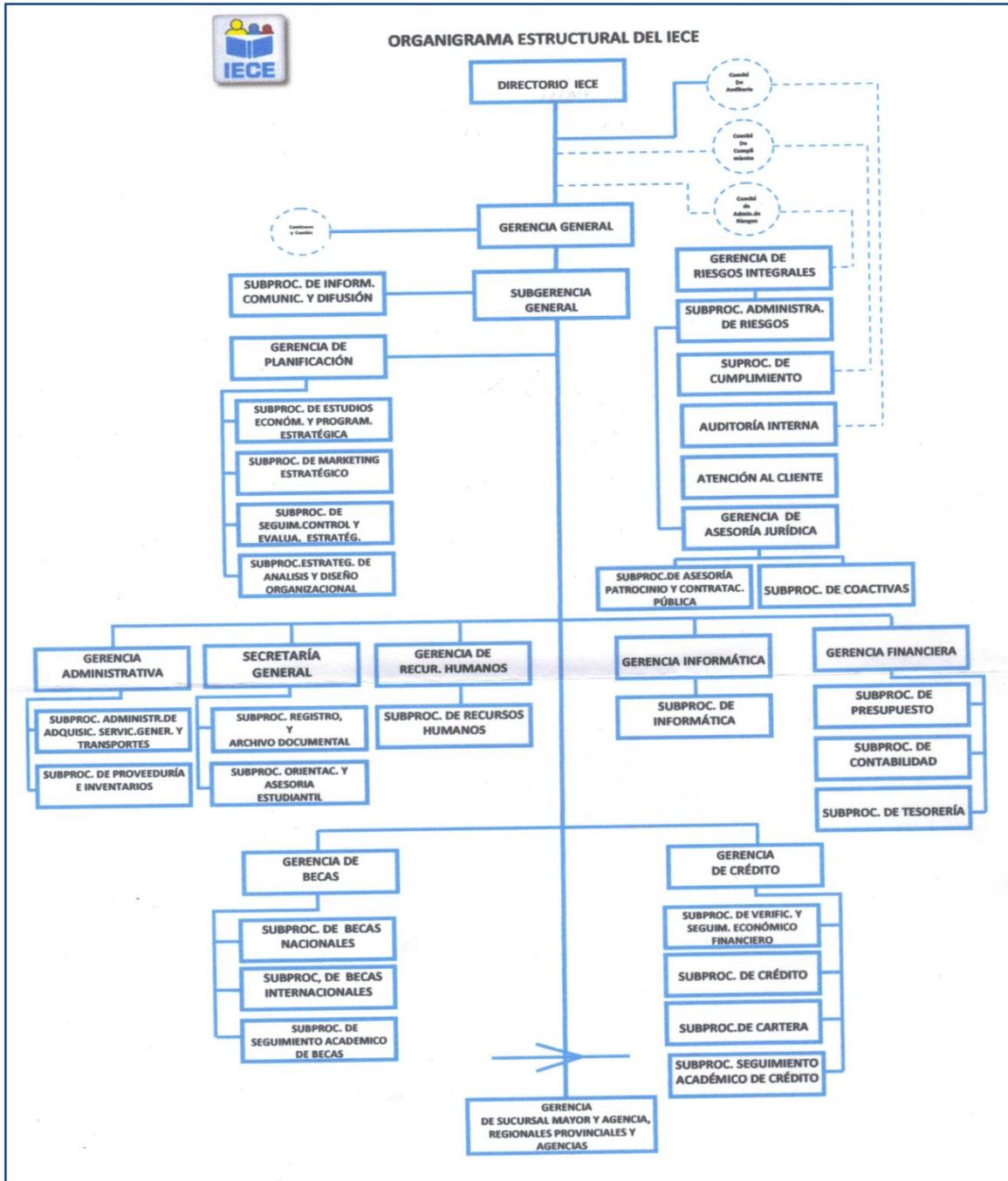
- **Lealtad.-** Todos los actos de los servidores estarán inspirados y guiados por una conducta correcta, leal, fiel a las normas legales vigentes y a las normas y procedimientos impartidos por el IECE.
- **Honradez.-** Todos los bienes y derechos, recursos, fondos, documentos y otros, poseídos en propiedad o manejados por el IECE, se utilizara con absoluta rectitud e integridad para conseguir el bienestar de los beneficiarios, becarios, y servidores.
- **Honor.-** El servidor al que se le impute la comisión de un delito de acción pública, deberá facilitar la investigación correspondiente para esclarecer su situación y dejar a salvo su honra y dignidad de su cargo.
- **Compromiso.-** Sentir a la institución, vivirla y llevarla en todos nuestros actos para alcanzar los objetivos institucionales.
- **Vocación de servicios.-** Para los servidores queda entendido que trabajar en el IECE constituye un privilegio y compromiso de servir al público y a la institución y no de utilización a los beneficiarios, becarios; y/o a la institución para fines personales.



## 2.6. Estructura orgánico – administrativa

### 2.6.1. Organigrama estructural

FIGURA N° 4: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: IECE

FECHA DE ELABORACION: 24-10-2012

## **2.6.2. Niveles administrativos**

Para el cumplimiento de sus funciones el Instituto Ecuatoriano de Crédito educativo y Becas, estará integrado por los siguientes niveles administrativos:

- a) Nivel directivo**
- b) Nivel asesor**
- c) Nivel administrativo**
- d) Nivel operativo.-** Conformado por las siguientes unidades administrativas, dentro de las cuales se ejecutan los procesos y subprocesos productivos:

- **Gerencia de crédito:**
  - Subproceso de Crédito;
  - Subproceso de seguimiento académico y ocupacional,
  - Subproceso de Cartera.

- e) Nivel desconcentrado**

### **2.6.2.1. Principales funciones del nivel operativo según “Orgánico de Gestión por Procesos”**

#### **Gerencia de Crédito**

1. Ejecutar la política de crédito educativo constante en los planes aprobados por el Directorio
2. Cumplir y hacer cumplir los Reglamento, Manual de Procedimientos e instructivos de Crédito Educativo
3. Establecer mecanismos de control y acciones que permitan disminuir los índices de morosidad de la cartera en recuperación, en el marco de las disposiciones reglamentarias vigentes;

4. Conocer y presentar informes mensuales sobre concesión de crédito y Comportamiento de la cartera, al Gerente General, para la toma oportuna de decisiones;
5. Suscribir contratos de crédito, en caso de delegación del Gerente General.

## **2.7. Normativa del IECE**

### **2.7.1. Base legal**

El IECE para el desarrollo de sus actividades cuenta con las siguientes disposiciones legales, reglamentarias y demás disposiciones vigentes:

#### **a) Normativa interna**

- Ley Sustitutiva a la Ley del IECE
- Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos.
- Reglamento de Crédito Educativo.
- Reformas al Reglamento de crédito Educativo
- Manual de Gestión de Crédito.
- Manual de Administración de Riesgo Crédito.

#### **b) Normativa externa**

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado
- Ley de la Defensoría del Pueblo

El Instituto se rige y cumple con los siguientes cuerpos legales:

## **2.8. Proceso de crédito**

El Área o también llamado Proceso de Crédito, como es de conocimiento general, es el encargado de otorgar créditos de distintas líneas para lo cual utilizan una serie de procedimientos y herramientas que permiten determinar los niveles de riesgo de morosidad a los que se exponen con cada uno de los créditos otorgados.

La responsabilidad básica del departamento en mención es reducir los riesgos que se producen durante todo el proceso de otorgamiento de un crédito, es ahí donde se deben analizar los diversos factores como son:

- Estudio exhaustivo del mercado objetivo.
- Evaluación de la situación económica del beneficiario del crédito.
- Control y evaluación de las condiciones en que se otorga el crédito.
- Documentación apropiada que permita la recuperación del los créditos.
- Aprobación del crédito.
- Políticas de cobro a ejecutarse.
- Seguimiento y control de los niveles de morosidad de los clientes.

### **2.8.1. Objetivos del proceso de crédito**

Dentro de los principales objetivos del área se encuentran:

1. Mantener niveles bajos del riesgo crediticio o de morosidad.
2. Crear sistemas estándares de evaluación de créditos.
3. Detectar aquellos créditos con riesgos superiores a lo normal para realizar un seguimiento específico.
4. Preparar reportes mensuales que reflejen la situación actual del área.
5. Realizar estudios sectoriales.

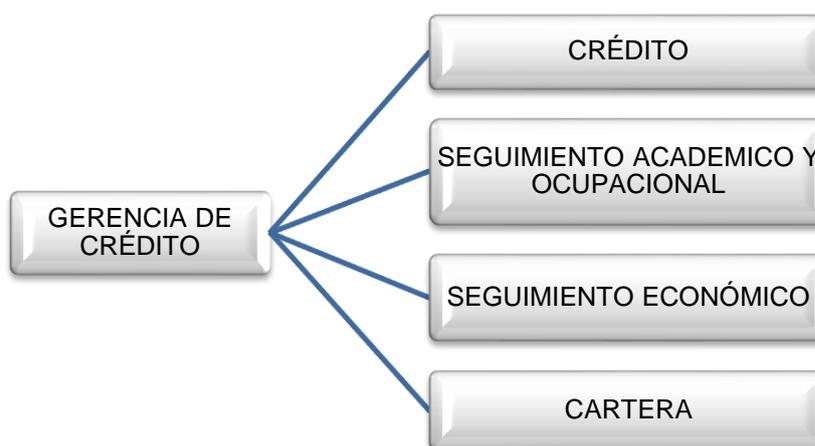
### **2.8.2. Políticas del proceso de crédito**

1. Los créditos se otorgarán a estudiantes y profesionales ecuatorianos directamente o a través de sus representantes legales, para financiar en forma total o parcial los estudios en el país o en el exterior de acuerdo al producto determinado por el estudiante.
2. El beneficiario del crédito educativo, o su apoderado, su representante legal, la persona de quien depende económicamente, y/o garantes comparecerán a la suscripción del contrato con su respectivo cónyuge o conviviente legalmente declarado, de ser el caso.

3. En la colocación y administración de la cartera, se evitará la concentración de los créditos en segmentos, personas, centros educativos o zonas geográficas;
4. Los procesos y procedimientos serán revisados periódicamente por el Gerente de Crédito, con el fin de garantizar su vigencia, conforme a los requerimientos del mercado y de los organismos de control;
5. Se dará particular importancia en el análisis de crédito a la capacidad de pago tanto del beneficiario, como de su representante legal, de quien dependa económicamente o de la unidad familiar, así como del garante, que permitan recuperar el capital y los intereses en el plazo acordado. También se analizarán otras herramientas internas de evaluación;
6. Se realizará un seguimiento permanente y personalizado de las operaciones de crédito, tanto en su cumplimiento académico, económico y financiero, así como en la recuperación del capital e intereses que se generen en las etapas de desembolso, gracia y recuperación.

### 2.8.3. *Orgánico funcional del proceso de crédito*

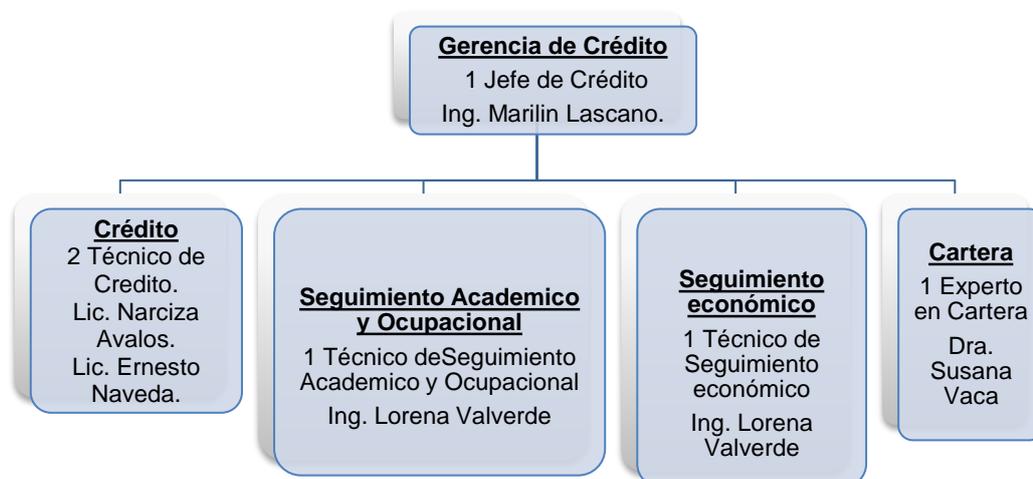
**FIGURA N° 5: ORGÁNICO FUNCIONAL DEL PROCESO DE CRÉDITO**



**FUENTE:** Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos  
**ELABORADO POR:** Autores  
**FECHA DE ELABORACION:** 06-10-2013

## 2.8.4. Organigrama personal del proceso de crédito

**FIGURA N° 6: ORGANIGRAMA DEL PERSONAL DE CRÉDITO**



**FUENTE:** Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos

**ELABORADO POR:** Autoras

**FECHA DE ELABORACION:** 06-10-2012

## 2.8.5. Recurso humano

**TABLA No. 3**

**FUNCIONARIOS DE IECE REGIONAL 3 RIOBAMBA 2011**

AREA DE CREDITOS			
No.	Nombres y Apellidos	Cargo	Fecha
1	Lenin Tito Broz	Gerente General	20-02-2011
2	Marlín Lazcano	Jefe del Área de créditos y Cobranzas	01-01-2001
4	Narcisa Avalos	Técnico de Crédito	01-05-2005
5	Ernesto Naveda	Técnico de Crédito	01-05-2005
3	Lorena Valverde	Seguimiento Académico	15-03-2010
6	Susana Vaca	Cartera	01-01-2001

**FUENTE:** Reglamento Orgánico de Gestión por Procesos

**ELABORADO POR:** Autoras

**FECHA DE ELABORACION:** 06-10-2012

En la actualidad la institución cuenta con el siguiente personal quienes son los encargados de realizar las actividades asignadas:

### 2.8.6. Recursos tecnológicos

Todas las áreas de la empresa están administradas por el software denominado, SIGEN que se maneja a través de módulos, entre ellos el de Crédito, el cual se encarga de ingresar los datos del beneficiario, cálculo de financiamiento, tablas de amortización y los respectivos contratos que sirven de respaldo de los créditos otorgados. De esta manera se puede determinar los montos máximos a los que pueden acceder, las condiciones, plazos y cuotas mensuales a las cuales deberá acogerse el beneficiario al momento de cancelar su préstamo.

- **Módulos del programa**
  - Módulo de Contabilidad
  - Módulo de Créditos
  - Módulo de Seguimiento Académico y económico
  - Módulo de Cartera
  - Módulo de Tesorería

### 2.8.7. Proceso de análisis

Los factores (“C de crédito”) utilizados en la evaluación y calificación del riesgo crediticio de los sujetos de crédito son los siguientes:

**TABLA No. 4**  
**SEIS Cs DE CRÉDITO**

<b>ANÁLISIS DE CRÉDITO</b>		
<b>ORDEN</b>	<b>Cs DE CRÉDITO</b>	<b>CONCEPTO</b>
1	Carácter	Intención o deseo de pago del solicitante medido a través de su experiencia crediticia en la institución o en el sistema financiero.
2	Capacidad	Estimación objetiva de la capacidad de pago del solicitante, que se medirá en forma mensual en base de sus ingresos totales menos sus gastos totales.
3	Capital	Solvencia económica y financiera del solicitante y de quienes respaldan su obligación.
4	Condiciones	Situación económica del medio que le rodea al beneficiario.
5	Colateral	Garantías adecuadas y suficientes que respalden la recuperación del crédito, ante la eventual

		presencia de contingencias no esperadas.
6	Cumplimiento Académico	Constituye la revisión y seguimiento del historial del estudiante antes de facilitar el crédito y el monitoreo del cumplimiento de la obligación académica

FUENTE: Manual de Gestión de Crédito

ELABORADO POR: Autoras

## 2.9. Subproceso de créditos

El IECE entregará créditos a sus beneficiarios sean personas naturales o jurídicas de acuerdo al Manual de Crédito Educativo, y en base a las buenas prácticas emitidas por la ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

El propósito fundamental es apoyar a los estudiantes de escasos recursos económicos, para financiar sus estudios en el país o en el exterior.

Se concederá hasta 50 SBU para financiar estudios en el país y hasta 100 SBU para financiar estudios en el exterior.

Dentro de esta unidad se ejecuta el subproceso de crédito, que genera las siguientes actividades:

- Verificar que la información entregada por el beneficiario sea real y confiable para darle un tratamiento de manera imparcial.
- Ingresar toda la información del beneficiario al crédito contemplada en la solicitud. De esta información, la concerniente para efectuar el análisis de Riesgo Crediticio, son los datos del beneficiario y garantes entre los que tenemos nombres, cédula, regional, provincia de domicilio, carrera, tipo de crédito (país, exterior o mixto), nivel de estudios, área de estudios, tipo de institución (público o privado). y demás variables.
- Ingresar la información de una manera correcta para poder salvaguardar la integridad de la información.

### 2.9.1. Destino de los créditos

**TABLA No. 5**  
**CRÉDITOS 2011**

PERIODO	EN EL PAIS	EN EL EXTERIOR
Enero – Junio	656	40
Julio - Diciembre	627	64

FUENTE: IECE

ELABORADO POR: Autoras

### 2.9.2. Tasa de interés

Se opera con la tasa vigente para el periodo de desembolso y gracia y la correspondiente para la etapa de recuperación de acuerdo a los años de recuperación de la deuda.

**TABLA No. 6**  
**Tasas de Interés**

Porcentaje	Concepto
4.67%	Desembolso y Gracia
6.51%	Primer Año
8.34%	Segundo Año
10.18%	Desde el tercer año

FUENTE: IECE

ELABORADO POR: Autoras

FECHA DE ELABORACION: 06-10-2012

### 2.9.3. Tipos de garantía

Las garantías constituyen respaldo del crédito ante eventuales dificultades de pago por parte del beneficiario.

**Tabla No. 7**  
**Tipos de Garantía**

MONTOS MÁXIMOS DE FINANCIAMIENTOS EN DOLARES	Sin Garantes	Con Garantes	Hipotecarios
\$584 - 10.000	Sin Garante		
\$10.000 - 22.002		UN GARANTE	
\$22.005 - 43.362		DOS GARANTES	

\$43.364.92			HIPOTECA
-------------	--	--	----------

FUENTE: IECE

ELABORADO POR: Autoras

## 2.10. Área de seguimiento académico

Dentro de este subproceso se efectúan actividades relevantes que permitirán tener un control y monitoreo de todas las obligaciones contraídas por los solicitantes, entre ellas tenemos:

- Sistema de verificación de información personal del beneficiario y de garantías entregadas a favor de la Entidad;
- Registro de actualización de direcciones domiciliarias del beneficiario y garantes;
- Reporte de beneficiarios que han cumplido con sus obligaciones académicas, para el Archivo General del IECE;
- Informes de resultados obtenidos en la verificación de clientes y garantes.

### 2.10.1 Área de seguimiento económico

Dentro de esta unidad se ejecuta el subproceso de Seguimiento Económico, el mismo que nos permitirá conocer la situación económica de los beneficiarios, y de esta manera reducir los índices de morosidad. Entre las principales áreas de seguimiento tenemos:

- Proyectos de resoluciones por suspensiones temporales y definitivas de los desembolsos, redistribución de rubros, abandono de estudios, cambios de centro educativo, modificaciones de cuantías y períodos de desembolsos;
- Informes de notificaciones clientes por cualquier medio;
- Plan de continuidad del negocio, que contenga el plan de contingencia, reanudación y recuperación, dentro del ámbito de su competencia a nivel nacional; y,
- Registro de control ocupacional actualizado;
- Guía pre-profesional para facilitar la inserción laboral de los clientes;

## 2.11. Área de cartera

Dentro de esta unidad se ejecuta el subproceso de cartera, quien será el encargado de evaluar los créditos otorgados y permanecer pendiente de su recuperación.

- Informe de solicitudes de crédito receptadas e ingresadas al sistema a nivel nacional;
- Informes de análisis de las solicitudes de crédito;
- Reportes de proyectos de contratos de crédito emitidos;
- Base de datos actualizada de centros educativos, áreas de estudio, carreras, especialidades y títulos académicos.

### 2.11.1. Estructura de la cartera

**Tabla No. 8**  
**Cartera 2011**  
**Provincia de Chimborazo**

Tipo de Crédito	Enero – Junio	Julio – Diciembre
En el País	47,30%	2,89%
En el Exterior	45,21%	4,61%

FUENTE: IECE

ELABORADO POR: Autoras

### 2.11.2. Créditos otorgados año 2011

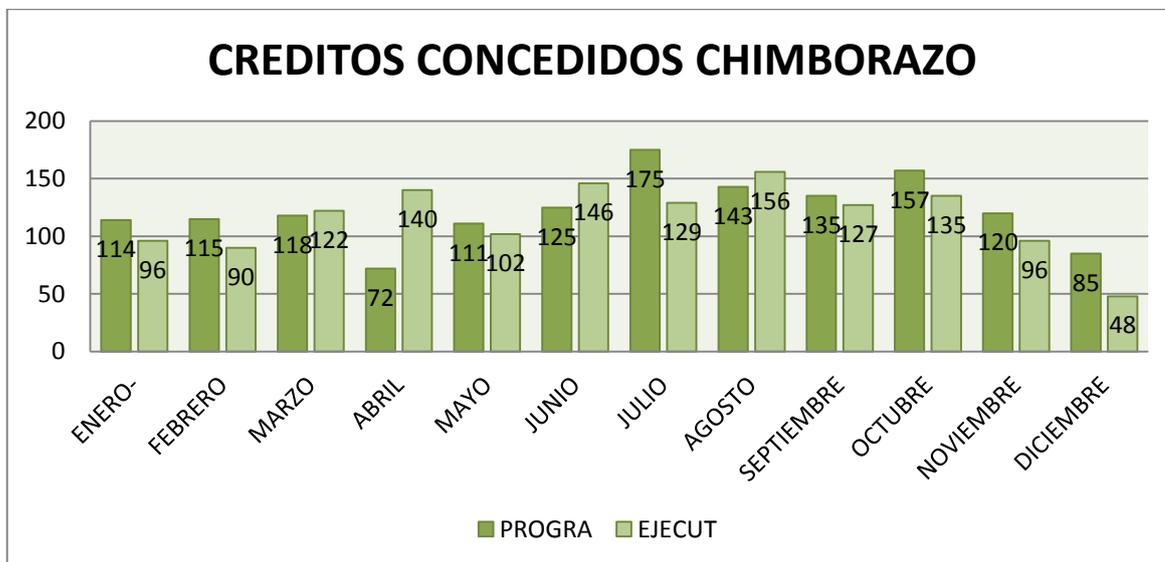
**Tabla No. 9**  
**Créditos otorgados en la provincia de Chimborazo período 2011**

MES	NUMERO		MONTO	
	PROGRA	EJECUT	PROGRA	EJECUTA
ENERO-	114	96	630641	469667,30
FEBRERO	115	90	666977	603250,25
MARZO	118	122	661756	565150,18
ABRIL	72	140	409499	569889,32
MAYO	111	102	616389	397816,37
JUNIO	125	146	627090	576856,17
JULIO	175	129	939436	588.146,70
AGOSTO	143	156	777912	706842,98
SEPTIEMBRE	135	127	759380	606632,72
OCTUBRE	157	135	824949	701206,65
NOVIEMBRE	120	96	615449	492359,2

DICIEMBRE	85	48	483370	275520,9
<b>TOTAL</b>	<b>1470</b>	<b>1387</b>	<b>8012848</b>	<b>6'553.338,74</b>

FUENTE: IECE  
 ELABORADO POR: Autoras  
 FECHA DE ELABORACION: 06-10-2012

**FIGURA N° 7: Créditos Otorgados Periodo 2011**



FUENTE: IECE  
 ELABORADO POR: Autoras  
 FECHA DE ELABORACION: 06-10-2012

### 2.11.3. Plazos y tiempo de gracia

La asignación del plazo a un determinado crédito obedecerá a los siguientes aspectos:

- Dependiendo del tiempo de estudio del solicitante.
- Luego de ciento ochenta días de finalizado los estudios certificados por el centro docente, iniciará la devolución de los valores recibidos del crédito contratado.
- Dos meses antes de concluir los estudios, el beneficiario tiene la obligación de justificar su situación económica financiera en el Departamento de Verificación y seguimiento económico financiero para actualizar su calificación de capacidad de pago que permita establecer la tabla de amortización definitiva para la cancelación de la deuda contraída.
- La cuota actualizada de pago no podrá ser menor a la que se determinó para la concesión del crédito, y el plazo en ningún caso excederá los 15 años establecidos.

**Tabla No. 10**

**Tiempo de Gracia para el pago de la Deuda**

<b>TIEMPO DE ESTUDIOS</b>	<b>TIEMPO DE GRACIA</b>
HASTA 6 MESES	3 MESES
HASTA 18 MESES	6 MESES
HASTA 36 MESES	9 MESES
37 MESES EN ADELANTE	12 MESES

FUENTE: IECE

ELABORADO POR: Autoras

**Tabla No. 11**

**Plazos de Subproceso de Cartera (Recuperación)**

<b>Orden</b>	<b>Plazo en días posteriores al vencimiento</b>	<b>Actividades</b>
1	De 1 a 30 días	Llamadas telefónicas al beneficiario y garante(s)
2	De 30-60 y 90 días	Entrega de notificaciones por parte de los notificadores externos, al beneficiario y garantes.
3	A partir de 90 a 120 días	Judiciales – Se emite resoluciones para el Experto de Coactivas.

FUENTE: IECE

ELABORADO POR: Autoras

FECHA DE ELABORACION: 06-10-2012

## **2.12. Análisis FODA**

El FODA, es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos del Proceso de Crédito.

El Área de Crédito cuenta con una matriz FODA, los elementos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tiene respecto a la disponibilidad de recursos, personal, servicios, entre otros.

En el análisis del entorno de la institución se han tomado en cuenta todos los elementos ajenos a la institución que son relevantes para su funcionamiento.

### 2.12.1. Diagnostico Situacional

**Tabla No. 12**  
**Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Cobertura a nivel nacional, presencia de la matriz en Quito, 6 gerencias regionales y 9 oficinas especiales.	Demanda creciente de crédito educativo y becas.
Entidad financiera del sector público con patrimonio e ingresos propios.	Confianza de clientes hacia el IECE.
Experiencia de más de 36 años, con producto posicionado en el mercado.	Las nuevas tecnologías.
Se ofrece crédito educativo a largo plazo y a bajas tasas de interés.	Apoyo gubernamental, respaldo del Ministerio de la Coordinación Política y Económica
Personal técnico con conocimiento adecuado.	La educación es objetivo estratégico dentro del Plan Nacional de Desarrollo.
Alianzas estratégicas a través del convenio MARCO.	Firma de Convenios de Cooperación Internacional.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ausencia de procesos documentados, falta de manuales de funciones y de procedimientos en determinadas áreas.	Pérdida de la autonomía financiera y administrativa.
Inadecuada estructura organizacional, duplicidad de funciones	Los beneficiarios del crédito por la crisis económica no tendrían acceso al mercado laboral, lo que incide en la capacidad de pago del crédito
Falta programas y equipos informáticos	La crisis mundial se ve reflejada en una disminución de la oferta de becas internacionales y captación de recursos económicos
La comunicación interna y externa es deficiente.	Recortes del presupuesto del Estado
La cartera vencida	Creciente competencia del sector privado con el financiamiento del crédito
Falta de capacitación al personal.	Demanda excesiva en torno a las becas nacionales ofertadas.

FUENTE: PLAN ESTRATÉGICO IECE

ELABORADO POR: Autoras

FECHA ELABORACION: 06-10-2012

2.12.1.1. **Matriz de síntesis estratégica**

**Tabla No. 13**  
**Síntesis estratégica**

	<b>FA (FORTALEZAS – AMENAZAS)</b>	<b>FO (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES)</b>	
	<u>Potenciar las fortalezas para minimizar las amenazas</u>	<u>Potenciar las fortalezas para potenciar las oportunidades</u>	
<b>F</b>	Entidad financiera del sector público con patrimonio e ingresos propios.	Cobertura a nivel nacional, presencia de la matriz en Quito, 6 gerencias regionales y 9 oficinas especiales.	<b>F</b>
<b>F</b>	Experiencia de más de 36 años, con producto posicionado en el mercado	Experiencia de más de 36 años, con producto posicionado en el mercado	<b>F</b>
<b>F</b>	Alianzas estratégicas a través del convenio marco	Alianzas estratégicas a través del convenio marco	<b>F</b>
<b>A</b>	Pérdida de la autonomía financiera y administrativa.	Demanda creciente de crédito educativo y becas.	<b>O</b>
<b>A</b>	La crisis mundial se ve reflejada en una disminución de la oferta de becas internacionales y captación de recursos económicos	Confianza de clientes hacia el IECE.	<b>O</b>
<b>A</b>	Creciente competencia del sector privado con el financiamiento del crédito.	Las nuevas tecnologías.	<b>O</b>
	<b>DA (DEBILIDADES - AMENAZAS)</b>	<b>DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES)</b>	
	<u>Superar las debilidades para minimizar las amenazas</u>	<u>Superar las debilidades para aprovechar las Oportunidades</u>	
<b>D</b>	Ausencia de procesos documentados, normatividad des actualizada y falta de manuales de procedimiento	Ausencia de procesos documentados, normatividad des actualizada y falta de manuales de procedimiento	<b>D</b>
<b>D</b>	La comunicación interna y externa es deficiente.	Falta de programas y equipos informáticos	<b>D</b>
<b>D</b>	La cartera vencida	La comunicación interna y externa es deficiente.	<b>D</b>
<b>A</b>	Pérdida de la autonomía financiera y administrativa.	Demanda creciente de crédito educativo y becas.	<b>O</b>
<b>A</b>	Creciente competencia del sector privado con el financiamiento del crédito	Las nuevas tecnologías.	<b>O</b>
<b>A</b>	Demanda excesiva en torno a las becas nacionales ofertadas	Convenios- cooperación internacional.	<b>O</b>

FUENTE: Plan Estratégico IECE

ELABORADO POR: Autoras

FECHA DE ELABORACION: 06-10-2012

**2.12.1.2. Análisis externo**

**Tabla No. 14**  
**Oportunidades y Amenazas**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Cobertura a nivel nacional, presencia de la matriz en Quito, 6 gerencias regionales y 9 oficinas especiales.	Pérdida de la autonomía financiera y administrativa.
Entidad financiera del sector público con patrimonio e ingresos propios	Los beneficiarios del crédito por la crisis económica no tendrían acceso al mercado laboral, lo que incide en la capacidad de pago del crédito
Experiencia de más de 36 años, con producto posicionado en el mercado.	La crisis mundial se ve reflejada en el alto índice de desempleo y subempleo reduciendo la captación de recursos económicos
Se ofrece crédito educativo a largo plazo.	Recortes del presupuesto del Estado
Alianzas estratégicas a través de convenio, para contrarrestar a la competencia.	Creciente competencia del sector privado con el financiamiento del crédito
Fortalecimiento del sistema financiero	Falta de confianza en el sistema
Mercado definido: Estudiantes de Chimborazo	Inestabilidad política, corrupción
Elaboración de un plan de difusión de los servicios que ofrece el IECE a través de otras instituciones.	
Modernización del estado	
Programas financieros para los ecuatorianos que estudien en el exterior	
Facilidades en pagos de los créditos otorgados a los beneficiarios.	
Bajas tasas de interés en relación con las otras instituciones financieras	

**FUENTE:** Plan Estratégico IECE

**ELABORADO POR:** Autoras

**FECHA DE ELABORACION:** 06-10-2012

**2.12.1.3. Matriz de medios externos**

**Tabla No. 15**  
**Medios Externos**

1	Debilidad grave o muy importante
2	Debilidad menor
3	Equilibrio
4	Fortaleza menor
5	Fortaleza importante

N°	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADOS
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Cobertura a nivel nacional, presencia de la matriz en Quito, 6 gerencias regionales y 9 oficinas especiales.	0,0526	4	0,21
2	Entidad financiera del sector público con patrimonio e ingresos propios	0,0526	5	0,26
3	Experiencia de más de 36 años, con producto posicionado en el mercado.	0,0526	3	0,16
4	Se ofrece crédito educativo a largo plazo.	0,0526	5	0,26
5	Alianzas estratégicas a través de convenio, para contrarrestar a la competencia.	0,0526	5	0,26
6	Fortalecimiento del sistema financiero	0,0526	3	0,16
7	Mercado definido: Estudiantes de Chimborazo	0,0526	3	0,16
8	Elaboración de un plan de difusión de los servicios que ofrece el IECE a través de otras instituciones.	0,0526	3	0,16
9	Modernización del estado	0,0526	3	0,16
10	Programas financieros para los ecuatorianos que estudien en el exterior	0,0526	4	0,21
11	Facilidades en pagos de los créditos otorgados a los beneficiarios.	0,0526	5	0,26
12	Bajas tasas de interés en relación con las otras instituciones financieras	0,0526	4	0,21

<b>AMENAZAS</b>				
<b>1</b>	Pérdida de la autonomía financiera y administrativa.	0,0526	1	0,05
<b>2</b>	Los beneficiarios del crédito por la crisis económica no tendrían acceso al mercado laboral, lo que incide en la capacidad de pago del crédito	0,0526	1	0,05
<b>3</b>	La crisis mundial se ve reflejada en el alto índice de desempleo y subempleo reduciendo la captación de recursos económicos	0,0526	2	0,11
<b>4</b>	Recortes del presupuesto del Estado	0,0526	1	0,05
<b>5</b>	Creciente competencia del sector privado con el financiamiento del crédito	0,0526	3	0,16
<b>6</b>	Falta de confianza en el sistema	0,0526	1	0,05
<b>7</b>	Inestabilidad política, corrupción	0,0526	1	0,05
		1	57	3

FUENTE: PLAN ESTRATÉGICO IECE

ELABORADO POR: Autoras

### ***Análisis matriz de medios externos***

Como resultado del análisis en una escala del 1 al 5, se obtuvo una ponderación de 3,00 lo cual indica que en el Departamento existe un equilibrio en cuanto a oportunidades y amenazas, debido a que esta es una institución pública y sus principales debilidades se originan de los problemas económicos del país.

También se puede ver que existen mayores fortalezas debido a la intervención de instituciones gubernamentales y al apoyo político nacional; la creciente ayuda al sector educativo por parte del Gobierno, hace que el departamento disminuya la oportunidad de incrementar la colocación de créditos, debiéndose tomar medidas precautelarias que ayuden a que las oportunidades sean aprovechadas.

## 2.12.2. Análisis interno

**Tabla No. 16**  
**Fortalezas y Debilidades**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Recurso humano capacitado	Falta de una Auditoría de Gestión al área de Créditos del IECE. Falta de un sistema de medición y evaluación del desempeño
Personal eminentemente joven	Ausencia de procesos documentados, falta de manuales de procedimientos.
Buena formación profesional del recurso humano.	Inadecuado manejo del archivo de documentos.
Participación del talento humano en el mejoramiento continuo al cumplir sus funciones	Inadecuado marco de reformas legales
Especialistas en el mercadeo masivo de créditos	Falta programas y equipos informáticos
Estabilidad laboral	Desconfianza de clientes hacia el IECE.
Capacidad de negociación	Deficiente comunicación interna y externa.
Condiciones crediticias preferenciales	La inexistencia de una apropiada segregación de funciones para cada uno de los colaboradores del departamento
Infraestructura propia	Falta de capacitación al personal.
Cuenta con fondos propios	Una marcada duplicación de funciones y una cada vez más acentuada insatisfacción de los usuarios.
	Falta de compromiso por parte de los empleados a cumplir las normas y reglas de la entidad.
	Poca publicidad
	Alto índice en recuperación de cartera

FUENTE: IECE

ELABORADO POR: Autoras

FECHA DE ELABORACION: 06-10-2012

**2.12.2.1. Matriz de medios internos**

**Tabla No. 17**  
**Medios Internos**

<b>N°</b>	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Recurso humano capacitado	0,043	2	0,09
2	Gente joven	0,043	4	0,17
3	Buena formación profesional	0,043	3	0,13
4	Participación del talento humano en el mejoramiento continuo al cumplir sus funciones	0,043	3	0,13
5	Especialistas en el mercadeo masivo	0,043	4	0,17
6	Estabilidad laboral	0,043	5	0,22
9	Capacidad de negociación	0,043	5	0,22
10	Condiciones crediticias preferenciales	0,043	4	0,17
11	Infraestructura propia	0,043	3	0,13
12	Cuenta con fondos propios	0,043	5	0,22
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Falta de sistema de medición y reconocimiento del desempeño	0,043	3	0,13
2	Ausencia de procesos documentados, falta de manuales de procedimientos	0,043	2	0,09
3	El inadecuado manejo del archivo de documentos.	0,043	1	0,04
4	Inadecuado marco de reformas	0,043	2	0,09
5	Falta programas y equipos informáticos	0,043	2	0,09
6	Desconfianza de clientes hacia el IECE.	0,043	1	0,04
7	La comunicación interna y externa es deficiente.	0,043	1	0,04
8	La inexistencia de una apropiada segregación de funciones para cada uno de los colaboradores del departamento	0,043	1	0,04

10	Falta de capacitación al personal.	0,043	2	0,09
11	Una marcada duplicación de funciones y una cada vez más acentuada insatisfacción de los usuarios.	0,043	1	0,04
12	Falta de compromiso por parte de los empleados a cumplir las normas y reglas de la entidad.	0,043	1	0,04
13	Poca publicidad	0,043	2	0,09
14	Alto índice en recuperación de cartera	0,043	1	0,04
		1	58	2,52

FUENTE: IECE

ELABORADO POR: Autoras

### ***Análisis matriz de medios internos***

Como resultado del análisis en una escala del 1 al 5, se obtuvo una ponderación de 2,52, lo cual indica que el área de crédito tiene más debilidades que fortalezas, por lo que se requiere mejorar internamente, estableciendo los siguientes parámetros principales como son: la comunicación con el personal, la capacitación del talento humano, la asignación específica de las funciones de cada uno de los empleados, la automatización y actualización constante de la tecnología para brindar un mejor servicio al cliente, y de esta manera tomar acciones correctivas que permitan mejorar el desempeño y el desarrollo eficiente de las actividades.

# CAPÍTULO III

## 3. PROPUESTA

En este capítulo se desarrolla la Auditoría de Gestión al área de Créditos del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE R3) Provincia de Chimborazo, enero-diciembre 2011 en donde se detallan las políticas y procedimientos que se llevan a cabo dentro del departamento.



# LEGAJO PERMANENTE

**Entidad:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas  
IECE R-3 Riobamba

**Área:** Créditos

**Fecha:** Enero – Diciembre 2011

# ÍNDICE

<b>LP</b>	<b><u>LEGAJO PERMANENTE</u></b>
<b>LP1</b>	<b>3.1. Información General</b>
<b>LP2</b>	<b>3.2. Hoja de Marcas de Auditoría.</b>
<b>LP3</b>	<b>3.3. Programas de Auditoría.</b>

### 3.1. Información general

El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, es una entidad financiera, con personería jurídica, autonomía administrativa, y derecho público. Su funcionamiento se basa en la Ley Sustitutiva a la Ley del IECE, Estatutos, Reglamentos, Regulaciones; y, su política crediticia se orienta de conformidad con los planes y programas de desarrollo económico y social que expida el Gobierno Nacional.

#### Servicios que presta

Esta institución cuenta con los siguientes servicios:

##### c. Crédito educativo

“Es el préstamo que se concede a los ecuatorianos y ecuatorianas de capacidad intelectual suficiente, que no poseen recursos económicos, a fin de que dispongan de medios para la financiación parcial o total de su educación en áreas profesionales, disciplinas científicas, tecnológicas y en cursos de capacitación en el país o en el exterior”, siendo los niveles beneficiados los siguientes:

- Educación básica.
- Bachillerato.
- Educación Técnica Superior.
- Educación de pregrado o de tercer nivel.
- Educación de postgrado o cuarto nivel.
- Educación continua.
- Educación especial.
- Investigación científica.
- Carreras militares y afines.
- Idiomas.

### **Misión**

“El IECE contribuye al desarrollo nacional mediante la generación de productos, servicios financieros y programas de becas; orientados a facilitar el acceso de ecuatorianas y ecuatorianos al conocimiento científico y tecnológico que permitan elevar su aporte al mejoramiento de la competitividad de los sectores productivos del país.”

### **Visión**

El IECE, será el promotor financiero de la educación en Ecuador, maximizando el número de créditos educativos y becas e incrementando las oportunidades de cooperación internacional con el propósito de alcanzar el desarrollo del talento humano ecuatoriano. Sus procesos operativos se caracterizarán por el empleo de tecnología de última generación y la productividad, en los que predominan el interés social y la participación del recurso humano de altamente calificado.

### **Objetivos**

- Mantener y ampliar la cobertura de los servicios de todas las provincias.
- Fortalecer las áreas prioritarias definidas por SENPLADES a nivel nacional.
- Incrementar el número de becas nacionales que administra y ejecuta el IECE a nivel nacional.
- Incrementar la oferta de becas internacionales.
- Contar con una estructura orgánica y normatividad actualizada.
- Implementar un Plan de capacitación adecuado a las necesidades institucionales.
- Contar con instrumentos de planificación para la gestión institucional.
- Incorporar a la administración integral de riesgos a la Entidad.
- Generar mecanismos de comunicación intra e inter institucional que permitan el posicionamiento de los productos que oferta el IECE.
- Establecer alianzas estratégicas que permitan el fortalecimiento institucional.

- Contar con mecanismos eficientes para una mejor recuperación de la cartera.
- Gestionar permanentemente ante las entidades que proveen al IECE para lograr oportunamente los recursos financieros.
- Conseguir nuevas fuentes de financiamiento.
- Contar con sistemas integrados acorde a la nueva tecnología.
- Proveer a la institución el parque informático suficiente.

### **Valores institucionales**

- **Lealtad.-** Todos los actos de los servidores estarán inspirados y guiados por una conducta correcta, leal, fiel a las normas legales vigentes y a las normas y procedimientos impartidos por el IECE.
- **Honradez.-** Todos los bienes y derechos, recursos, fondos, documentos y otros, poseídos en propiedad o manejados por el IECE, se utilizara con absoluta rectitud e integridad para conseguir el bienestar de los beneficiarios, becarios, y servidores.
- **Honor.-** El servidor al que se le impute la comisión de un delito de acción pública, deberá facilitar la investigación correspondiente para esclarecer su situación y dejar a salvo su honra y dignidad de su cargo.
- **Compromiso.-** Sentir a la institución, vivirla y llevarla en todos nuestros actos para alcanzar los objetivos institucionales.
- **Vocación de servicios.-** Para los servidores queda entendido que trabajar en el IECE constituye un privilegio y compromiso de servir al público y a la institución y no de utilización a los beneficiarios, becarios; y/o a la institución para fines personales.

- **Responsabilidad.**- Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos, promoviendo a su desarrollo profesional, midiendo los impactos de nuestra gestión
- **Respeto.**- Valorar a la Institución y al servicio que la misma otorga.
- **Excelencia.**- Cumplir con eficacia y eficiencia la misión y visión institucional.
- **Honestidad.**- Ser coherentes y veraces en nuestras acciones.
- **Solidaridad.**- Ser unidos en base a las metas e intereses de la institución.
- **Credibilidad.**- Generar confianza al interior y exterior de la institución.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	15-12-2012
Revisado por:	L.E.C.C	16-12-2012

### 3.2. Hoja de marcas de auditoría.

**Tabla No. 18**  
**Marcas de auditoría**

MARCAS	SIGNIFICADO
✓	Verificación de los procesos de acuerdo a los manuales
*	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
?	Incorrecto cálculo de la capacidad de pago.
≠	Duplicidad de Funciones
∞	Hallazgo
≠	Inexistencia de manual de funciones
¢	No reúne requisitos
-	Expedientes desactualizados
Σ	Suma
Δ	Sustentado con evidencias

FUENTE: IECE

ELABORADO POR: Autoras

FECHA DE ELABORACION: 06-10-2012

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	15-12-2012
Revisado por:	L.E.C.C	16-12-2012

### 3.3. Programas de auditoría.

**TABLA N° 19: Programas de Auditoría Fase I**

## FASE I

**Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R-3 Riobamba  
Auditoría de Gestión  
Conocimiento Preliminar  
Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS:**

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la gerencia de la Institución para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades del IECE R-3 Riobamba

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Entreviste a la Gerente General, notifíquese el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la institución y autoridades de la institución.			
<b>2</b>	Efectúe una visita preliminar:			
<b>3</b>	Elabore y aplique cuestionarios para la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.			

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.S.A.A	15-12-2012
<b>Revisado por:</b>	L.E.C.C	16-12-2012

**TABLA Nº 20: Programas de Auditoría Fase II**

**FASE II**

<p><b>Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R-3 Riobamba</b>  <b>Auditoría de Gestión</b>  <b>Planificación</b>  <b>Programa de Auditoría</b></p>
---

**OBJETIVOS:**

- Adquirir información de los controles internos existentes en el Departamento de Créditos del IECE R-3 Riobamba.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en el Departamento de Créditos del IECE R-3 Riobamba.
- Determinar si los recursos asignados al Departamento están siendo utilizados de forma eficiente.

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
1	Evalúe el control Interno del Nivel de Apoyo.			
2	Evaluación de Hallazgos.			
3	Informe de Control Interno			
4	Realice una Orden de Trabajo			
5	Elabore un Plan Específico.			

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	L.S.A.A	15-12-2012
Revisado por:	L.E.C.C	16-12-2012

**TABLA Nº 21: Programas de Auditoría Fase III**

**FASE III**

**Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R-3 Riobamba  
Auditoría de Gestión  
Ejecución de Trabajo  
Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS:**

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al área.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al área.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de usuarios internos y externos.

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
1	Identificación de Procesos.			
2	Elaboración de Flujo gramas.			
3	Elaboración y aplicación de encuestas.			
4	Indicadores de Gestión			

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.S.A.A	15-12-2012
<b>Revisado por:</b>	L.E.C.C	16-12-2012

**TABLA Nº 22: Programas de Auditoría Fase IV**

**FASE IV**

**Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R-3 Riobamba  
Auditoría de Gestión  
Comunicación de Resultados  
Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS:**

- Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Informe Final de Auditoría de Gestión			

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.S.A.A	15-12-2012
<b>Revisado por:</b>	L.E.C.C	16-12-2012



# LEGAJO CORRIENTE

**Entidad:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas  
IECE R-3 Riobamba

**Área:** Créditos

**Fecha:** Enero – Diciembre 2011

# ÍNDICE

<b>LC</b>	<b><u>LEGAJO CORRIENTE</u></b>
<b>LC1.</b>	<b>3.4. Fase I Conocimiento preliminar</b>
<b>LC1.1</b>	<b>3.4.1 Programa de auditoría</b>
<b>LC1.2</b>	<b>3.4.2 Carta de petición</b>
<b>LC1.3</b>	<b>3.4.3 Carta de aceptación</b>
<b>LC1.4</b>	<b>3.4.4 Oferta profesional</b>
<b>LC1.5</b>	<b>3.4.5 Carta compromiso</b>
<b>LC1.6</b>	<b>3.4.6 Contrato de prestación de servicios de auditoría</b>
<b>LC1.7</b>	<b>3.4.7 Comunicación de inicio de examen de auditoría</b>
<b>LC1.8</b>	<b>3.4.8 Entrevista preliminar</b>
<b>LC1.9</b>	<b>3.4.9 Evaluación Misión y propuesta de Visión</b>
<b>LC2.</b>	<b>3.5. Fase II Planeamiento</b>
<b>LC2.1</b>	<b>3.5.1 Programa de auditoría</b>
<b>LC2.2</b>	<b>3.5.2 Evaluación de Control Interno</b>
<b>LC2.3</b>	<b>3.5.3 Determinación de hallazgos</b>
<b>LC2.4</b>	<b>3.5.4 Informe de Control Interno</b>
<b>LC2.5</b>	<b>3.5.5 Orden de trabajo</b>
<b>LC2.6</b>	<b>3.5.6 Plan específico.</b>
<b>LC3.</b>	<b>3.6. Fase III Ejecución de la auditoría</b>
<b>LC3.1</b>	<b>3.6.1 Programa de auditoría</b>
<b>LC3.2</b>	<b>3.6.2 Identificación de procesos y elab. flujo gramas</b>
<b>LC3.3</b>	<b>3.6.3 Elaboración y aplicación de encuestas beneficiarios</b>
<b>LC3.4</b>	<b>3.6.4 Indicadores de gestión</b>
<b>LC4.</b>	<b>3.7. Fase IV Comunicación de resultados</b>
<b>LC4.1</b>	<b>3.7.1 Programa de auditoría</b>
<b>LC4.2</b>	<b>3.7.2 Informe Final de auditoría de gestión</b>

### 3.4. Fase I Conocimiento Preliminar

#### 3.4.1 Programas de Auditoría

**Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R-3 Riobamba**  
**Auditoría de Gestión**  
**Conocimiento Preliminar**  
**Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS:**

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la gerencia de la Institución para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades de IECE R-3 RIOBAMBA.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPON SABLE	FECHA
1	Entreviste al Gerente General, notifíquelo el inicio de la auditoría, entregue Oferta profesional, solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la Institución y autoridades, finalmente firma del Contrato de prestación de servicios de Auditoría.	<b>L.C.C.P. 1/13</b>	L.S.A.A L.E.C.C	2012-12-18
2	Efectúe una visita preliminar:	<b>L.C.C.P 3/13</b>	L.S.A.A L.E.C.C	2012-12-18
	Elabore y aplique cuestionarios para la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.	<b>L.C.E.CI 1/27</b>	L.S.A.A L.E.C.C	2012-12-18

### 3.4.2 Carta de petición

Riobamba, 01 de Diciembre del 2012  
OFI-IECE-002-2012

Señores

#### **S & L AUDITORES Y ASOCIADOS**

Presente.-

De mi consideración:

A petición presentada por la Gerencia Regional, realizada el día viernes 28 de septiembre del año en curso, se ha determinado la realización de una Auditoría de Gestión, la cual tendrá por objeto evaluar los controles internos existentes dentro del departamento de Créditos así como optimizar la recuperación de los mismos. Por tal motivo se solicita a ustedes, muy comedidamente, enviar una Proforma de sus Servicios Profesionales para realizar la mencionada Auditoría a dicha área con la finalidad de mejorar sus procesos y obtener mejores resultados.

Cabe mencionar que la Institución proveerá de todo lo necesario para llevar a cabo el examen, el cual será de mucha utilidad para la consecución de los objetivos planteados para el siguiente año.

Por la atención dada a la presente, quedamos agradecidas.

**Atentamente**



Dr. Lenin Broz Tito Ruilova  
**GERENTE GENERAL 3**  
**IECE SEDE RIOBAMBA**

### 3.4.3 Carta de aceptación

Riobamba, 5 de Diciembre del 2012  
COE-SLA-001-2012

Señores

**INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y BECAS  
IECE R3 RIOBAMBA**

Presente.-

Apreciados señores:

En respuesta a su solicitud, nos es grato presentarle la siguiente propuesta de Auditoría de Gestión para el Área de Créditos del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Bacas R3 RIOBAMBA

Al tener conocimiento de que nuestra firma ha sido considerada para realizar la Auditoría de Gestión en su prestigiosa Institución, expresamos nuestro agradecimiento y a la vez nuestro compromiso ante por la confianza depositada.

Cabe señalar que contamos con la experiencia necesaria lo que avala nuestro trabajo ya que hemos realizado todo tipo de Auditorías tanto en Empresas Comerciales como en Instituciones Financieras del país.

A continuación adjuntamos al presente oficio nuestra OFERTA DE SERVICIOS PROFESIONALES, la misma que esperamos cumpla con sus expectativas.

En espera de una respuesta positiva, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente,



**Ing. Ligia Cubi. C**  
**JEFE DE AUDITORÍA**

Adj: Oferta de Servicios

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	05-12-2012
Revisado por:	L.E.C.C	05-12-2012

3.4.4 **Oferta**  
**Profesional**

*Para el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y  
Becas IECE R3 Riobamba*

*De la Auditoría de Gestión al área de  
Crédito*

Riobamba, 5 de Octubre del 2012

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

<b>Sección I</b> Presentación de la Firma.....	3
<b>Sección II</b> Lineamientos Generales.....	6
<b>Sección III</b> Metodología para realizar la Auditoría.....	7
<b>Sección IV</b> Informe.....	9
<b>Sección V</b> Cronograma del desarrollo de la Auditoría.....	9
<b>Sección VI</b> Equipo de profesionales asignados.....	10
<b>Sección VII</b> Honorarios y plazos.....	11

## SECCIÓN I

- **Presentación de la firma**

S & L Auditores y Asociados Cía. Ltda., es una firma Nacional de Auditores Independientes con 10 años de trayectoria en el Ecuador, calificados y aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, según resolución N° 851C-893, la cual ha sido constituida e integrada por un grupo de profesionales preparados, calificados y con valores personales bien fundamentados, lo que nos ha permitido prestar servicios de Auditoría y Asesoramiento Financieros de alta calidad a cada uno de nuestros clientes a nivel nacional.

S & L Auditores y Asociados, está conformado por profesionales en diversas ramas de la auditoría, nos encanta lo que hacemos, ya que tenemos muy claro que nuestro apoyo significa el crecimiento de nuestros clientes, por tal razón procuramos brindar el apoyo más eficiente para lograr el mejor desempeño en sus funciones.

Estamos orientados a clientes que aprecian el valor agregado que ponemos en cada uno de los trabajos profesionales realizados. Nos esforzamos permanentemente para atender todos los requerimientos de organizaciones desde pequeños negocios hasta importantes empresas multinacionales en una gran variedad de actividades económicas.

Nuestros servicios permiten fortalecer el control interno de las instituciones en sí, así como alcanzar los objetivos planteados por los niveles gerenciales de cada una de ellas, permitiéndoles una organización tanto empresarial como económicamente más eficiente, que permita obtener mejores resultados al final del periodo auditado.

Debido a la trayectoria de la firma, así como de los profesionales con los que contamos, hemos puesto a disposición de nuestros clientes varios servicios que ayudan cada día y en mayor grado a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos que realizan.

## SECCIÓN II

- **Lineamientos generales**

### **Motivo del examen**

Este examen se lo realizará al Área de Créditos del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba, a pedido de la Gerencia Regional, quien tiene la necesidad de conocer la eficiencia con la que se están realizando los procesos en este Departamento.

El presente trabajo permitirá a los interesados mejorar los controles internos dentro del departamento y a su vez medir la eficiencia en el subproceso de Cartera, con lo cual se pueda obtener resultados óptimos y mejorar el desempeño de la organización.

### **Objetivo de la auditoría**

- Evaluar el Control Interno
- Identificar áreas críticas y calificar el riesgo.
- Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en los procesos que se efectúan en el área de Crédito, determinando cambios que permitan optimizar recursos en la concesión de créditos.
- Emitir un informe el mismo que contendrá conclusiones y recomendaciones encaminadas a mejorar la gestión operativa de la institución.

### **Alcance de la auditoría**

La Auditoría de la Gerencia Regional 3 del IECE, cubrió el análisis del área de Créditos del periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de Diciembre del año 2011.

La Auditoría se efectuará con el motivo de conocer si los créditos otorgados se los efectúa optimizando recursos y si estos son recuperados oportunamente.

## SECCIÓN III

### **Metodología para realizar la auditoría**

Con la finalidad de obtener los mejores resultados posibles se procederá a utilizar las siguientes técnicas y procedimientos en el transcurso de la Auditoría:

#### **Técnicas de verificación ocular**

**Comparación:** Dentro de la fase de ejecución de la Auditoría se efectúa la comparación de resultados contra criterios aceptables, facilitando de esa forma la evaluación por parte de los AUDITORES y la elaboración de observaciones, conclusiones y recomendaciones.

**Observación:** Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la Auditoría a través de la cual, los AUDITORES se asegurarán de ciertos hechos y circunstancias en especial las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, valorándolas personalmente.

#### **Técnicas de verificación escrita.**

**Comprobación:** Técnica que se aplica en el curso de un examen con la finalidad de comprobar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por la entidad; mediante la comprobación de documentos que los justifican.

**Rastreo:** Es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro, de un proceso interno determinado o de un proceso a otro realizado por la unidad operativa.

**Revisión selectiva:** Consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados con fines de separar mentalmente asuntos que no son normales.

**Indagación:** Esta técnica sirve para obtener información verbal sobre un asunto en particular, mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad.

### **Técnicas de verificación documental**

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

**Computación,** Es la técnica que se utiliza para verificar la exactitud de los cálculos realizados por la entidad

### **Técnicas de verificación física**

**Inspección:** Es el examen físico y ocular de documentos y valores con el fin de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente para la constatación de efectivo, valores, y otros equivalentes.

## **SECCIÓN IV**

### **Informe**

En el Informe final se emitirán comentarios, conclusiones y recomendaciones los mismos que serán de nuestra responsabilidad en base a la auditoría efectuada.

Asimismo se presentará el borrador del informe el que contendrá todos los hallazgos encontrados durante el examen ejecutado.

## SECCIÓN V

### Cronograma del desarrollo de la auditoría

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	1	2	3	4
<b>PLANIFICACION PRELIMINAR</b>				
Visita Preliminar				
Conformación del Equipo de Trabajo				
Firma del contrato				
Inicio de las Actividades				
<b>PLANIFICACION ESPECIFICA</b>				
Realización de las Entrevistas				
Establecimiento de Objetivos y alcance del examen				
Evaluación de Control Interno				
Determinación de Hallazgos				
Informe de Control Interno				
Orden de trabajo				
Elaboración del Plan Especifico				
<b>EJECUCION DE LA AUDITORIA</b>				
Procedimiento aplicado al procesos de Crédito				
Procedimiento aplicado al procesos de Seguimiento				
Procedimiento aplicado al procesos de Cartera				
Análisis de los Indicadores de Gestión				
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>				
Elaboración del borrador del Informe				
Entrega del Informe Final				

## SECCIÓN VI

### Equipo de profesionales asignados a esta auditoría

#### Equipo de auditores

La auditoría de gestión al Instituto se la realizará con el siguiente equipo de trabajo:

Ligia Cubi C.	Auditor Jefe de Equipo
Laura Arellano A.	Auditor Operativo

Se ha determinado el equipo mencionado, ya que son los profesionales con mayor experiencia en el área de Auditoría de Gestión a Instituciones Financieras.

## SECCIÓN VII

### Honorarios y plazos

#### Presupuesto de tiempo

Se ha estimado un tiempo de 60 días laborables distribuidos de la siguiente manera:

FASE	DÍAS
Conocimiento Preliminar	3
Planificación	7
Ejecución	35
Comunicación de Resultados	10
Monitoreo	5
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>

#### Honorarios

Nuestros honorarios han sido calculados hora consultor, relacionando las horas de trabajo presupuestada para esta auditoría lo cual estimamos en 7.500,00 dólares más impuestos.

Estos honorarios serán cancelados de la siguiente manera:

40% al inicio de la auditoría.

60% contra – entrega del Informe de Auditoría.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	08-12-2012
Revisado por:	L.E.C.C	08-12-2012

### 3.4.4 Carta compromiso

Riobamba 06 de Diciembre de 2012  
OFI-IECE-009-2012

Señores.

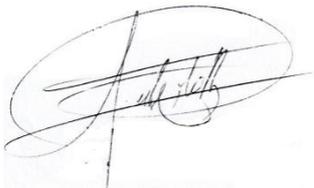
**S & L Auditores y Asociados**

Presente.-

De mis consideraciones.

Mediante la presente, el “Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba”, una vez revisada la oferta profesional enviada por ustedes, y teniendo conocimiento de la experiencia de su prestigiosa firma, aceptamos las condiciones y honorarios fijados en la oferta presentada. Por lo tanto, sírvanse realizar la auditoría en los plazos establecidos anteriormente.

Atentamente.



Dr. Lenin Broz Tito Ruilova

**GERENTE GENERAL 3  
IECE SEDE RIOBAMBA**

### 3.4.5 Contrato de prestación de servicios de auditoría

Riobamba, 10 de Diciembre del 2012

En la ciudad de Riobamba a los ocho días del mes de Octubre de 2012 se decide suscribir el presente contrato de prestación de servicios de Auditoría entre el Señor Lenin Broz Tito Ruilova, mayor de edad, con C.I. 1716424554, representante legal del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba, debidamente constituida, facultada para los efectos de la firma de este contrato

Y por otra parte, David Alejandro Portalanza Obregón, mayor de edad, domiciliado y residente en la ciudad de Riobamba, portador de la C.C. 060391594-3 representante legal de S&L Auditores y Asociados; debidamente constituida mediante escritura pública número 1408, otorgada el dieciocho de mayo de 2002 en la Notaría Segunda del Cantón Riobamba e inscrita en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Riobamba, debidamente facultado para la ejecución de trabajos de Auditoría y Asesoramiento Contable tributario, hemos convenido la celebración del presente Contrato de Prestación de Servicios de Auditoría de conformidad con lo siguiente:

#### **CONSIDERANDO:**

1. Que las partes se encuentran debidamente facultadas y autorizadas para celebrar el presente Contrato.
2. Que el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba, es una entidad dedicada a la prestación de servicios de intermediación financiera.
3. Que S&L Auditores y Asociados Cía. Ltda. es una sociedad dedicada a prestar servicios profesionales de auditoría externa así como de asesoría contable tributaria.
4. Que los AUDITORES no tiene ningún vínculo ni relación de subordinación o control con el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba; razón por la cual, está en capacidad de desarrollar su gestión con total independencia y autonomía.

Las partes acuerdan las siguientes clausulas.

**PRIMERA: OBJETO.-** Por virtud del presente Contrato, LOS AUDITORES se compromete, frente al Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba, a realizar la auditoría externa sobre las operaciones del Área de Créditos desde la firma del presente Contrato, auditoría que se efectuará en base a normas de auditoría generalmente aceptadas, con el enfoque y el alcance necesarios que permitan revelar los hallazgos detectados en esta área de la entidad.

**SEGUNDA: AUTONOMÍA DE LAS PARTES.-** Las actividades, obligaciones y operaciones derivadas del Contrato, serán desarrolladas por las partes con total autonomía jurídica, técnica, financiera y contable. Cada una de las partes será exclusivamente responsable por el pago de los salarios, prestaciones, indemnizaciones, retenciones en la fuente, aportes o cualquier otro pago de similar origen, que se cause o deba hacerse respecto de las personas que libremente utilice para el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el presente Contrato.

**TERCERA: OBLIGACIONES DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE CREDITO EDUCATIVO Y BECAS.-** Además de pagar íntegra y oportunamente los honorarios a los AUDITORES y asumir los gastos que más adelante se estipulan, son obligaciones de la misma las siguientes:

1. Mantener en operación y debidamente documentado, un completo y adecuado sistema de control interno.
2. Permitir y garantizar la efectiva realización de los procedimientos de auditoría necesarios para obtener y documentar el hallazgo válido y suficiente sobre cada uno de los asuntos
3. Obrar con especial diligencia y en forma leal y transparente con los AUDITORES.

**PARRÁGRAFO -** El incumplimiento de cualquiera de sus obligaciones legales o contractuales para con los AUDITORES, incluyendo la obligación de pago oportuno por los servicios prestados, permitirá a éste último interrumpir la prestación de sus servicios.

**CUARTA: OBJETO DEL CONTRATO.-** Para todos los efectos legales y contractuales, las partes expresamente reconocen que las obligaciones los AUDITORES se circunscriben al alcance y metodologías establecidos en la Propuesta

**QUINTA: COSTOS Y GASTOS.-** Es deber del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba, asumir, en su calidad de Contratante el cargo

de éstas, el costo de los recursos físicos, humanos, técnicos o administrativos, que no estén incluidos en los honorarios de los AUDITORES, tales como; papelería, fotocopias, fax, teléfono, elementos de oficina, entre otros gastos o costos en que se deba incurrir para el adecuado desarrollo de la auditoría y de conformidad con el alcance de la Propuesta.

**SEXTA: HONORARIOS.-** A título de honorarios, el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba pagará a los AUDITORES la suma de **siete mil quinientos dólares**, por concepto de la Auditoría Gestión al Área de Créditos de la Entidad, siempre y cuando se cumpla con los plazos establecidos en la oferta presentada anteriormente por el Auditor.

**SÉPTIMA: DURACIÓN.-** De conformidad con el objeto del presente Contrato, los AUDITORES prestarán sus servicios de Auditoría externa al Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, desde la fecha de suscripción sin perjuicio de las prórrogas y ajustes correlativos.

**OCTAVA: TERMINACIÓN.-** El presente Contrato se dará por terminado cuando se presente al menos una de las siguientes causales:

- 1) Vencimiento de su término de duración o el de sus prórrogas;
- 2) Por decisión anticipada de cualquiera de las partes, en cuyo caso, la terminación del Contrato o de cualquiera de sus prórrogas se hará efectiva luego de treinta (30) días laborables contados a partir de la fecha en que la parte respectiva comunique su decisión a la otra.
- 3) Por mutuo acuerdo entre las partes;

**NOVENA: CONDICIONES DE NEGOCIACIÓN.-** Las partes expresamente reconocen que el presente Contrato ha sido negociado por ellas en forma libre, consiente y razonable, que se considera conjunta y equitativamente preparado y redactado por las mismas.

**DÉCIMA: CESIÓN.-** Ninguna de las partes podrá ceder total o parcialmente el presente Contrato a un tercero, sin la autorización previa y por escrito de la otra parte involucrada.

**DÉCIMA PRIMERA: RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS.-** Si surgiere alguna diferencia, disputa o controversia entre las partes por razón o con ocasión del presente

Contrato, las partes buscarán de buena fe un arreglo directo antes de acudir al trámite arbitral aquí previsto. En consecuencia, si surgiere alguna diferencia, cualquiera de las partes notificará a la otra la existencia de dicha diferencia y una etapa de arreglo directo surgirá desde el día siguiente a la respectiva notificación. Esta etapa de arreglo directo culminará a los diez (10) días siguientes a la fecha de su comienzo.

Si no hubiere arreglo entre las partes dentro de la etapa antedicha, cualquiera de ellas podrá dar inicio al arbitraje institucional. El arbitraje se realizará en la ciudad de Riobamba, aplicando las leyes vigentes en Ecuador. Se lo realizará en idioma español.



A handwritten signature in black ink, appearing to be "J. S. S.", written over a light blue horizontal line.

**GERENTE GENERAL 3  
IECE SEDE RIOBAMBA**

A handwritten signature in black ink, appearing to be "S. S.", written over a light blue horizontal line.

**GERENTE GENERAL  
S&L Auditores y Asociados.**

### 3.4.6 Comunicación de inicio de examen de auditoría

Riobamba, 15 de Diciembre del 2012  
COE-SLA-004-2012

Doctor.

LENIN BROZ TITO RUILOVA

**GERENTE GENERAL  
R3 IECE SEDE RIOBAMBA**

Presente.-

Por medio de la presente nos es grato comunicarle a usted que la firma auditora "S&L", ha sido contratada por el Gerente General de la Institución para efectuar una Auditoría de Gestión al Área de Créditos por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2011. El mismo que se dará inicio el día lunes 15 de octubre del 2012.

Por lo que le solicitamos muy comedidamente se nos dé el apoyo necesario a fin de ejecutar el trabajo planificado de la mejor manera, cumpliendo así con los objetivos trazados por nuestra firma.

Para la ejecución de la auditoría se ha conformado el siguiente equipo:

Ligia Cubi	Auditor Jefe de Equipo
Laura Arellano	Auditor Operativo

Tiempo estimado para la ejecución

La fecha de inicio del examen es el 15 de Octubre de 2012, el tiempo propuesto por la firma para el cumplimiento del trabajo es de 90 días, distribuido de la siguiente forma:

Planificación Preliminar 3 días 5%

Planificación Específica 15 días 25%

Ejecución 45 días 50%

Comunicación de Resultados 20 días 15%

Seguimiento y Monitoreo 5 días 5%

La fecha de entrega del informe de auditoría se ha planificado para el 27 de Enero del 2013. Solicitó su colaboración, proporcionándonos oportunamente la información que sea necesaria para el cumplimiento de nuestro trabajo.

Atentamente,



Ligia Cubi  
**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	15-12-2012
Revisado por:	L.E.C.C	15-12-2012

### 3.4.7 Entrevista preliminar

#### Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo Y Becas IECE R3 Riobamba

#### Área de Créditos

#### Entrevista visita preliminar

**Objetivo:** Conocer las instalaciones de la Institución y las actividades que se realizan en esta.

**¿Quién es el Gerente actual de la Institución?**

R. Es el Dr. Lenin Broz Tito Ruilova

**¿Cuándo fue creada la Regional R3 del IECE?**

R. El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas fue creada como Regional en el mes de octubre del año 2005, regulada bajo la Superintendencia de Bancos y Seguros y entidades reguladoras del Estado

**¿Cuál es su actividad principal?**

R. La actividad principal del IECE son los créditos que se otorgan a los estudiantes con deseos de superación, en todos los niveles de estudios, obteniendo de estos un excedente con lo cual se logra cubrir varios gastos, es necesario indicar que otro servicio que brinda es la entrega de Becas Nacionales a los estudiantes destacados.

**¿Cuáles son sus principales líneas de crédito?**

R. Las líneas de crédito existentes son créditos para estudios en el país y en el exterior.

**¿Cuáles son los requisitos principales para la otorgación de créditos?**

R. Entre los principales tenemos: Que el estudiante debe estar estudiando en alguna universidad o instituto superior, la entrega de documentos personales, y que el solicitante cuente con un garante solvente.

**¿En qué tiempo promedio son entregados los créditos otorgados?**

R. Son otorgados en un promedio de tres días hábiles.

**¿En qué tiempo son aprobados los créditos efectuados?**

R. El proceso de aprobación de créditos es efectuados alrededor de 2 semanas promedio.

**¿Cuántos funcionarios laboran en el Área de Créditos?**

R. En el área labora el siguiente personal: 2 en crédito; 1 en seguimiento académico; 1 en cartera y el Jefe de créditos.

**¿Cuántos créditos fueron entregados en el año 2011?**

En el 2011 fueron entregados la suma de 1.387 créditos entre nuevos y ampliaciones

**¿A cuánto ascendió el monto de los créditos otorgados en el año 2011?**

En monto de créditos otorgados en el año 2011 ascendió a **6'553.338,74**

**¿Qué porcentaje de créditos otorgados en el año 2011 fueron recuperados?**

Fueron recuperados un 45% pero créditos entregados en años anteriores.

**¿A cuánto ascendió el porcentaje de morosidad en el año 2011?**

El porcentaje de morosidad es del 7%.

**¿Se ha realizado con anterioridad trabajos de Auditoría de Gestión en el Área de Créditos y cuáles han sido los resultados?**

Las recomendaciones efectuadas en exámenes anteriores es que se mejore la situación del archivo de documentación y el manejo del mismo.

**ENTREVISTA AL GERENTE DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO  
EDUCATIVO Y BECAS IECE R3 RIOBAMBA**

**OBJETIVO:** Obtener información general de la Institución y del Área de Crédito.

**¿Realizan planificación estratégica?**

Si se realiza en base a los créditos del año anterior.

**¿Existe métodos de difusión de la planificación estratégica hacia el personal?**

Se realiza mediante una reunión dando a conocer las metas y objetivos a cumplir.

**¿Se efectúan reuniones de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos de la institución?**

NO, ya que existen gerentes departamentales y son ellos los encargados de arreglar cualquier dificultad presentada.

**¿Dentro de la plantilla de personal, existen empleados mayores de 60 años?**

No existen por el momento

**¿Cuáles son los atributos que más distinguen a su personal:**

(x) Experiencia,                      (x) Dedicación,                      (x) Paciencia,  
(x) Lealtad,                              (x) Profesionalismo                      (x) Bajo ausentismo

**¿Considera que el departamento de Recursos Humanos del Instituto contrata a la persona correcta, sin importar la edad?**

Contratan al personal que ellos consideren no existe racismo ni discriminación.

**¿Con qué normas de seguridad cuenta la Institución?**

Solo cuenta con el seguro del IESS para los empleados y para la institución con una empresa de seguridad.

**¿El Instituto otorga capacitaciones al personal del área de Créditos?**

Si cada vez que existen cambios en los reglamentos y manuales.

**¿Cómo calificaría el desempeño del personal que labora en el área de Créditos, y por qué?**

Muy Bueno                       Bueno                       Regular                       Malo

Porque los índices de morosidad han sido muy elevados provocando preocupaciones por parte de la Gerencia General.

**¿Considera que el proceso de otorgación de crédito es adecuado y por qué?**

Si es adecuado ya que nos permite atender más rápido a las personas y el sistema que se maneja es muy bueno ya que nos arroja todos los resultados.

**¿Se genera publicidad sobre los servicios de crédito que otorga el Instituto, cuáles son?**

Muy poco mediante la televisión, casas abiertas y entrega de trípticos.

**¿Se ha reducido o incrementado el índice de recuperación de cartera en el año 2011?**

Se ha reducido debido al cierre de varias universidades, y la falta de empleo.

**¿Considera que debería existir alguna mejora en el área de Créditos?**

Si debería existir una mejora la cual consiste en que la persona de quien dependa económicamente el solicitante no sea familiar y la reducción de requisitos.

**ENTREVISTA AL JEFE DEL ÁREA DE CRÉDITOS DEL INSTITUTO  
ECUATORIANO DE CREDITO EDUCATIVO Y BECAS IECE R3 RIOBAMBA**

**OBJETIVO:** Obtener información general del Área de Créditos.

**Nombre:** Ing. Marilyn Lascano

**Cargo:** Jefe del Área de Crédito

**Fecha:** 15 de Octubre del 2012

**1. ¿Existe un manual de procedimientos para el proceso de otorgación de crédito y uno para el proceso de cobranzas, y de haberlo es conocido por todos los empleados del área?**

Existe específicamente para cada proceso, se maneja con el reglamento de créditos y cobranzas el cual ha sido repartido a todos los empleados tanto en la regional como en las agencias, esto es entregados a los mismos cuando ingresan a trabajar en la institución.

**2. ¿Cómo es la comunicación dentro del departamento de Créditos?**

Es muy buena ya que todas las comunicaciones emitidas desde la Gerencia General son comunicados de forma inmediata hacia los empleados.

**3. ¿Cuántos clientes se atienden diariamente en el departamento de Créditos y quién lo hace?**

Depende mucho de los meses, pero por lo general se atiende alrededor de unos 25 a 30 beneficiarios al día, los cuales vienen a realizar consultas sobre los requisitos para hacer los créditos, dejar las solicitudes para acceder a un crédito, y realizar consultas.

**4. ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta para el análisis del crédito?**

Los factores tomados en cuenta son: que el estudiante que lo solicita el crédito se encuentre estudiando y no arrastre ninguna materia, el lugar de residencia del solicitante y garante, y que tenga ingresos líquidos mínimos.

**5. ¿Realiza visitas de verificación a los socios?**

Se realiza la visita de verificación del solicitante y garante siempre y cuando el monto sobrepase los 10.000 dólares.

**6. ¿Se entrega oportunamente la tabla de amortización del préstamo a los clientes?**

La entrega de este documento se lo realizan una vez firmado los contratos con el beneficiario y sus garantes estableciendo la cuota estimada de pago.

**7. ¿Cuándo se genera el proceso de la cobranza?**

Es necesario indicar que el estudiante puede hacer abonos durante toda la carrera de estudios y se genera el proceso de cobranzas a los 6 meses una vez terminada la carrera.

**8. ¿A quién pide la lista de socios en mora?**

Se le solicita a la persona encargada de cartera.

**9. ¿Quién es el encargado de notificar la morosidad en la cartera?**

Es la persona responsable de cartera que es la Dra. Susana Vaca.

**10. ¿Cómo se procede para hacer efectiva la cartera vencida?**

Una vez terminada todos los cobros se procede a efectuar un informe de todas las cuotas vencidas estableciendo la cartera vencida para que este sea ejecutado en el área de coactivas.

**11. ¿Se cuenta con información a nivel de deuda confiable?**

Lo que nos genera el sistema.

**ENTREVISTA AL PERSONAL ENCARGADO DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO  
INSTITUTO ECUATORIANO DE CREDITO EDUCATIVO Y BECAS IECE R3  
RIOBAMBA**

**Nombre:** Lic. Ernesto Naveda

**Cargo:** Técnico de Crédito

**Fecha:** 15 de Octubre del 2012

**1. ¿Cuál es el proceso que debe seguir el cliente para realizar un crédito?**

Al momento de recibir información de los requisitos a presentar se le solicita, cédula de identidad y autorización para revisar en la central de riesgos y así determinar si califica o no el garante que va a presentar, además se le solicita todos los requisitos personales y académicos del estudiante.

**2. ¿Cuál es el tiempo que usted se demora en el ingreso al sistema de un crédito nuevo?**

Con la reunión de todos los documentos, la revisión de la capacidad de pago, revisión de ingresos, 45 minutos.

**3. ¿Cuál es el proceso a seguir para analizar un crédito?**

**R:** Revisar que toda la documentación este vigente, que el garante califique, y que el estudiante no arrastre materias de secuencia.

**4. ¿Se cuenta con información confiable sobre los deudores?**

Si, ya que se verifica la documentación sumilla da y respectivamente sellada por la universidad y la institución donde trabaja el garante.

**5. ¿Hay disposiciones escritas sobre las condiciones de créditos?**

Si, los manuales y políticas vigentes.

**6. ¿Quién es el encargado de verificar la información presentada por los beneficiarios?**

Las personas encargadas en verificar la información presentada son los ejecutivos de crédito en coordinación con los gerentes de cada regional.

**7. ¿Quién es el encargado de la calificación de riesgo de un socio?**

El encargado es el ejecutivo de créditos en el buró.

**8. ¿Existe la autorización por parte del usuario para poder verificar su capacidad de pago?**

Si llenan los beneficiarios una autorización y la solicitud de crédito.

**9. ¿Qué parámetros son tomados en cuenta para establecer el financiamiento del deudor /garante?**

Los Ingresos, gastos, el resultado del cálculo establece la cuota y el total a financiar.

**10. ¿Qué indicador se toma en cuenta para el cálculo del tiempo de pago del préstamo y su tiempo de gracia?**

El saldo líquido para el tiempo de pago que es la cuota; el tiempo de gracia de acuerdo al reglamento.

**11. ¿Se verifica la veracidad de los documentos antes de entregarlos al Jefe de Crédito?**

Si,

**1. ¿Se realizan visitas periódicas a los beneficiarios, luego de la otorgación de un crédito?**

No, ellos son los que deben visitarnos a entregar reportes para cada cobro.

**2. ¿Cuáles son las políticas establecidas por la Institución para realizar los desembolsos de los créditos aprobados, y que controles se tiene sobre estos?**

La entrega de contratos y a su vez los reportes para poder realizar los desembolsos.

**ENTREVISTA AL PERSONAL ENCARGADO DEL SUBPROCESO DE CRÉDITO  
INSTITUTO ECUATORIANO DE CREDITO EDUCATIVO Y BECAS IECE R3  
RIOBAMBA**

**Nombre:** Lic. Narcisa Avalos

**Cargo:** Técnico de Crédito

**Fecha:** 15 de Octubre del 2012

**1. ¿Cuál es el proceso que debe seguir el cliente para realizar un crédito?**

Al momento de recibir información de los requisitos a presentar se les dice que traigan la cedula y autorización para revisar en la central de riesgos, para saber si califica el garante que va a presentar, y traer todos los requisitos personales y académicos del estudiante.

**2. ¿Cuál es el tiempo que usted se demora en el ingreso al sistema de un crédito nuevo?**

Con la revisión de documentos, capacidad de pago

**3. ¿Cuál es el proceso a seguir para analizar un crédito?**

Que toda la documentación se encuentre vigente, que el garante califique y que el estudiante no arrastre materias.

**4. ¿Se cuenta con información confiable sobre los deudores?**

Lo único que se verifica son los documentos firmados y sellados por la universidad y las instituciones donde trabajan los garantes.

**5. ¿Hay disposiciones escritas sobre las condiciones de créditos?**

Si con los manuales y políticas de crédito.

**6. ¿Quién es el encargado de verificar la información presentada por los beneficiarios?**

Los ejecutivos de crédito, coordinadora y gerente regional.

**7. ¿Quién es el encargado de la calificación de riesgo de un socio?** El ejecutivo de crédito en el buró crediticio.

**8. ¿Existe la autorización por parte del usuario para poder verificar su capacidad de pago?**

Si con la solicitud se autoriza todo.

**9. ¿Qué parámetros son tomados en cuenta para establecer el financiamiento del deudor /garante?**

Ingresos-Gastos, el ingreso líquido que le quede establece la cuota y el total a financiar.

**10. ¿Qué indicador se toma en cuenta para el cálculo del tiempo de pago del préstamo y su tiempo de gracia?**

El saldo líquido, para el tiempo de pago que se establece la cuota mensual, el tiempo de gracia de acuerdo al reglamento.

**11. ¿Se verifica la veracidad de los documentos antes de entregarlos al Jefe de Crédito?**

Si

**12. ¿Se realizan visitas periódicas a los beneficiarios, luego de la otorgación de un crédito?**

No, ellos son los que deben visitarnos para cada cobro.

**13. ¿Cuáles son las políticas establecidas por la Institución para realizar los desembolsos de los créditos aprobados, y que controles se tiene sobre estos?**

Reglamentos y Contratos de crédito.

**ENTREVISTA AL PERSONAL ENCARGADO DEL SUBPROCESO DE CARTERA  
INSTITUTO ECUATORIANO DE CRÉDITO EDUCATIVO Y BECAS IECE R3  
RIOBAMBA**

**1. ¿Cada qué tiempo generan informes de gestión de cobranza?**

Los informes se realizan diarios.

**2. ¿Cada qué tiempo generan informes sobre el comportamiento de la cartera normal y vencida?**

Los informes se generan de forma semanal entregando de forma inmediata a contabilidad.

**3. ¿De qué forma se efectúan inventarios de cartera en los períodos de desembolso, gracia y recuperación?**

Los inventarios son realizados diariamente por parte de la encargada.

**4. ¿Por qué medio se realizan las notificaciones a los clientes?**

Las notificaciones se los realizan mediante llamadas telefónicas, notificaciones escritas y por medio de mail.

**5. ¿Qué tipo de garantías se solicita a los clientes para la otorgación de un crédito?**

Existen dos tipos de garantías que son hipotecarias y personal.

**6. ¿A partir de que montos se solicita garantías?**

Se solicita garantía personal por cualquier valor, y garantía hipotecaria a partir de los 10.000.

**7. ¿Cuándo y cómo se genera el proceso de cobranzas?**

Se genera todos los días mediante el sistema.

**8. ¿Describa brevemente el proceso de cobranzas?**

Se inicia mediante la notificación previo al pago, emisión de reportes, impresión de reportes validación de tabla de amortización, inicio etapa de recuperación.

**9. ¿Quién maneja la lista de socios en mora?**

Se encarga de su manejo el departamento de cartera.

**10. ¿Cuál es el método utilizado para verificar la existencia de cartera vencida?**

No existe

**11. ¿Quién es el encargado de notificar la morosidad de la cartera?**

Los notificadores y la encargada de cartera.

**12. ¿Se elabora un informe mensual detallado sobre los créditos recuperados y la cartera vencida?**

Si, se los realiza diariamente.

**13. ¿Qué formas de pago existen para cancelar una deuda?**

Existe pagos en efectivo, cheques certificados depósitos y transferencias bancarias, pagos directos en Servipagos y Banco del Pacifico.

**14. ¿Cuáles son los pasos a seguir en caso de que un deudor se declare insolvente?**

El proceso lo realiza el Departamento jurídico y luego cartera.

**15. ¿Cuántos métodos de cobranzas existen?**

Existen las notificaciones telefónicas antes de que inicien los pagos con tres meses de anticipación.

**16. ¿Se realiza confirmaciones de saldos con los clientes en mora para presionar el pago de las cuentas pendientes de cobro?**

Se notifican telefónicamente a los beneficiarios de reportes de cartera vencida de 30 - 60 y 90 días de mora.

**17. ¿Cuál fue el porcentaje de la cartera vencida del año 2010 y del año 2011?**

5% en el año 2010 y el 7% del 2011.

**18. ¿Cuáles son los pasos a seguir en caso de que un deudor caiga en mora?**

Cuando el deudor no ha cancelado más de 3 letras cuotas consecutivas el departamento de cartera notifica al juzgado de coactivas de los beneficiarios que no han cancelado el crédito de sus cuotas atrasadas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	18-12-2012
Revisado por:	L.E.C.C	18-12-2012

### **3.4.8 Evaluación Misión y propuesta de Visión**

Para evaluar la misión se aplicó el cuestionario de control interno a todo el personal del Área, el mismo que está conformado por 5 personas.

#### **3.4.9 Misión**

Otorgar crédito educativo, de acuerdo con las políticas dictadas por la institución y demás disposiciones legales vigentes, asegurando la recuperación oportuna de los préstamos y el cumplimiento académico de los beneficiarios.

#### **3.4.10 Visión**

Ser el promotor financiero de la educación en el Ecuador, maximizando el número de créditos educativos e incrementando las oportunidades de cooperación internacional con el propósito de alcanzar el desarrollo del talento humano ecuatoriano, mediante la aplicación eficiente de los procedimientos.

### CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

**ENTIDAD:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la misión del Departamento de Crédito y Cartera permite que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		
		SI	NO	N/A
1	¿Tiene el Departamento un concepto de misión que expresa su razón de ser?.	5	0	
2	¿El enunciado de la misión identifica el quehacer esencial del Departamento?	3	2	
3	¿Se ha formulado en términos claros la misión, particularmente del personal?	5	0	
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal del Dpto.?	1	4	
5	¿El personal tiene presente la idea de tener resultados finales acorde con la misión del Departamento	1	4	
6	¿Se mantiene entre el personal una orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo?	5	0	
7	¿La filosofía de la misión sustenta un nivel de responsabilidad social?	5	0	
8	¿Es la misión realmente una guía de actuación?	0	5	
9	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas son congruentes con el contenido de la misión?	3	2	
	<b>TOTALES</b>	<b>Σ</b> <b>√28</b>	<b>√17</b>	

**FUENTE:** Encuestas realizadas al personal.

**ELABORADO POR:** Autoras

**FECHA DE ELABORACION:** 15-12-2012

$$\text{CONFIANZA} = \frac{28}{45} \times 100$$

$$\text{CONFIANZA} = 62\%$$

$$\text{RIESGO} = 38\%$$

## TABULACIÓN

Cuestionario aplicado al personal del Departamento

**TABLA N° 24**  
**Tabulación Cuestionario a Personal**

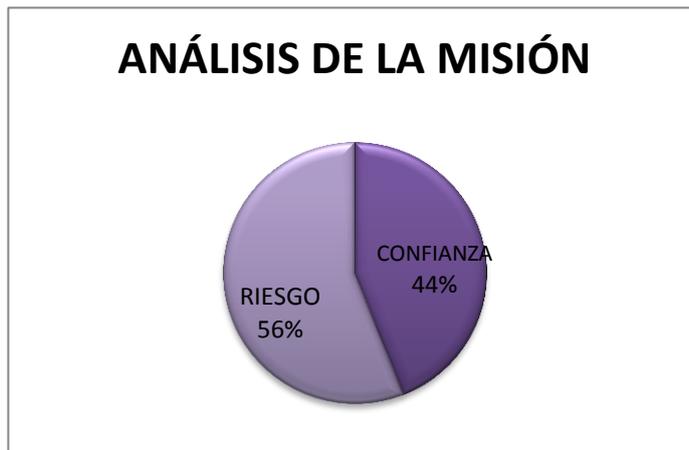
OPCIONES	NUMERO DE PREGUNTAS								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>SI</b>	5	3	5	1	1	5	5	0	3
<b>NO</b>	0	2	0	4	4	0	0	5	2
<b>TOTAL FUNCIONARIOS</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5

FUENTE: Encuestas realizadas al personal.

ELABORADO POR: Autoras.

FECHA DE ELABORACION: 20-12-2012

**FIGURA 8: RESULTADO ANÁLISIS DE LA MISIÓN**



FUENTE: Encuestas realizadas al personal.

ELABORADO POR: Autoras.

FECHA DE ELABORACION: 20-12-2012

### Análisis y evaluación

La misión del departamento de Crédito mantiene un 56% de riesgo, debido a que todo el personal desconoce del enunciado y no tiene clara la labor que debe cumplir para alcanzar los resultados esperados, es necesario indicar también que la misión se presenta de forma adecuada.

Las estrategias, programas y demás prácticas que realiza el departamento se elabora en base a la misión ya que de ella se desprende términos que tienen que ver con la productividad del departamento en sus operaciones.

Como conclusión podemos decir que la misión actual se encuentra bien establecida, generándose como problema el desconocimiento del mismo, lo cual no le permite al departamento tener una base sólida de administración. ▲

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	20-12-2012
Revisado por:	L.E.C.C	20-12-2012

### 3.5. Fase II Planeamiento

#### 3.5.1. Programas de Auditoría

TABLA N° 25

**Instituto Ecuatoriano de crédito Educativo y Becas IECE R-3 Riobamba**  
**Auditoría de Gestión**  
**Evaluación de Control Interno**  
**Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS:**

- Adquirir información de los controles internos existentes en el departamento de Crédito del IECE R-3 Riobamba.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en el departamento Crédito del IECE R-3 Riobamba.
- Determinar si los recursos asignados al departamento están siendo utilizados de forma eficiente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalúe el control Interno.	<b>L.C.E.CI.</b>	L.S.A.A L.E.C.C	2012-12-20
2	Determinación de Hallazgos.	<b>L.C.D.H.</b>	L.S.A.A L.E.C.C	2012-12-27
3	Informe de Control Interno.	<b>L.C.I.CI.</b>	L.S.A.A L.E.C.C	2012-01-12
4	Realice una Orden de Trabajo	<b>L.C.O.T.</b>	L.S.A.A L.E.C.C	2012-01-28
5	Elabore el Plan Específico	<b>L.C.P.E.</b>	L.S.A.A L.E.C.C	2012-01-28

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	20-12-2012
Revisado por:	L.E.C.C	20-12-2012

### 3.5.2. Evaluación del Control Interno

**ENTIDAD:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba.

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Integridad y Valores Éticos

**FECHA:** Diciembre 2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si la institución establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir si mantiene una cultura organizacional, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

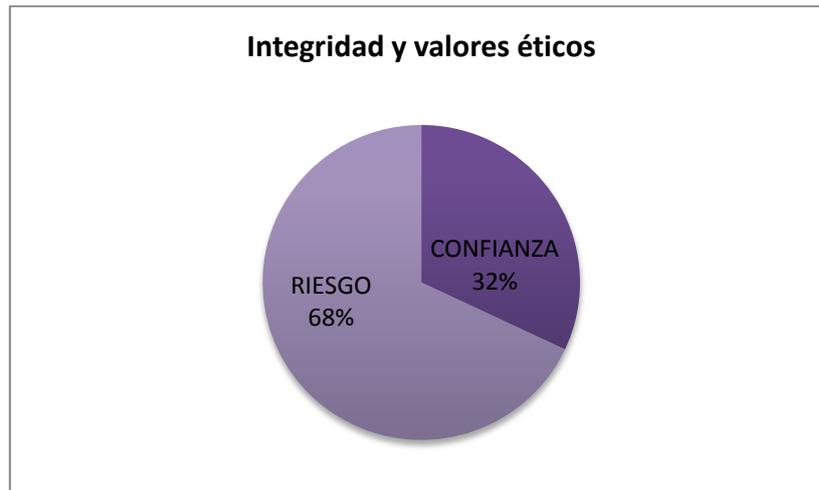
Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Tiene la entidad un código de conducta ?	0	5		≠ No cuenta con un código de ética la entidad.
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?	2	3		∞ Simplemente de manera verbal.
3	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre tema de valores?	2	3		∞ Mediante conferencias, que son muy esporádicas.
4	¿En el departamento de créditos ven en la autoridad máxima un modelo a seguir?	1	4		∞ La máxima autoridad existente no brinda la apertura necesaria para que el personal pueda sentirse respaldado.
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	3	2		∞ Se les llama la atención por la conducta de cada uno.
	<b>TOTALES</b>	<b>Σ</b> √8	√17		

$$\text{Confianza} = \frac{8}{25} \times 100$$

$$\text{Confianza} = 32\%$$

$$\text{Riesgo} = 68\%$$

**FIGURA 9: RESULTADO ANÁLISIS DE INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS**



**FUENTE:** Cuestionarios realizadas al personal.

**ELABORADO POR:** Autoras.

**FECHA DE ELABORACION:** 06-10-2012

### **Interpretación de Resultados:**

En base a los resultados obtenidos mediante los cuestionarios aplicados, podemos observar que el 68% del personal no practican valores éticos, debido a la inexistencia de un código de ética que establezca el comportamiento de los mismos, provocando así falencias dentro de la institución.

**ENTIDAD:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba.

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Compromiso de Competencia Profesional del Personal

**FECHA:** Diciembre 2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si la institución establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir si mantiene una cultura organizacional, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTA			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que deben ser ejecutadas en cada puesto de trabajo?		5		≠ El departamento no cuenta con un manual de funciones.
2	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuadamente?	1	4		∞ Para la asignación de trabajos no son tomados en cuenta los conocimientos y habilidades debido a que sus asignaciones son realizadas por la matriz.
3	¿La institución se preocupa por su formación profesional?	1	4		∞ No, cada persona busca su desempeño profesional
4	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la institución?	3	2		∞ Si, pero no se realizan actividades para desarrollarlo
5	¿Sus habilidades son valoradas en la institución?	4	1		
	<b>TOTALES</b>	<b>Σ</b>	√9	√16	

$$\text{Confianza} = \frac{9}{25} \times 100$$

$$\text{Confianza} = 36\%$$

$$\text{Riesgo} = 64\%$$

**FIGURA 10: COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL**



**FUENTE:** Cuestionarios realizadas al personal.  
**ELABORADO POR:** Autoras.  
**FECHA DE ELABORACION:** 20-12-2012

#### **Interpretación de Resultados:**

Mediante la aplicación del cuestionario se pudo observar que el riesgo determinado es del 64% en el compromiso de competencia profesional, esto se presenta por la delimitación de funciones establecida desde la matriz Quito, pues ellos son los encargados de la selección del personal y la asignación de los puestos de trabajo en cada una de las regionales, sin analizar debidamente cuales son las necesidades existentes en cada una de ellas, además de la falta de comunicación entre el personal y sus autoridades.

**ENTIDAD:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba.

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Estructura Organizativa

**FECHA:** DICIEMBRE 2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si con la estructura organizativa interna existente se controla eficientemente las actividades que realiza el departamento y a su vez determinar si la información fluye de manera comprensible, evitando así la duplicidad de funciones.

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿La estructura organizativa interna es apropiada?	2	3		∞No se encuentra delimitada las funciones de cada uno de los colaboradores.
2	¿La definición de responsabilidades de los funcionarios dentro del departamento es apropiada?	1	4		≠No existe un manual de funciones establecido para el personal.
3	¿La persona encargada del departamento verifica cronogramas de actividades del personal?	0	5		≠No existe planificación operativa permanente.
4	¿Existe un organigrama estructural claramente definido en el departamento?	0	5		≠No existe organigrama departamental.
5	¿La estructura organizativa es definida en base a procedimientos de control?	1	4		∞Se basa en un 50% al organigrama general de la institución y el otro porcentaje a las capacidades de las personas.
6	¿Los funcionarios existentes se encuentran bajo un sistema de supervisión y control permanente?	5	0		∞Cada uno de los funcionarios se desenvuelve a su criterio.
	<b>TOTALES</b>	<b>Σ</b>	√9	√21	

$$\text{Confianza} = \frac{9}{30} \times 100$$

$$\text{Confianza} = 30\%$$

$$\text{Riesgo} = 70\%$$

**FIGURA 11: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**



FUENTE: Cuestionarios realizadas al personal.

ELABORADO POR: Autoras.

FECHA DE ELABORACION: 20-12-2012

#### **Interpretación de Resultados:**

Se puede observar mediante el cuestionario aplicado la existencia de un 70% de riesgo, debido a que el departamento no cuenta con una estructura organizativa debidamente definida, por lo mismo los funcionarios se manejan únicamente por un manual de gestión por procesos.

**ENTIDAD:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba.

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Asignación de autoridad y responsabilidad

**FECHA:** DICIEMBRE 2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Establecer si es tomada en cuenta la asignación de responsabilidades para las actividades de gestión, dentro del departamento de crédito.

N o	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/ A	
1	¿Existen políticas que describan los procesos apropiados para la toma de decisiones en el área de créditos?	5	0		
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad del funcionario en el trabajo para delegar cargos y responsabilidades?	2	3		∞ Cuando se realiza a nivel de Regional. Caso contrario ya es realizado por la matriz.
3	¿Al iniciar la relación laboral el jefe inmediato da a conocer el reglamento interno y las responsabilidades a cada uno de los nuevos colaboradores?	5	0		Es la obligación del funcionario revisar el respectivo manual de acuerdo a su puesto de trabajo.
4	¿Cuándo existen cambios en la Normativa o en las decisiones de la entidad se comunica en forma oportuna al personal?	3	2		∞ Las cosas más importantes.
5	¿Se hace delegación de autoridad de acuerdo al desenvolvimiento de cada individuo?	2	3		
<b>TOTALES</b>		<b>Σ</b> √17	√8		

$$\text{Confianza} = \frac{17}{25} \times 100$$

**Confianza** = 68%

**Riesgo** = 32%

**FIGURA 12: ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**



**FUENTE:** Cuestionarios realizadas al personal.

**ELABORADO POR:** Autoras.

**FECHA DE ELABORACION:** 20-12-2012

**Interpretación de Resultados:**

Se puede observar mediante el cuestionario aplicado la existencia de un 68% de Riesgo, es decir que cada uno de los funcionarios realiza las actividades de acuerdo a los procesos establecidos en el manual de Créditos.

**ENTIDAD:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba.

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

**FECHA:** DICIEMBRE 2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Se tiene como objetivo poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento del personal el mismo que sea eficiente y competente con los planes de la Institución.

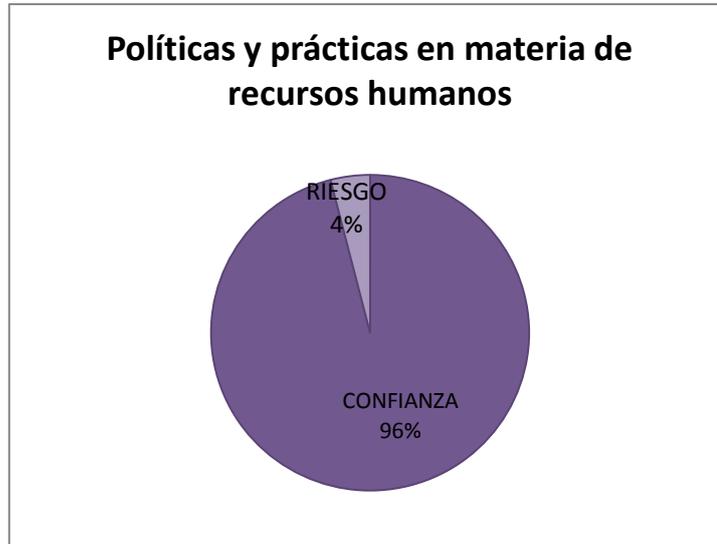
Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Para la selección de personal se convoca a concurso?	5	0		
2	¿Se dispone de políticas y procedimientos para contratar?	5	0		De acuerdo al manual de procedimientos de la Gerencia del Talento Humano.
3	¿Se procede con la entrevista, previa la rendición de pruebas de conocimiento y técnicas?	5	0		
4	¿Se verifican las referencias personales al reclutar personal?	5	0		
5	¿Se les incentiva a los empleados para la constante preparación y actualización?	4	1		∞ Cuando existen actualizaciones o reformas a los reglamentos.
<b>TOTALES</b>		<b>Σ</b> √24	√1		

$$\text{Confianza} = \frac{24}{25} \times 100$$

$$\text{Confianza} = 96\%$$

Riesgo = 4%

**FIGURA 13: POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS**



**FUENTE:** Cuestionarios realizadas al personal.  
**ELABORADO POR:** Autoras.  
**FECHA DE ELABORACION:** 20-12-2012

**Interpretación de Resultados:**

Se puede apreciar mediante la aplicación del cuestionario que existe un 96% de confianza, es decir que hay una correcta aplicación del manual por parte de los funcionarios del departamento de talento humano y por la institución ya que es una institución pública.

**ENTIDAD:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba.

**COMPONENTE:** Actividades de Control

**ALCANCE:** Tipo de actividades de Control

**FECHA:** DICIEMBRE 2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si los controles preventivos, detectivos, controles de manuales son lo más adecuados para la institución.

Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al proceso de registro autorización y revisión de los créditos son realizados por una sola persona?	5	0		Se encuentran dos técnicos de crédito los cuales se encargan cada uno de un proceso por completo, es decir un beneficiario cada uno.
2	¿En el área se opera de manera coordinada e interrelacionada con las diferentes sub áreas del departamento?	2	3		No existe una adecuada fluidez de la información entre las diferentes sub áreas del departamento.
3	¿La documentación sobre los créditos otorgados y hechos significativos es correcta y completa?	0	5		∞ No es adecuada y en algunos casos es incompleta debido a que no existe un correcto análisis y control de la presentación de la documentación.
4	¿Para la aprobación y cambios en los procesos de crédito, es necesaria la autorización de la Gerencia?	5	0		
5	¿Son registradas todas las novedades encontradas en los expedientes, así como solucionadas en su momento?	1	4		∞ Una gran parte de los expedientes son arreglados, ya que existe la presión por

					parte de los beneficiarios.
6	¿El acceso a la documentación así como a los registros, comprobantes y cualquier otra información de los beneficiarios, se encuentra protegida por mecanismos de seguridad?	2	3		∞No existe un acceso restringido hacia la información importante de los beneficiarios.
7	¿Posee el departamento indicadores de gestión y desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?	1	4		∞Existen indicadores para evaluar el desempeño, pero los mismos no son aplicados adecuadamente.
8	¿Antes de la autorización de un desembolso de crédito, se realiza un estudio razonado que asegure su destino?	0	5		
9	¿Se lleva un registro detallado de los documentos que respaldan la concesión de un crédito?	0	5		∞Mediante la observación se pudo detectar que no existe ningún registro que respalde la documentación de los créditos.
10	¿Se mantienen datos actualizados de los beneficiarios en cuanto a su situación económica?	0	5		∞No se efectúan actualizaciones semestrales, se cuenta únicamente con la información inicial de cada beneficiario.
11	¿Cuenta el departamento con estrategias oportunas que permitan la recuperación de cartera vencida?	0	5		
12	¿Existe dentro del área un registro	2	3		

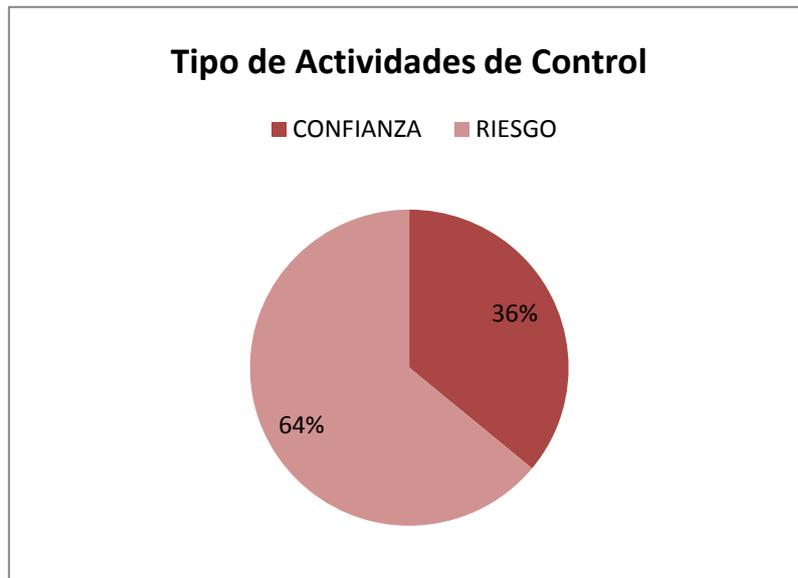
	actualizado de la información personal de cada beneficiario?				
13	¿Se cuenta dentro del departamento con información confiable y actualizada del nivel de la deuda tanto de capital y los intereses?	5	0		
14	¿Son realizadas de manera oportuna las notificaciones previas y posteriores del vencimiento de los créditos a los beneficiarios?	1	4		
15	¿Se informa periódicamente al jefe inmediato acerca de la cartera vencida y por vencer?	3	2		
	<b>TOTALES</b>	<b>Σ</b>	√27	√48	

$$\text{Confianza} = \frac{27}{75} \times 100$$

$$\text{Confianza} = 36\%$$

$$\text{Riesgo} = 64\%$$

**FIGURA 14: TIPO DE ACTIVIDADES DE CONTROL**



**FUENTE:** Cuestionarios realizadas al personal.  
**ELABORADO POR:** Autoras.  
**FECHA DE ELABORACION:** 21-12-2012

**Interpretación de Resultados:**

Mediante la aplicación del cuestionario se pudo determinar que existe un 64% de riesgo debido a que los controles existentes dentro del departamento de créditos no son los más adecuados, provocando así desajustes en la administración de la documentación a su cargo, teniendo además como resultado una base de datos desactualizada, la misma que genera retrasos en los distintos procesos secuenciales como la recuperación de cartera.

**ENTIDAD:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba.

**COMPONENTE:** Actividades de Control

**ALCANCE:** Objetivos

**FECHA:** DICIEMBRE 2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Establecer si la Institución tiene definido los objetivos, los mismos que permitan determinar el nivel de riesgo existente, así como los posibles controles pertinentes.

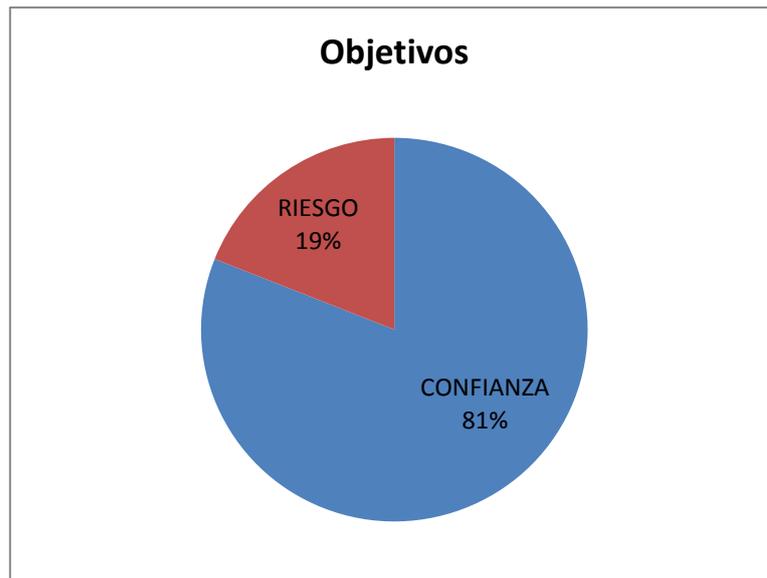
Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Los objetivos de la Institucion son claros y conducen al establecimiento de metas?	8	0		
2	¿Los objetivos son definidos cuantitativamente?	5	3		Son establecidos en forma cuantitativa para áreas específicas.
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	8	0		
4	¿La Institución tiene establecidos objetivos, servicios a la sociedad y de cumplimiento de manera cualitativa?	6	2		No considerados parcialmente dichos objetivos, debido a que la mayoría opta por cumplir con su trabajo.
5	¿La entidad cumple con las leyes y regulaciones establecidas en el país?	8	0		
6	¿Cuándo los objetivos de la institución no están siendo cumplidos, la administración toma las debidas precauciones?	4	4		Se realiza amonestaciones verbales o escritas pero no se busca soluciones definitivas al problema.
<b>TOTALES</b>		<b>Σ</b> √39	√9		

$$\text{Confianza} = \frac{39}{48} \times 100$$

$$\text{Confianza} = 81\%$$

$$\text{Riesgo} = 19\%$$

**FIGURA 15: OBJETIVOS**



FUENTE: Cuestionarios realizadas al personal.

ELABORADO POR: Autoras.

FECHA DE ELABORACION: 21-12-2012

### **Interpretación de Resultados:**

A nivel institucional existe un plan estratégico donde se establecen objetivos y políticas en materia de gestión administrativa, financiera y vinculación con la colectividad, permitiéndole de esta manera al área realizar todas las actividades de acuerdo a los objetivos institucionales.

**ENTIDAD:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba.

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgo

**ALCANCE:** Riesgos

**FECHA:** DICIEMBRE 2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Establecer si la Institución tiene definido los objetivos, los mismos que permitan determinar el nivel de riesgo existente, así como los posibles controles pertinentes.

N o	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se identifican los riesgos de los diferentes procesos y se discute abiertamente con el Jefe de Créditos para mejorarlos?	5	0		∞ Mediante la observación se pudo detectar que existen falencias al momento de analizar varios procesos claves dentro de la otorgación de los créditos.
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia y el area?	2	3		∞ No se determinan los riesgos de acuerdo a la importancia de cada departamento, puesto que existen operaciones relevantes que no son tomadas en cuenta.
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos o externos?	3	2		∞ No son tomados en cuenta todos los riesgos que afectan al área.
4	¿Se mantienen controles de acuerdo a cada proceso en el área financiera y de créditos?	1	4		∞ No existen controles adecuados.
5	¿Identificado un riesgo en el proceso de cartera, se da a conocer a toda la institución para que sea tome		5		∞ No se involucra a todos, pero si a los encargados.

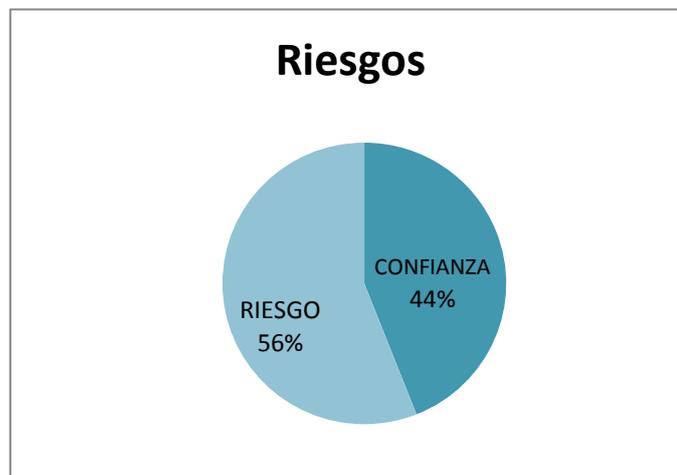
	medidas?				
	<b>TOTALES</b>	<b>Σ</b>	√11	√14	

$$\text{Confianza} = \frac{11}{25} \times 100$$

$$\text{Confianza} = 44\%$$

$$\text{Riesgo} = 56\%$$

**FIGURA 16: RIESGOS**



**FUENTE:** Cuestionarios realizadas al personal.  
**ELABORADO POR:** Autoras.  
**FECHA DE ELABORACION:** 21-12-2012

### Interpretación de Resultados:

Mediante la aplicación del cuestionario se pudo determinar que el nivel de riesgo es del 56%, debido a la inexistencia de controles tanto preventivos detectivos y correctivos; provocando de esta manera varias falencias en los distintos procesos.

**ENTIDAD:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba.

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgo

**ALCANCE:** Análisis de Riesgo y su proceso

**FECHA:** DICIEMBRE 2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados. Una vez hecha la medición se podrán clasificar en orden de su prioridad.

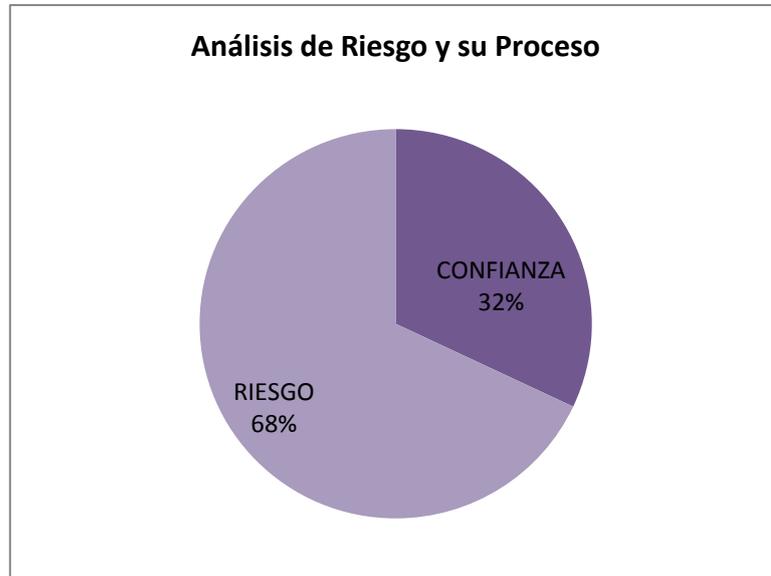
Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se analizan los riesgos y se toma acciones para reducirlos?	2	3		∞ Se efectúan los análisis respectivos para la determinación de riesgos pero ninguna medida para reducirlos.
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	3	2		
3	¿Se conocen los procedimientos y reglamentos de la institución para reducir posibles riesgos?	3	2		∞ No son conocidos, razón por la cual no se existe aplicación de los mismos.
4	¿En caso de suscitarse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	0	5		∞ No existe una planificación adecuada para precautelar a la Institución.
5	¿En caso de efectuarse una falla en el sistema informático existen las medidas necesarias para disminuir el riesgo?	0	5		∞ No es conocido por el personal.
<b>TOTALES</b>		<b>Σ 8</b>	<b>√17</b>		

$$\text{Confianza} = \frac{8}{25} 100$$

$$\text{Confianza} = 32\%$$

Riesgo = 68%

**FIGURA 17: ANÁLISIS DE RIESGO Y SU PROCESO**



**FUENTE:** Cuestionarios realizadas al personal.

**ELABORADO POR:** Autoras.

**FECHA DE ELABORACION:** 21-12-2012

### **Interpretación de Resultados:**

Mediante la aplicación del cuestionario se pudo determinar que el nivel de riesgo es del 68%, ya que los riesgos registrados no son debidamente analizados, y por ende no se anticipan posibles soluciones a los mismos, provocando irregularidades en los distintos procesos dentro de la Institución.

**ENTIDAD:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba.

**COMPONENTE:** Evaluación de Riesgo

**ALCANCE:** Manejo del Cambio y Reglamento Interno.

**FECHA:** DICIEMBRE 2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si los reglamentos internos existentes son lo más adecuados, y si estos se adaptan a las necesidades de la Institución.

N o	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se mantienen actualizados los reglamentos y manuales a los que se rige la Institución?	5	0		∞ Se observó que existen cambios constantes en lo que se refiere a reglamentos y manuales.
2	¿Existen Controles que aseguren que las disposiciones de la dirección se cumplan correctamente ?	2	3		∞ Existen controles pero los mismos no son aplicados de manera adecuada.
3	¿Se le comunica al personal sobre los posibles riesgos que pueden afectar a la Institución y su actividad?	1	4		∞. No son comunicados los riesgos que puedan generarse dentro de la Institución, Los directivos toman medidas después de ocurrida cualquier eventualidad.
4	¿Cumple el personal con los reglamentos, manuales e instructivos internos establecidos por la Institución?	5	0		
5	¿Existe algún mecanismo para identificar los posibles cambios necesarios a los reglamentos, manuales e instructivos internos que puedan afectar a la Institución?	2	3		∞ Si existen mecanismos, pero estos no son comunicados adecuadamente a la regional.

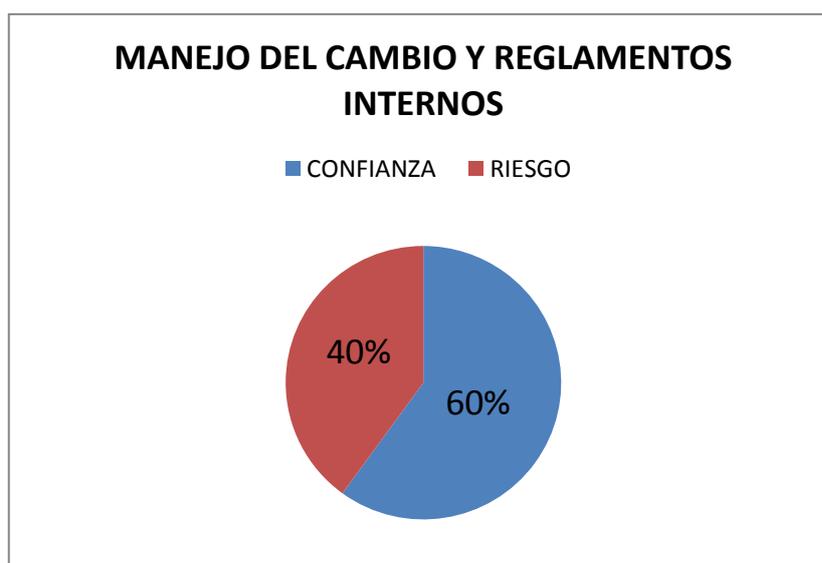
<b>TOTALES</b>	<b>Σ</b>	√15	√10		
----------------	----------	-----	-----	--	--

$$\text{Confianza} = \frac{15}{25} \times 100$$

$$\text{Confianza} = 60\%$$

$$\text{Riesgo} = 40\%$$

**FIGURA 18: MANEJO DEL CAMBIO Y REGLAMENTO INTERNO.**



**FUENTE:** Cuestionarios realizadas al personal.

**ELABORADO POR:** Autoras.

**FECHA DE ELABORACION:** 21-12-2012

### **Interpretación de Resultados:**

El porcentaje de confianza obtenido es del 60% con referencia al riesgo, a pesar de ello se debería tomar en cuenta que la variabilidad contante de reglamentos internos manuales, ha provocado que la entidad se mantenga en una constante incertidumbre con relación a la correcta aplicación de los mismos.

**ENTIDAD:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba.

**COMPONENTE:** Información y Comunicación

**ALCANCE:** Controles sobre los sistemas de Información.

**FECHA:** DICIEMBRE 2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si el sistema de automatización con el que cuenta la Institución cubre con todas la necesidades existentes dentro de la misma, además de identificar si se cumplen con las políticas y procedimientos de aplicación.

N o	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿El sistema que posee la Institución cubre todas las necesidades existentes dentro de la misma?	4	1		∞ Se observó limitación en el acceso a los diferentes módulos del sistema, necesarios para algunas de las áreas de la Institución.
2	¿El software que maneja la Institución permite identificar errores de entrada al sistema, su detección y corrección?	4	1		
3	¿Monitorea y controla la administración en forma rutinaria, en el momento en que se desarrollan las operaciones en los distintos procesos?	0	5		∞ No existe un monitoreo y control adecuado sobre las operaciones realizadas.
4	¿El personal que maneja el sistema informático SIGEN tiene conocimiento de cada una de las aplicaciones del software?	2	3		∞ El personal no conoce a profundidad, la utilidad práctica de varios de los módulos del SIGEN aplicables en cada una de sus áreas de gestión.
5	¿Existe opciones de aplicación de auditorías en el sistema SIGEN?	5	0		Se observó que el área contable financiera

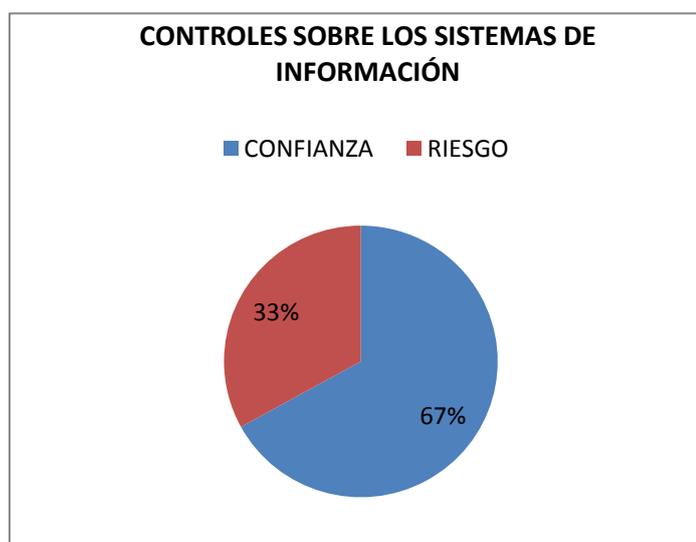
					posee un sistema exclusivo para el desarrollo de sus actividades.
6	¿El sistema SIGEN refleja la información de manera completa y confiable; colaborando en la toma de decisiones de los directivos de la Regional?	5	0		
	<b>TOTALES</b>	<b>Σ</b>	√20	√10	

$$\text{Confianza} = \frac{20}{30}$$

$$\text{Confianza} = 67\%$$

$$\text{Riesgo} = 33\%$$

**FIGURA 19: CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN**



**FUENTE:** Cuestionarios realizados al personal.

**ELABORADO POR:** Autoras.

**FECHA DE ELABORACION:** 21-12-2012

### **Interpretación de Resultados:**

El porcentaje de confianza obtenido es del 60% con referencia al riesgo, cabe recalcar que es necesario que el personal dentro del departamento de Crédito conozca más sobre la funcionalidad del sistema en sus diversos módulos, y de esta manera mejorar la aplicación dentro de los mismos.

**ENTIDAD:** Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba.

**COMPONENTE:** Monitoreo

**ALCANCE:** Actividades de Monitoreo.

**FECHA:** DICIEMBRE 2012

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si el sistema de automatización con el que cuenta la Institución cubre todas las necesidades existentes dentro de la misma, además de identificar si se cumplen con las políticas y procedimientos internos existentes.

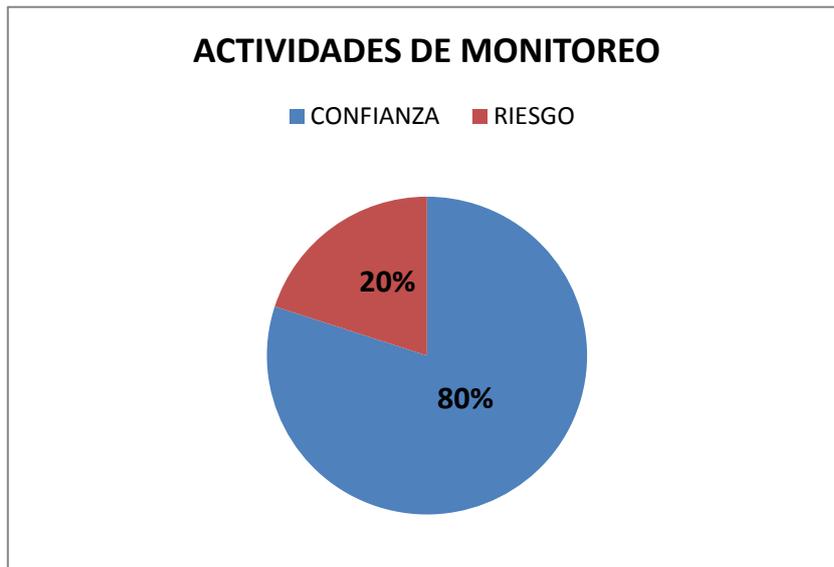
Nº	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeñan ?	3	2		∞ Existe un control al personal, pero este no se lo efectúa de forma adecuada ni continua.
2	¿Se realiza verificaciones de las operaciones con la documentación física de respaldo?	2	3		∞ No existen verificaciones de registros con el sustento documental.
3	¿Se analizan los informes de auditoría realizados, y se aplican las recomendaciones efectuadas?	5	0		
4	¿Se realizan a menudo auditorías Internas?	5	0		Lo efectúa la Unidad de Auditoría Interna.
5	¿Se compara información generada internamente con información generada por entidades externas?	5	0		
<b>TOTALES</b>		<b>Σ</b> √20	√5		

$$\text{Confianza} = \frac{20}{25}$$

$$\text{Confianza} = 80\%$$

$$\text{Riesgo} = 20\%$$

**FIGURA 20: ACTIVIDADES DE MONITOREO.**



**FUENTE:** Cuestionarios realizadas al personal.  
**ELABORADO POR:** Autoras.  
**FECHA DE ELABORACION:** 21-12-2012

**Interpretación de Resultados:**

Mediante el cuestionario aplicado, se determinó un 80% de confianza, sin descartar que este resultado se lo obtuvo principalmente por el cumplimiento de procesos solicitados por entidades de control externo, que por aplicación de controles adecuados a la misma.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	20-12-2012
Revisado por:	L.E.C.C	20-12-2012

### 3.5.3. DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS.

#### 1. ELABORACIÓN DE UN CÓDIGO DE ÉTICA.

**Condición:** El IECE R-3 Riobamba, no cuenta con un código de ética establecido, por ende cada uno de los funcionarios que laboran dentro de la entidad ejecutan sus actividades de acuerdo a su propio concepto ético, ya que dicho código es difundido únicamente de forma verbal.

**Criterio:** En las Normas de Control Interno para el Sector Público se establece que, la máxima autoridad de cualquier institución será la encargada de transmitir el mensaje de aquellos valores éticos fundamentales en el desarrollo normal de las actividades, pues esto se crea como una guía práctica que orienta la conducta de los funcionarios dentro de la misma, por ello bajo ninguna circunstancia dichos postulados y preceptos podrán ser contravenidos.

**Causa:** Por la falta de compromiso y planificación la Institución no cuenta con un Código de Ética que rija el desarrollo de las actividades de cada uno de los funcionarios que laboran dentro de la misma.

**Conclusión:** El no contar con un código de ética dentro de la institución, ha provocado el desconocimiento total de normas y principios éticos a los cuales debe regirse todo el personal, generando que los funcionarios trabajen de forma individual en cada una de sus actividades, sin poder alcanzar así las metas trazadas por la institución.

#### **Recomendaciones:**

- a) Poner en marcha el proyecto de estructuración de un código de ética para la Institución y sobre todo, una vez elaborado el mismo, poner en conocimiento y a disposición de los funcionarios de la entidad.
- b) Fortalecer la integridad y los valores éticos mediante charlas o conferencias dirigidas al personal en forma constante, para que de esta manera exista un ambiente de trabajo armónico y adecuado dentro de Institución.

- c) Velar por el cumplimiento de los valores éticos, además de determinar sanciones necesarias para el personal que incumpla con los mismos.

## 2. AUSENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.

**Condición:** Las actividades y procedimientos que se ejecutan dentro del departamento de Créditos se los realizan de forma empírica, ya que no existe un manual de funciones en el que se especifique cada una de las actividades que deben realizar los funcionarios.

**Criterio:** Toda organización, debe tener lineamientos claramente definidos y documentados a los cuales deban sujetarse todos los colaboradores del ente, para de esta manera poder ejecutar sus actividades de forma adecuada, esto además ayudará a la institución a tener una base legal idónea que permita un control adecuado de las funciones de todos sus integrantes.

**Causa:** La falta de un manual de funciones se genera debido a la falta de planificación, interés e iniciativa por parte de las autoridades en la elaboración del mismo.

**Conclusión:** La entidad no dispone de manuales de funciones y procedimientos formalmente establecidos, provocando un desconocimiento en las labores de cada uno de los funcionarios que lo efectúan de forma empírica y de acuerdo a su propio criterio.

### Recomendaciones:

- a) Elaborar de forma inmediata un manual de funciones y procedimientos para la Institución, y buscar mecanismos para su difusión, concienciación y aplicación por parte de los funcionarios del IECE R-3 Riobamba.
- b) Una vez que se disponga de los Manuales de funciones y procedimientos, efectuar capacitaciones constantes y más aún cuando existan reformas a dichos manuales, para que de esta forma los funcionarios efectúen sus actividades respaldados en normas claramente definidas.

### 3. INCORRECTA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

**Condición:** El proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la institución no son los más adecuados, ya que estos procedimientos lo efectúan funcionarios de la matriz Quito sin conocer cuáles son las verdaderas necesidades y requerimientos de la Regional.

**Criterio:** De acuerdo a las normas de control interno para el sector público y a los principios de control interno, en su acápite *Selección del Personal Idóneo*; establecen que la selección del personal es un proceso riguroso el cual se inicia con la convocatoria, reclutamiento, evaluación de las capacidades y contratación del candidato más idóneo para el puesto.

**Causa:** Falta de una adecuada planificación del proceso de selección de personal para la Regional Centro.

**Conclusión:** Al no efectuar un análisis adecuado de las necesidades departamentales previo a la selección de personal por parte de la matriz, ha provocado a más del incumplimiento de normas, contar con personal no idóneo dentro de la institución.

#### **Recomendaciones:**

- a) A la gerencia y departamento de Talento Humano de la matriz, cumplir con todos los requerimientos establecidos en el manual de selección interno, además de tomar en cuenta las necesidades departamentales al momento de seleccionar al personal para la Regional.
- b) Realizar periódicas evaluaciones al servidor institucional para conocer su desempeño profesional y de esta manera determinar si cumple o no con las exigencias del cargo que ocupa en la entidad.

### 4. INADECUADA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

**Condición:** El departamento de créditos de la Regional Centro no posee una estructura organizativa establecida, la cual permita determinar de forma clara y precisa cada una de las funciones a ejecutar por parte de los colaboradores.

**Criterio:** El principio de control interno “*Aplicables a la estructura orgánica*”, determina que es necesario la elaboración de una estructura organizacional bien definida con bases firmes, partiendo de una adecuada separación de funciones de carácter incompatible, así como la asignación de responsabilidades y autoridad a cada puesto o persona dentro de la institución.

**Causa:** La toma de decisiones se encuentra centralizada únicamente en la Gerencia General de la Matriz, lo que provoca que se actúe con cierto autoritarismo en las actividades que se efectúan dentro del departamento de créditos.

**Conclusión:** El no contar con un organigrama establecido para el departamento de créditos ha ocasionado que exista duplicación de funciones, y por ende que el personal realice sus actividades de acuerdo a su propio criterio y conveniencia.

**Recomendaciones:**

- I. Diseñar de manera urgente la estructura organizacional de la regional del IECE adaptándole a las necesidades actuales, con la finalidad de optimizar el uso de recursos y personal en las actividades asignadas.

## 5. INEXISTENCIA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO AL PERSONAL.

**Condición:** El personal que labora al interior de la institución no recibe capacitación periódica en función del cargo y las áreas de desempeño, lo que motiva que se realicen las actividades asignadas en base a conocimientos desactualizados.

**Criterio:** El principio de control interno así como la norma *Capacitación y entrenamiento permanente* manifiesta que la capacitación es un proceso continuo de orientación y aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y las destrezas de los servidores, permitiendo así un mejor desempeño en sus funciones habituales.

**Causa:** Al no existir una evaluación del desempeño del personal que labora en la institución, no se puede establecer las necesidades y requerimientos en materia de capacitación y adiestramiento, lo que conlleva a que las actividades que desarrollan los servidores se lo realice en base a conocimientos desactualizados.

**Conclusión:** El no mantener una evaluación periódica del desempeño de los servidores institucionales impide que se pueda establecer una programación anual de capacitación y entrenamiento (cronograma), lo que ha generado la desactualización de los conocimientos entre los servidores, provocando que su desempeño no sea el más adecuado a las necesidades de la entidad.

**Recomendaciones:**

- a) Estructurar y aprobar un cronograma anual de capacitación el mismo que deberá ser definido en relación directa con los requerimientos y necesidades del personal que labora en las diferentes regionales, lo que permitirá mantener actualizados los conocimientos del personal.

**6. INCORRECTA ASIGNACIÓN DE CARGOS Y RESPONSABILIDADES.**

**Condición:** En el IECE la asignación de cargos y responsabilidades son determinadas desde la matriz, sin tomar en cuenta las necesidades y requerimientos presentadas en cada Regional, lo que ocasiona la asignación de funciones a personal incompatible y sin la experiencia necesaria para desempeñarse en los diferentes cargos.

**Criterio:** De acuerdo a las Normas de Control Interno para el sector público “*Descripción y análisis de cargos*” se establece que la asignación de responsabilidades, se deberá realizar en base a requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos, constituyendo una base para el correcto cumplimiento de las actividades, objetivos y funciones operativas de la institución.

**Causa:** No existe un estudio previo para la asignación de responsabilidades, donde se tome en cuenta la especialización, experiencia y cargos desempeñados anteriormente.

**Conclusión:** En la institución la asignación de cargos y funciones no son realizados de acuerdo a las prioridades y necesidades reales de la institución, generando demoras en los procesos y por ende desorientación a los beneficiarios.

**Recomendaciones:**

- a) A la Gerencia realizar un análisis y descripción de cargos a fin de determinar la compatibilidad o no entre las funciones asignadas y el personal escogido, para

de esta manera asignar responsabilidades de acuerdo a sus capacidades y habilidades, así como a las necesidades de la entidad.

## **7. INEXISTENCIA DE REPORTES E INFORMES DE LA ACTIVIDAD CREDITICIA DE LA REGIONAL**

**Condición:** No existen reportes e informes periódicos de los distintos procesos ejecutados por los funcionarios del Departamento de Crédito de la Regional, lo que impide un adecuado control y contar con información consolidada de los beneficiarios.

**Criterio:** De acuerdo a las normas de control interno "*Comunicación e Información Interna*", la información debe fluir de forma ágil e inmediata entre las diferentes sub áreas, a fin de que se puedan adoptar decisiones en el momento oportuno.

**Causa:** Dentro del área de crédito no existen funciones claramente delimitadas para cada uno de los funcionarios, lo que provoca en unos casos, deslindamiento, y en otros, arrogación de funciones y por ende inadecuado procesamiento de la información.

**Conclusión:** La falta de entrega y cruce de información oportuna dentro del área de crédito ha generado una inadecuada convalidación de información, y por consiguiente demoras en la recuperación del crédito otorgado.

### **Recomendaciones:**

- a) A la Gerencia de Crédito solicitar a los funcionarios la elaboración de informes diarios y semanales de los créditos otorgados y la información convalidada de cada uno de los beneficiarios, con la finalidad de tener un mejor control sobre los diferentes procesos.

## **8. INCOMPLETA DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO E INADECUADO ARCHIVO.**

**Condición:** Dentro del departamento de créditos no se efectúa un correcto análisis de la documentación presentada por parte de los beneficiarios, retrasando de esta manera el proceso de otorgación y recuperación de créditos. Asimismo se determinó que el archivo de dichos expedientes es realizado de forma inadecuada, pues se

detectó la presencia de expedientes con documentación incompleta y con enmendaduras.

**Criterio:** La norma de control interno para el sector público “*Documentación de respaldo y su archivo*”; establece que es necesario disponer de evidencia documental suficiente, pertinente y legal de toda operación que se efectuó dentro de la institución, la cual facilitará la verificación, comprobación y análisis de cada uno de los procesos ejecutados, además esta deberá ser archivada en orden secuencial y se mantendrá durante el tiempo que fijen las disposiciones legales vigentes.

**Causa:** La inadecuada verificación de la documentación presentada por parte de los usuarios, a más del incorrecto archivo de dicha documentación, ha generado la existencia de expedientes incompletos y de información faltante que permita continuar con el proceso de otorgación y recuperación del crédito.

**Conclusión:** El mantener un inadecuado análisis y archivo de la documentación receptada y generada dentro del departamento, ha generado retrasos en los procesos de otorgación de créditos así como en la recuperación de cartera, pues no se cuenta con documentación fiable y completa de cada uno de los beneficiarios.

**Recomendaciones:**

- a) Al Gerente General, verificar el cumplimiento adecuado del manual de créditos por parte de los funcionarios del departamento.
- b) Implantar políticas que determinen el manejo y conservación del archivo de acuerdo a criterios técnicos y a las leyes pertinentes.
- c) Establecer un espacio apropiado para el archivo pasivo de la institución.
- d) Formar una comisión que se encargue de analizar, calificar y evaluar la información existente, así como determinar la documentación que se debe enviar al archivo pasivo.

## 9. INCORRECTA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.

**Condición:** Dentro del área de créditos no se aplica de forma adecuada los indicadores de desempeño que permita supervisar y evaluar la gestión administrativa así como la operativa dentro del mismo.

**Criterio:** La norma de control interno para el sector público *“Indicadores de Gestión”* establece que; los indicadores de gestión permiten medir cuantitativamente así como cualitativamente el alcance de las metas dentro del área o institución, por ende es necesario que la aplicación de los mismos se efectúen de forma correcta y oportuna.

**Causa:** La incorrecta aplicación de indicadores de gestión ha provocado que la evaluación del desempeño dentro del área no sea la más adecuada, obteniendo así resultados erróneos y en varios casos ficticios.

**Conclusión:** La inadecuada aplicación de indicadores de gestión dentro área de créditos ha generado un total desconocimiento de la situación actual, provocando que en ciertos casos las decisiones sean tomadas de forma incorrecta y ligera.

### Recomendaciones:

- a) Diseñar indicadores de gestión que se ajusten a las necesidades del área de crédito y de esta forma obtener datos reales de la misma.
- b) Controlar y verificar permanentemente que la aplicación de los indicadores de gestión se los realice de forma adecuada.

## 10. INCORRECTO ANÁLISIS DEL USO Y DESTINO DEL CRÉDITO PREVIO AL DESEMBOLSO DEL DINERO

**Condición:** Al realizar el análisis del crédito no se toma en cuenta aspectos como cuál va a ser el uso y destino del crédito, simplemente se basa en la información presentada por el usuario al inicio del proceso, lo que desencadena en que se autorice la aprobación del crédito más no su desembolso respectivo.

**Criterio:** Dentro del departamento se debería generar un análisis exhaustivo del uso y destino del crédito, para solo ahí emitir la autorización pertinente de desembolso del dinero, y de esta manera asegurar la recuperación a futuro.

**Causa:** No existen políticas que permitan realizar una verificación adecuada del uso y destino del crédito antes de proceder al desembolso del dinero a cada beneficiario, existiendo únicamente una revisión ligera para la aprobación del crédito.

**Conclusión:** Dentro del área no se establecen políticas para el análisis del crédito previo a la autorización de desembolso del dinero, puesto que el mismo es realizado una vez aprobado el crédito.

### Recomendación:

- a) A la gerencia, solicitar al departamento técnico – informático se re programe el sistema informático (SIGEN) con la inclusión de un comando (de uso restringido) que permita realizar autorizaciones antes de cada desembolso, a más del análisis respectivo, con la finalidad de precautelar los recursos institucionales.
- b) Solicitar al encargado de seguimiento académico realizar un cotejamiento e investigación adecuada de la información presentada por el usuario, de tal forma que se pueda confirmar los datos suministrados por los beneficiarios, con el respectivo centro educativo donde vaya a realizar sus estudios.

## 11. INCORRECTO MANEJO Y REGISTRO DE LOS DATOS DE LOS BENEFICIARIOS

**Condición:** Dentro de la sub área de Seguimiento académico – económico, no existe un correcto manejo y registro de los datos de los beneficiarios, razón por la cual no se cuenta con información actualizada de los mismos, lo que genera inconsistencias como la falta de documentación sustentatoria necesaria.

**Criterio:** De acuerdo al manual de Crédito SAO, el sub proceso de seguimiento académico – ocupacional será el encargado de mantener actualizada toda la documentación y datos de los beneficiarios, así como su ingreso al sistema y posterior archivo.

**Causa:** El incumplimiento del respectivo manual por parte de los funcionarios del área de crédito ha generado que los distintos expedientes carezcan de información necesaria y relevante que permita agilizar el proceso de cobranza.

**Conclusión:** Dentro del área de Créditos no se cuenta con información actualizada y verificada de la situación actual de los beneficiarios tanto en el ámbito académico como económico, lo que provoca inconsistencias en dichos expedientes.

### Recomendaciones

- a) A la gerencia, solicitar de manera urgente la aplicación y cumplimiento del manual de Crédito SAO, así como el archivo oportuno y adecuado de los diferentes documentos receptados.
- b) Realizar reuniones de trabajo con los funcionarios del área de crédito para determinar mecanismos que permitan recabar de cada uno de los beneficiarios sus respectivas actualizaciones tanto personales, académicas y económicas.

## 12. INEXISTENCIA DE ESTRATÉGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.

**Condición:** La sub área de cartera no cuenta con estrategias que permitan la recuperación oportuna de los créditos otorgados y vencidos, provocando así que el índice de morosidad dentro del periodo 2011 sea elevado.

**Criterio:** Es necesario contar con estrategias y métodos adecuados que permitan la recuperación de créditos otorgados y cartera vencida de manera inmediata y oportuna.

**Causa:** Altos índices de morosidad.

**Conclusión:** Dentro de la sub área de Crédito no se cuenta con estrategias apropiadas que permitan disminuir el riesgo en cuanto a la recuperación de los créditos otorgados, lo que a su vez genera un aumento notable de beneficiarios en mora y altos índices de cartera vencida.

### Recomendaciones:

- a) A la Gerencia General, planificar y coordinar de manera urgente una reunión con todos los funcionarios que laboran dentro del área de crédito, con la finalidad de idear y establecer estrategias adecuadas y oportunas que permitan reducir el alto índice de morosidad.

## 13. INADECUADA PROCESO DE NOTIFICACIÓN A LOS BENEFICIARIOS

**Condición:** En la Sub área de cartera las notificaciones son efectuadas a los beneficiarios, únicamente cuando la cartera está vencida, cuando lo ideal es que existan notificaciones previas al vencimiento de los créditos.

**Criterio:** Se deberá crear políticas que nos permitan realizar notificaciones a los beneficiarios con una anticipación razonable a la recuperación del crédito, para de esta manera reducir los índices de morosidad, utilizando diversas estrategias de comunicación.

**Causa:** La falta de políticas de recuperación de cartera, y la desactualización de los expedientes de los beneficiarios de los créditos han generado que estos no sean notificados de forma oportuna y adecuada, generando el aumento progresivo de beneficiarios en mora.

**Conclusión:** Dentro del sub área de cartera se puede determinar la inexistencia de políticas de notificación de créditos por vencer, lo que provoca mayor riesgo en su recuperación.

**Recomendaciones:**

- I. A la gerencia de Crédito estructurar de manera urgente políticas de notificación de créditos por vencer a fin de disminuir el riesgo de morosidad.
- II. Realizar un estudio sobre la factibilidad de instalar un Call Center, cuyo personal realice las notificaciones previas al vencimiento del crédito y también se encargue de la actualización de direcciones de los beneficiarios.
- III. Empezar con un vasto proceso de capacitación a los funcionarios de la sub área de cartera sobre estrategias para la cobranza y recuperación de cartera vencida en tiempos difíciles.

**14. INAPROPIADA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS DIFERENTES PROCESOS QUE EJECUTA EL IECE**

**Condición:** La identificación de los riesgos en los diferentes procesos que ejecuta el IECE no son realizados de forma eficiente por parte de los funcionarios, debido a la desactualización e inadecuada aplicación del manual de riesgos y su serie de reformas, lo cual no permite la identificación oportuna de riesgos y por ende la adopción de medidas preventivas.

**Criterio:** Es necesario la actualización y correcta aplicación del manual interno de riesgos y sus reformas, para de esta manera identificar los posibles riesgos a los que se enfrentan en el desarrollo de cada uno de los procesos, y como paso siguiente proceder a una amplia campaña de socialización y difusión a nivel institucional.

**Causa:** Principalmente se ha generado por la desactualización e incorrecta aplicación del manual de riesgos existente, y una falta de control que permita identificar los riesgos a tiempo.

**Conclusión:** A nivel institucional no se identifican los riesgos existentes en cada uno de los procesos, ocasionados principalmente por la falta de control preventivo y concurrente que permita reducir las probabilidades de ocurrencia o en el mejor de los casos mitigar su impacto.

**Recomendaciones:**

- a) Al Gerente, disponer de manera inmediata la revisión del manual y establecer una amplia campaña de socialización y difusión a nivel Regional que permita mejorar la aplicación del manual.
- b) Realizar mejoras en el control interno existente con la finalidad de reducir el índice de riesgos de todo tipo.

**15. INADECUADA COMUNICACIÓN DE DEFICIENCIAS DE CONTROL INTERNO.**

**Condición:** A nivel Institucional no son comunicados a los involucrados las deficiencias encontradas tras la aplicación de los controles internos, lo que impide optimizar los procesos y adoptar una adecuada toma de decisiones.

**Criterio:** De acuerdo a las Normas de Control Interno para el Sector Público se establece que las deficiencias deberán ser comunicadas en forma oportuna a cada uno de los involucrados, y las más significativas se presentarán a la alta gerencia, de tal forma que se puedan adoptar los correctivos necesarios mejorando los diferentes procesos.

**Causa:** Inexistencia de un adecuado proceso de comunicación de deficiencias puntuales determinadas tras la aplicación de los controles internos.

**Conclusión:** A nivel Institucional no se cuenta con un adecuado proceso de comunicación tanto vertical como horizontal que permita informar al personal involucrado las deficiencias encontradas en los controles internos que se ejecutan a nivel de la regional.

**Recomendaciones:**

- a) Realizar una reunión de trabajo con la finalidad de dar a conocer a los funcionarios sobre las distintas anomalías existentes y así conocer la situación de la Institución.
- b) A la Gerencia, establecer políticas que permitan realizar una evaluación y análisis periódico de los procesos, a fin de identificar los posibles riesgos y buscar alternativas para contrarrestar a los mismos.

**16. INSUFICIENTE CAPACITACION SOBRE SISTEMA INFORMÁTICO UTILIZADO POR LA INSTITUCIÓN.**

**Condición:** El personal no se encuentra adecuadamente capacitado en relación al sistema operativo (SIGEN) que se maneja dentro de la institución, pues existe limitación en el acceso a los diferentes módulos que ofrece el software y la forma de aplicación correcta de los mismos en cada proceso.

**Criterio:** De acuerdo a las normas de control interno para el sector público *Operación y Mantenimiento* se establece que, cada entidad deberá elaborar y socializar a todos los empleados, el funcionamiento y operación de cada uno de los módulos que contiene el software (SIGEN), mediante procedimientos formales y detallados, los mismos que deberán ser sometidos a constantes pruebas y evaluaciones para determinar posibles falencias o inconsistencias en el mismo.

**Causa:** Falta de conocimientos especializados sobre el funcionamiento del sistema informático, lo que genera un incorrecto uso del mismo.

**Conclusión:** Dentro de la institución no existe un manual de operación, ni la capacitación respectiva, sobre el funcionamiento del sistema operativo (SIGEN), provocando que el personal utilice el mismo de acuerdo a sus limitados conocimientos, situación que impide que exista un adecuado control sobre las actividades realizadas por los funcionarios al interior del IECE.

**Recomendación:**

- a) A la Gerencia General se planifique y programe capacitaciones sobre el manejo del sistema, las ventajas y desventajas del mismo.
- b) Solicitar al Técnico de Informática, elabore un manual de funcionamiento del sistema y socializarlo con todo el personal.

**17. INEXISTENCIA DE SUPERVISIÓN Y CONTROL A LAS DIFERENTES ACTIVIDADES.**

**Condición:** El IECE R-3 no cuenta con un sistema de control, seguimiento y monitoreo adecuado que permita verificar el cumplimiento de funciones y responsabilidades por parte de los funcionarios que laboran dentro de la institución.

**Criterio:** La norma de control interno para el sector público *Actividades de Monitoreo y Supervisión* manifiesta que la supervisión continua se aplicará en el transcurso normal de las operaciones diarias que efectúa el personal encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

**Causa:** El no efectuar un adecuado control y supervisión de las operaciones diarias que efectúa el personal, genera que los servidores realicen sus actividades de acuerdo a sus prioridades, dejando de lado el cumplimiento de responsabilidades asignadas dentro de cada área.

**Conclusión:** La poca supervisión a los funcionarios en sus labores y tareas diarias asignadas al interior de la institución, genera retraso en la fluidez de los distintos procesos que se ejecutan en cada departamento, a más de la ineficiencia en el servicio que se presta al beneficiario final, lo que provoca malestar en los mismos.

**Recomendaciones:**

- a) Empezar en procesos de evaluación del desempeño periódicos a fin de identificar los puntos débiles dentro de cada área, y programar con cierta regularidad supervisiones de cumplimiento de actividades y metas.
- b) Elaborar un sistema de control y seguimiento basado en indicadores de desempeño que permitan evaluar en forma permanente el cumplimiento de metas al final de determinados periodos de tiempo.

### 3.5.4. Informe de Control Interno.

Riobamba, 12 de enero del 2012

Doctor.

Lenin Broz Tito Ruilova

**GERENTE GENERAL 3  
IECE SEDE RIOBAMBA**

De mi consideración.-

Con un atento y cordial saludo, tengo a bien informarle que, como parte de la Auditoría de Gestión que se ejecutó al Área de Crédito, se ha procedido a efectuar la evaluación del sistema de control interno, cuyo análisis arrojó las siguientes debilidades que se detallan a continuación, además encontrará las recomendaciones pertinentes con el fin de fortalecer el sistema de control interno y en otros casos minimizar una serie de riesgos innecesarios.

#### 1. Elaboración de un Código de Ética.

**Debilidad:** El IECE R-3 Riobamba, no cuenta con un código de ética establecido, por ende cada uno de los funcionarios que laboran dentro de la entidad ejecutan sus actividades de acuerdo a su propio criterio ético, pues muchos de sus principios y valores éticos son transmitidos únicamente de forma verbal.

#### **Recomendaciones emitidas a la Gerencia:**

- I. Poner en marcha el proyecto de estructuración de un código de ética para la Institución y sobre todo, una vez elaborado el mismo, socializar y difundir adecuadamente entre los funcionarios de la entidad.
- II. Fortalecer la integridad y los valores éticos entre el personal, mediante charlas o conferencias dirigidas en forma periódica, para forjar de esta manera un ambiente de trabajo armónico y adecuado dentro de Institución.

- III. Velar por el cumplimiento de los valores éticos, además determinar sanciones para el personal que incumpla con los mismos.

## **2. Ausencia de un Manual de funciones y procedimientos.**

**Debilidad:** Las actividades y procedimientos que se ejecutan dentro el departamento de Créditos se los realizan de forma empírica, ya que no existe un manual de funciones en el que se especifique cada una de las actividades que deben realizar los funcionarios.

### **Recomendaciones emitidas a la Gerencia:**

- I. Elaborar de forma inmediata un manual de funciones y procedimientos para la Institución, y buscar mecanismos para su difusión, concienciación y aplicación por parte de los funcionarios del IECE R-3 Riobamba.
- II. Una vez que se disponga del Manual de funciones y procedimientos, efectuar capacitaciones periódicas y más aún cuando existan reformas a dichos manuales, para que de esta forma los funcionarios efectúen sus actividades respaldados en normas claramente definidas.

## **3. Incorrecta selección del personal.**

**Debilidad:** El proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la institución no son los más adecuados, ya que estos procedimientos lo efectúan funcionarios de la matriz Quito sin conocer cuáles son las verdaderas necesidades y requerimientos de la Regional.

### **Recomendaciones emitidas a la Gerencia y departamento de talento humano:**

- I. A la gerencia y departamento de Talento Humano de la matriz, cumplir con todos los requerimientos establecidos en el manual de selección interno, además de tomar en cuenta las necesidades departamentales al momento de seleccionar al personal para la Regional.

#### **4. Inadecuada estructura organizativa.**

**Debilidad:** El departamento de créditos de la Regional Centro no posee una estructura organizativa establecida, la cual permita determinar de forma clara y precisa cada una de las funciones a ejecutar por parte de los colaboradores.

#### **Recomendación emitida a la Gerencia:**

- II. Diseñar de manera urgente la estructura organizacional de la regional del IECE adaptándole a las necesidades actuales, con la finalidad de optimizar el uso de recursos y personal en las actividades asignadas.

#### **5. Inexistencia de capacitación y entrenamiento al personal.**

**Debilidad:** El personal que labora al interior de la institución no recibe capacitación periódica en función del cargo y las áreas de desempeño, lo que motiva que se realicen las actividades asignadas en base a conocimientos desactualizados.

#### **Recomendación emitida a la Gerencia y departamento de talento humano:**

- I. Estructurar y aprobar un cronograma anual de capacitación el mismo que deberá ser definido en relación directa con los requerimientos y necesidades del personal que labora en las diferentes regionales, lo que permitirá mantener actualizados los conocimientos del personal.

#### **6. Incorrecta asignación de cargos y responsabilidades.**

**Debilidad:** En el IECE la asignación de cargos y responsabilidades son determinadas desde la matriz, sin tomar en cuenta las necesidades y requerimientos presentadas en cada Regional, lo que ocasiona la asignación de funciones a personal incompatible y sin la experiencia necesaria para desempeñarse en los diferentes cargos.

**Recomendación emitida a la Gerencia:**

- I. A la Gerencia realizar un análisis y descripción de cargos a fin de determinar la compatibilidad o no entre las funciones asignadas y el personal escogido, para de esta manera asignar responsabilidades de acuerdo a sus capacidades y habilidades, así como a las necesidades de la entidad.

**7. Inexistencia de reportes e informes de la actividad crediticia de la Regional**

**Debilidad:** No existen reportes e informes periódicos de los distintos procesos ejecutados por los funcionarios del Departamento de Crédito de la Regional, lo que impide un adecuado control y contar con información consolidada de los beneficiarios.

**Recomendación emitida a la Gerencia de Crédito:**

- A la Gerencia de Crédito solicitar a los funcionarios la elaboración de informes diarios y semanales de los créditos otorgados y la información convalidada de cada uno de los beneficiarios, con la finalidad de tener un mejor control sobre los diferentes procesos.

**8. Incompleta documentación de respaldo e inadecuado archivo.**

**Debilidad:** Dentro del departamento de créditos no se efectúa un correcto análisis de la documentación presentada por parte de los beneficiarios, retrasando de esta manera el proceso de otorgación y recuperación de créditos. Asimismo se determinó que el archivo de dichos expedientes es realizado de forma inadecuada, pues se detectó la presencia de expedientes con documentación incompleta y con enmendaduras.

### **Recomendaciones emitidas a la Gerencia:**

- I. Al Gerente General, verificar el cumplimiento adecuado del manual de créditos por parte de los funcionarios del departamento.
- II. Implantar políticas que determinen el manejo y conservación del archivo de acuerdo a criterios técnicos y a las leyes pertinentes.
- III. Establecer un espacio apropiado para el archivo pasivo de la institución.
- IV. Formar una comisión que se encargue de analizar, calificar y evaluar la información existente, así como determinar la documentación que se debe enviar al archivo pasivo.

### **9. Incorrecta aplicación de indicadores de gestión.**

**Debilidad:** : Dentro del área de créditos no se aplica de forma adecuada los indicadores de desempeño que permita supervisar y evaluar la gestión administrativa así como la operativa dentro del mismo.

### **Recomendaciones emitidas a la Gerencia:**

- I. Diseñar indicadores de gestión que se ajusten a las necesidades del área de crédito y de esta forma obtener datos reales de la misma.
- II. Controlar y verificar permanentemente que la aplicación de los indicadores de gestión se los realice de forma adecuada.

### **10. Incorrecto Análisis del uso y destino del crédito previo al desembolso del Dinero**

**Debilidad:** Al realizar el análisis del crédito no se toma en cuenta aspectos como cuál va a ser el uso y destino del crédito, simplemente se basa en la información presentada por el usuario al inicio del proceso, lo que desencadena en que se autorice la aprobación del crédito más no su desembolso respectivo.

### **Recomendaciones emitidas a la Gerencia:**

- I. A la gerencia, solicitar al departamento técnico – informático se re programe el sistema informático (SIGEN) con la inclusión de un comando (de uso restringido) que permita realizar autorizaciones antes de cada desembolso, a más del análisis respectivo, con la finalidad de precautelar los recursos institucionales.
- II. Solicitar al encargado de seguimiento académico realizar un cotejamiento e investigación adecuada de la información presentada por el usuario, de tal forma que se pueda confirmar los datos suministrados por los beneficiarios, con el respectivo centro educativo donde vaya a realizar sus estudios.

### **11. Incorrecto manejo y registro de los datos de los beneficiarios**

**Debilidad:** Dentro de la sub área de Seguimiento académico – económico, no existe un correcto manejo y registro de los datos de los beneficiarios, razón por la cual no se cuenta con información actualizada de los mismos, lo que genera inconsistencias como la falta de documentación sustentatoria necesaria.

### **Recomendaciones emitidas a la Gerencia:**

- I. A la gerencia, solicitar de manera urgente la aplicación y cumplimiento del manual de Crédito SAO, así como el archivo oportuno y adecuado de los diferentes documentos receptados.
- II. Realizar reuniones de trabajo con los funcionarios del área de crédito para determinar mecanismos que permitan recabar de cada uno de los beneficiarios sus respectivas actualizaciones tanto personales, académicas y económicas.

### **12. Inexistencia de estrategias adecuadas para la recuperación de cartera vencida.**

**Debilidad:** La sub área de cartera no cuenta con estrategias que permitan la recuperación oportuna de los créditos otorgados y vencidos, provocando así que el índice de morosidad dentro del periodo 2011 sea elevado.

### **Recomendaciones emitidas a la Gerencia:**

- I. A la Gerencia General, planificar y coordinar de manera urgente una reunión con todos los funcionarios que laboran dentro del área de crédito, con la finalidad de idear y establecer estrategias adecuadas y oportunas que permitan reducir el alto índice de morosidad.

### **13. Inadecuado proceso de notificación a los beneficiarios**

**Debilidad:** En la Sub área de cartera las notificaciones son efectuadas a los beneficiarios, únicamente cuando la cartera está vencida, cuando lo ideal es que existan notificaciones previas al vencimiento de los créditos.

### **Recomendaciones emitidas a la Gerencia de Crédito:**

- I. A la gerencia de Crédito estructurar de manera urgente políticas de notificación de créditos por vencer a fin de disminuir el riesgo de morosidad.
- II. Realizar un estudio sobre la factibilidad de instalar un Call Center, cuyo personal realice las notificaciones previas al vencimiento del crédito y también se encargue de la actualización de direcciones de los beneficiarios.
- III. Empezar con un vasto proceso de capacitación a los funcionarios de la sub área de cartera sobre estrategias para la cobranza y recuperación de cartera vencida en tiempos difíciles.

### **14. Inapropiada identificación de riesgos en los diferentes procesos que ejecuta el IECE**

**Debilidad:** La identificación de los riesgos en los diferentes procesos que ejecuta el IECE no son realizados de forma eficiente por parte de los funcionarios, debido a la desactualización e inadecuada aplicación del manual de riesgos y su serie de reformas, lo cual no permite la identificación oportuna de riesgos y por ende la adopción de medidas preventivas.

### **Recomendaciones emitidas a la Gerencia de Crédito:**

- I. Al Gerente, disponer de manera inmediata la revisión del manual y establecer una amplia campaña de socialización y difusión a nivel Regional que permita mejorar la aplicación del manual.
- II. Realizar mejoras en el control interno existente con la finalidad de reducir el índice de riesgos de todo tipo.

### **15. Inadecuada comunicación de deficiencias de Control Interno.**

**Debilidad:** A nivel Institucional no son comunicados a los involucrados las deficiencias encontradas tras la aplicación de los controles internos, lo que impide optimizar los procesos y adoptar una adecuada toma de decisiones.

### **Recomendaciones emitidas a la Gerencia:**

- I. Realizar una reunión de trabajo con la finalidad de dar a conocer a los funcionarios sobre las distintas anomalías existentes y así conocer la situación de la Institución.
- II. A la Gerencia Establecer políticas que permitan realizar una evaluación y análisis periódico de los procesos, para identificar los posibles riesgos y buscar alternativas para contrarrestar a los mismos.

### **16. Insuficiente capacitación sobre sistema informático utilizado por la institución.**

**Debilidad:** El personal no se encuentra adecuadamente capacitado en relación al sistema operativo (SIGEN) que se maneja dentro de la institución, pues existe limitación en el acceso a los diferentes módulos que ofrece el software y la forma de aplicación correcta de los mismos en cada proceso.

### **Recomendaciones emitidas a la Gerencia:**

- a) A la Gerencia General se planifique y programe capacitaciones sobre el manejo del sistema, las ventajas y desventajas del mismo.

- b) Solicitar al Técnico de Informática, elabore un manual de funcionamiento del sistema y socializarlo con todo el personal.

### 17. Inexistencia de supervisión y control a las diferentes actividades.

**Debilidad:** El IECE R-3 no cuenta con un sistema de control, seguimiento y monitoreo adecuado que permita verificar el cumplimiento de funciones y responsabilidades por parte de los funcionarios que laboran dentro de la institución.

#### Recomendaciones emitidas a la Gerencia:

- I. Analizar Emprender en procesos de evaluación del desempeño periódicos a fin de identificar los puntos débiles dentro de cada área, y programar con cierta regularidad supervisiones de cumplimiento de actividades y metas.
- II. Elaborar un sistema de control y seguimiento basado en indicadores de desempeño que permitan evaluar en forma permanente el cumplimiento de metas al final de determinados periodos de tiempo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	12-01-2012
Revisado por:	L.E.C.C	12-01-2012

### 3.5.5. Orden de Trabajo.

**ASUNTO:** ORDEN DE TRABAJO

**FECHA:** 28 de Enero del 2013

Por medio del presente se estipula el desarrollo de la Auditoría de Gestión al área de Créditos del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba, sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales de la profesión, para lo cual se elaborará el Plan Específico, los correspondientes Papeles de Trabajo con índices, marcas y referenciaciones, así como el Borrador del Informe.

**ATENTAMENTE**



Ligia Cubi

**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	28-01-2012
Revisado por:	L.E.C.C	28-01-2012

### 3.5.6. Plan específico.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**INSTITUTO ECUATORIANO DE CREDITO EDUCATIVO Y BECAS IECE R3**  
**RIOBAMBA**

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

#### 1. REQUERIMIENTOS DE LA AUDITORÍA

- Memorando de antecedentes
- Informe final de auditoría

#### 18. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA INICIAL</b>
Inicio del trabajo de campo	15/12/2012
Finalización del trabajo de campo	18/02/2012
Presentación del informe	20/02/2012
Emisión del informe final de Auditoría	20/02/2012

#### 19. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Autoras de la Tesis	Laura Silvana Arellano Aucancela Ligia Elena Cubi Caceres
---------------------	--

#### 20. DÍAS PRESUPUESTADOS

La Auditoría de Gestión se llevará a cabo en 11 semanas, distribuidas así:

FASE I Diagnóstico General	2 semanas
FASE II Planificación Específica	4 semanas

FASE III Ejecución de la Auditoría	4 semanas
FASE IV Comunicación de Resultados	1 semana

## 21. RECURSOS FINANCIEROS

- Materiales
- Gastos de Movilización.

## 22. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

### a) Componentes escogidos para la fase de la ejecución

La auditoría de Gestión permitirá la realización de una adecuada evaluación y análisis de los procesos en el Área de Créditos, subprocesos de crédito, seguimiento económico –académico y cartera del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R3 Riobamba.

### b) Enfoque de Auditoría

Auditoría de Gestión orientada hacia la Gestión de Operación y resultados del Área de Créditos.

### c) Objetivos:

#### Objetivo General

Generar una Auditoría de Gestión al Área de Créditos del IECE R3 Riobamba para que se pueda medir la eficiencia y eficacia en la entrega de los créditos educativos correspondiente al período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

#### Objetivos Específicos

- Evaluar el Control Interno
- Identificar áreas críticas y calificar el riesgo.
- Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en los procesos que se efectúan en el área de Crédito, determinando cambios que permitan optimizar recursos en la concesión de créditos.

- Emitir un informe el mismo que contendrá conclusiones y recomendaciones encaminadas a mejorar la gestión operativa de la institución.

**d) Alcance**

El período estimado para el desarrollo de la Auditoría planteada en esta propuesta comprende desde el 1 de enero al 31 de Diciembre del año 2011, correspondiente a la Administración del Dr. Dr. Lenin Broz Tito Ruilova.

**e) Indicadores de Gestión**

Para la aplicación de la auditoría de Gestión se empleará indicadores de economía, eficiencia, eficacia, permitiéndonos tener un conocimiento amplio de la situación actual de la entidad.

.....  
Ing. Cubi Ligia

.....  
Ing. Arellano Laura

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	28-01-2012
Revisado por:	L.E.C.C	28-01-2012

### 3.6. Fase III Planeamiento

#### 3.6.1. Programas de Auditoría

**Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas IECE R-3 Riobamba**  
**Auditoría de Gestión**  
**Ejecución de Trabajo**  
**Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS:**

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al departamento.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al departamento.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificación de Procesos, y elaboración de flujo gramas.	<b>L.C.I.P.</b>	L.S.A.A L.E.C.C	2012-01-29
2	Elaboración y aplicación de encuestas a beneficiarios.	<b>L.C.E.C.</b>	L.S.A.A L.E.C.C	2012-02-01
3	Indicadores de Gestión.	<b>L.C.I.G.</b>	L.S.A.A L.E.C.C	2012-02-18

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	29-12-2012
Revisado por:	L.E.C.C	29-12-2012

### 3.6.1. Identificación de procesos y elaboración de flujo gramas

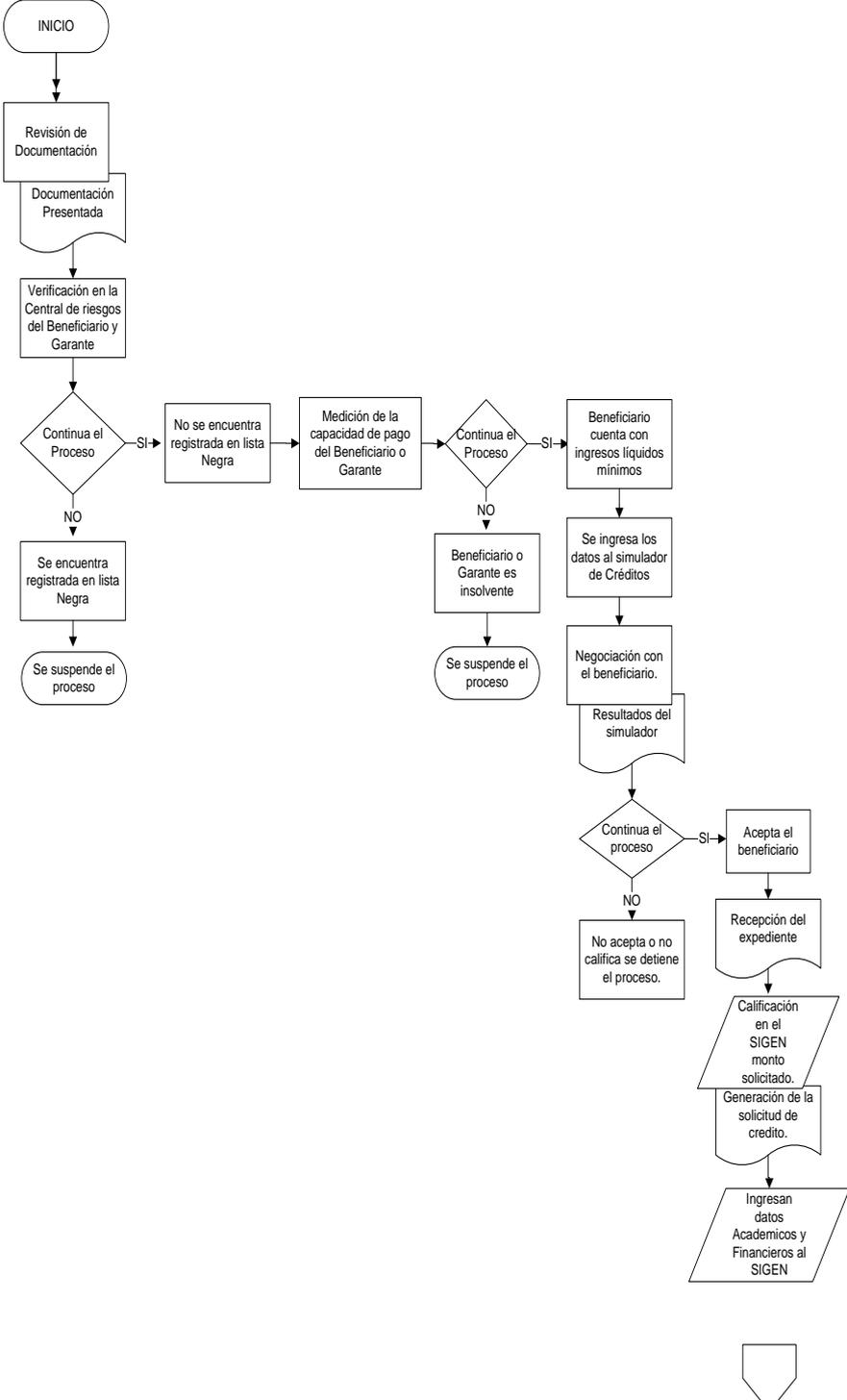
Un proceso no es más que la secuencia ordenada de actividades que permiten alcanzar un objetivo en particular. Toda entidad desarrolla sus actividades cotidianas en base a procesos y estas pueden encontrarse por escrito o de forma verbal.

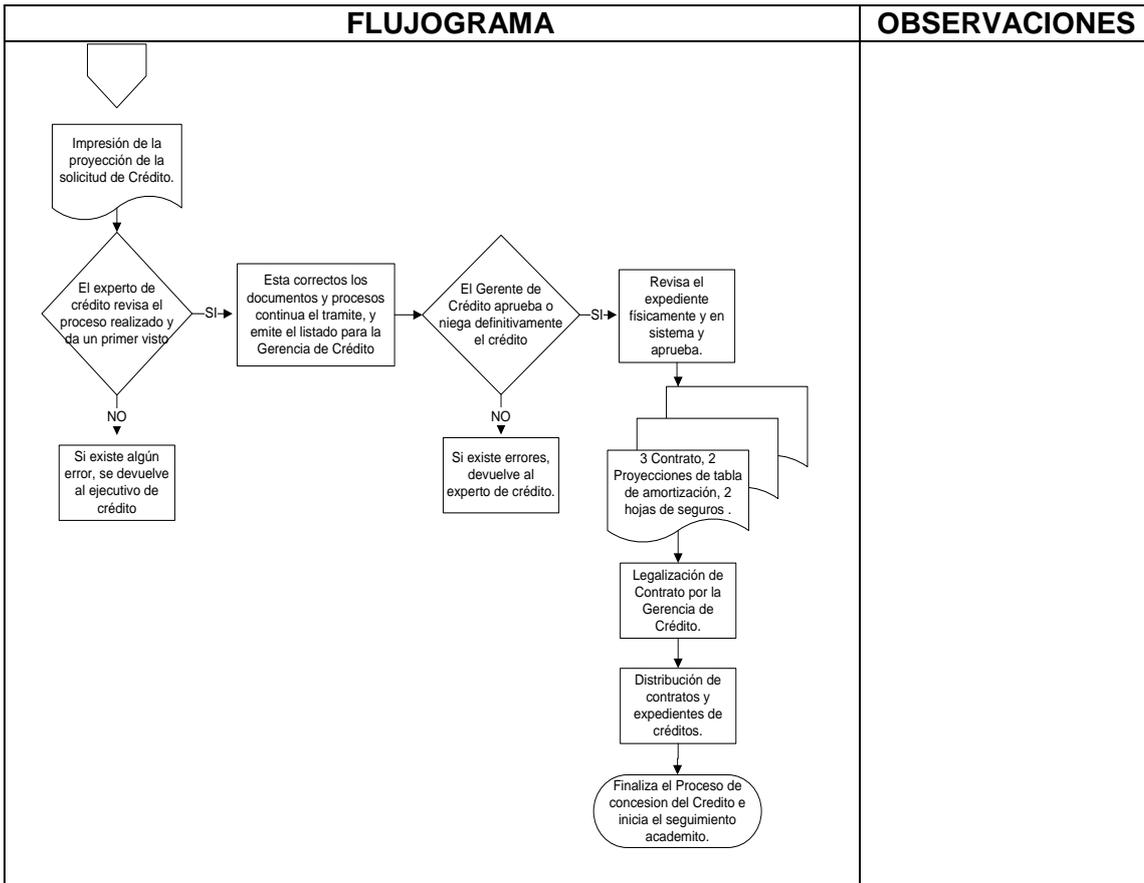
Acorde con el servicio que brinda la institución, se ha podido identificar cinco procesos esenciales:

1. **Proceso de crédito.-** Proceso que abarca actividades referentes al otorgamiento de créditos a los beneficiarios que lo solicitan.
2. **Proceso de seguimiento académico y económico.-** Este proceso abarca las actividades encaminadas al rastreo del avance académico y económico con la finalidad de contar con información actualizada de cada beneficiario.
3. **Proceso de recuperación de cartera.-** Engloba actividades de recuperación de cartera tanto normal como vencida de todos los créditos otorgados durante un periodo.

Para mantener un control más eficiente en cuanto a las funciones de los empleados y los procesos, es importante que la administración del Instituto de Crédito Educativo y Becas IECE R-3 Riobamba, mantenga documentado los procesos y claramente definidos los responsables de cada uno.

### **FLUJOGRAMAS DEL PROCESO DE CRÉDITO**

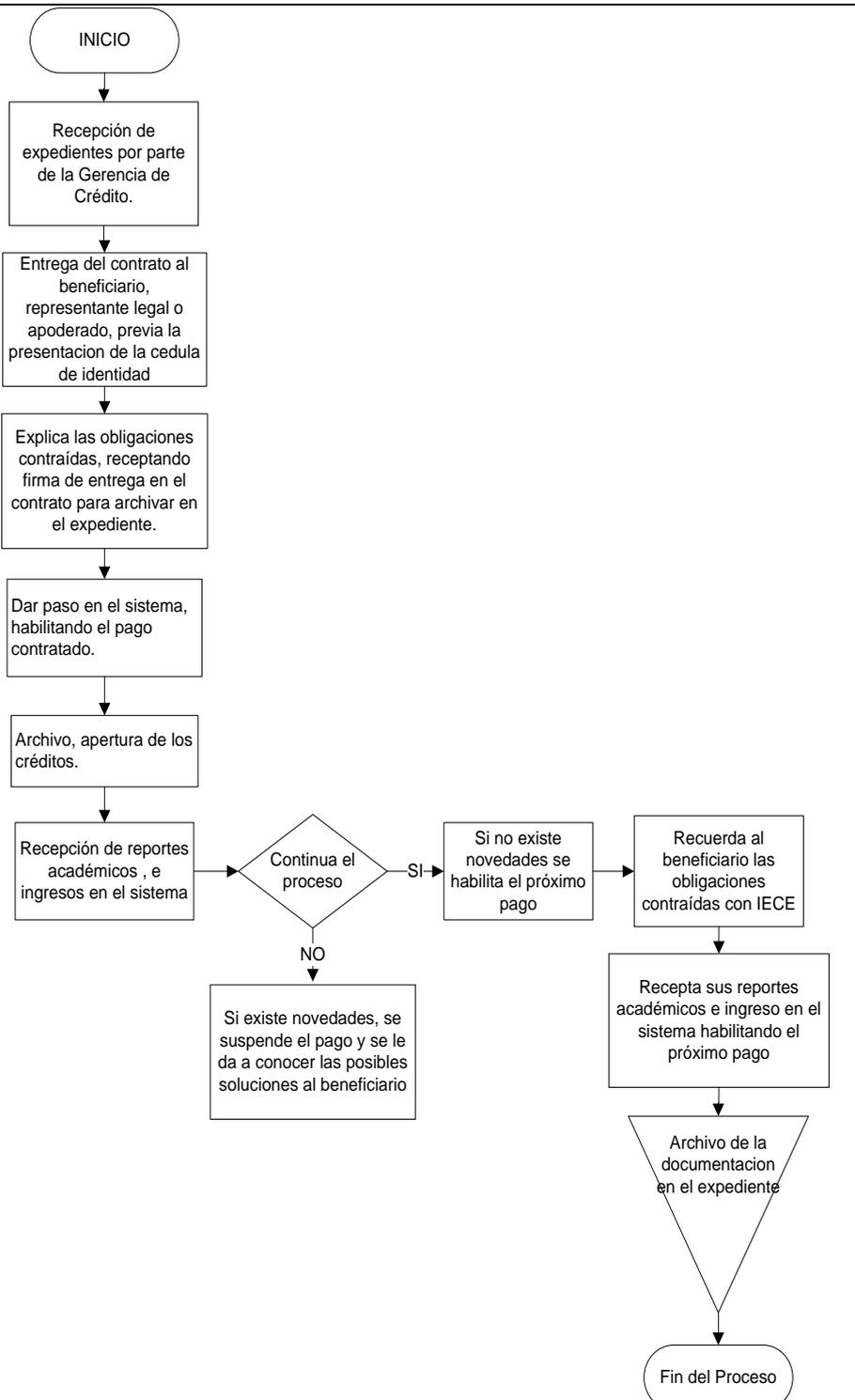
<b>FLUJOGRAMA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al momento de la observación se detectó que no se hace la respectiva simulación de crédito.</li> <li>• No se realiza la verificación de los datos vía telefónica.</li> <li>• La legalización de contratos muchas veces es realizado por el jefe de créditos.</li> </ul>



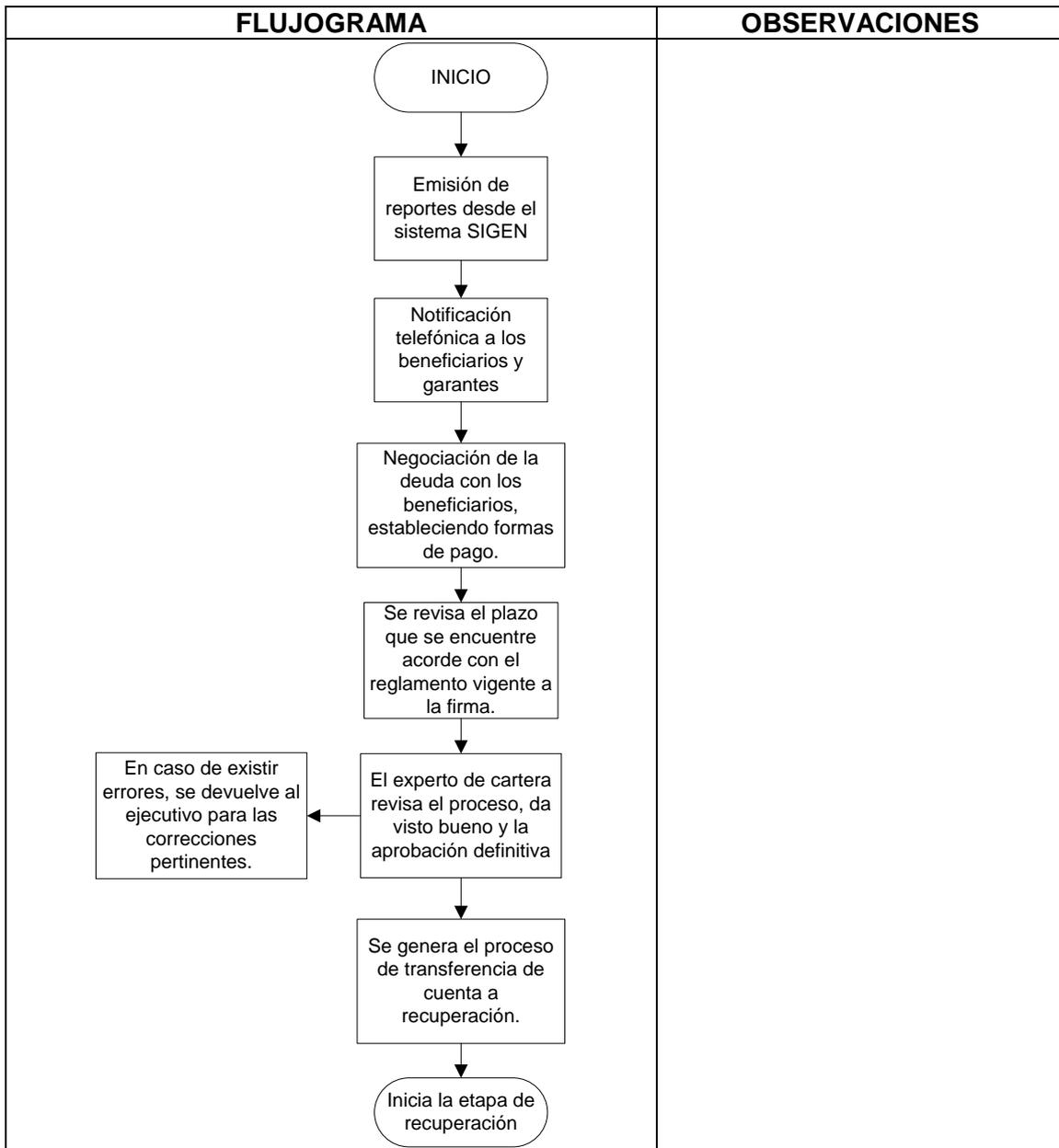
**FUENTE:** Cuestionarios realizadas al personal.  
**ELABORADO POR:** Autoras.  
**FECHA DE ELABORACION:** 29-01-2013

	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	L.S.A.A	29-01-2013
<b>Revisado por:</b>	L.E.C.C	29-01-2013

**FLUJOGRAMAS DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO ACADEMICO**

<b>FLUJOGRAMA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
 <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Recepción de expedientes por parte de la Gerencia de Crédito.]     A --&gt; B[Entrega del contrato al beneficiario, representante legal o apoderado, previa la presentación de la cedula de identidad]     B --&gt; C[Explica las obligaciones contraídas, receiptando firma de entrega en el contrato para archivar en el expediente.]     C --&gt; D[Dar paso en el sistema, habilitando el pago contratado.]     D --&gt; E[Archivo, apertura de los créditos.]     E --&gt; F[Recepción de reportes académicos, e ingresos en el sistema]     F --&gt; G{Continua el proceso}     G -- SI --&gt; H[Si no existe novedades se habilita el próximo pago]     G -- NO --&gt; I[Si existe novedades, se suspende el pago y se le da a conocer las posibles soluciones al beneficiario]     H --&gt; J[Recuerda al beneficiario las obligaciones contraídas con IECE]     J --&gt; K[Recepta sus reportes académicos e ingreso en el sistema habilitando el próximo pago]     K --&gt; L[/Archivo de la documentación en el expediente/]     L --&gt; M([Fin del Proceso])   </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al momento de su archivo respectivo no se realiza la apertura y rotulación de los expedientes provocando que exista la pérdida y desorden de los mismos.</li> <li>Al momento de la recepción de varios reportes académicos, el técnico no realiza su respectivo archivo.</li> <li>No son registrados en el sistema los reportes entregados.</li> <li>No se realizan las notificaciones mediante los diferentes medios de comunicación, para indicar su mora académica y económica actualización de direcciones</li> </ul>

**FLUJOGRAMAS DEL PROCESO DE CARTERA**



**FUENTE:** Cuestionarios realizadas al personal.

**ELABORADO POR:** Autoras.

**FECHA DE ELABORACION:** 29-01-2013

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	29-01-2013
Revisado por:	L.E.C.C	29-01-2013

### 3.6.2. Elaboración y aplicación de encuestas a beneficiarios.

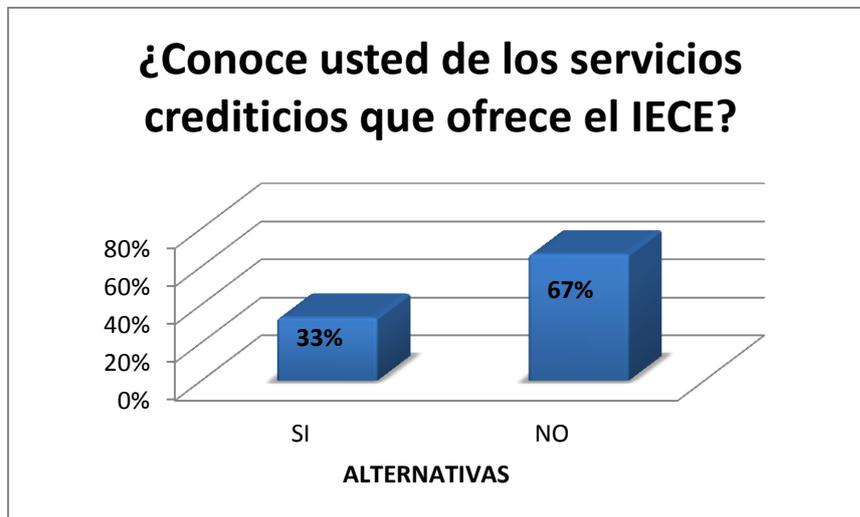
#### 1. ¿Conoce usted de los servicios crediticios que ofrece el IECE?

TABLA Nº 27

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SI	10	33%
NO	20	67%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.  
ELABORADO POR: Autoras.  
FECHA ELABORACION: 01-02-2013

FIGURA 21: CONOCIMIENTO DE SERVICIOS BRINDADOS POR EL IECE



FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.  
ELABORADO POR: Autoras.  
FECHA ELABORACION: 01-02-2013

#### ANALISIS:

En este grafico se puede observar que un 33% de los encuestados coinciden en conocer sobre los servicios crediticios que ofrece la Institución, mientras que un 67% considera que la información sobre los tipos de servicios que brinda la entidad no es la más adecuada ya que poco se conoce sobre los mismos.

## CONCLUSION:

La falta de publicidad oportuna sobre los servicios que brinda la Institución, ha generado el desconociendo de los mismos entre la colectividad, reduciendo la oportunidad de captar mayor grado de usuarios.

## RECOMENDACIÓN A LA GERENCIA:

- Implementar un plan de difusión través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de incrementar el porcentaje de beneficiarios y por ende la productividad a nivel nacional.

### 2. ¿Cómo califica la atención brindada por el departamento de Créditos?

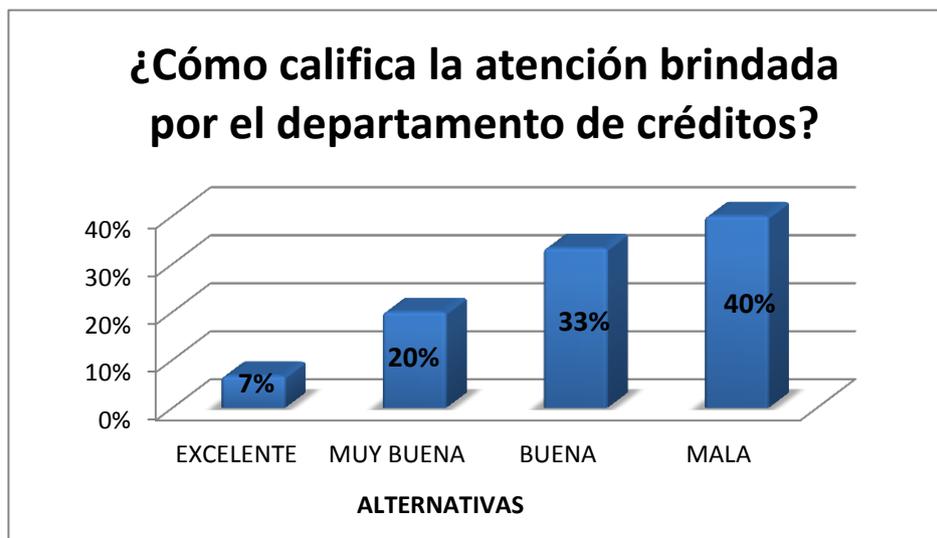
TABLA Nº 28

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
EXCELENTE	2	7%
MUY BUENA	6	20%
BUENA	10	33%
MALA	12	40%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.

ELABORADO POR: Autoras.

FIGURA 22: CALIFICACIÓN DEL SERVICIO BRINDADO POR EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS



FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.

ELABORADO POR: Autoras.

FECHA DE ELABORACION: 01-02-2012

3. ¿Tuvo alguna dificultad para poder acceder al crédito?, indique cuáles

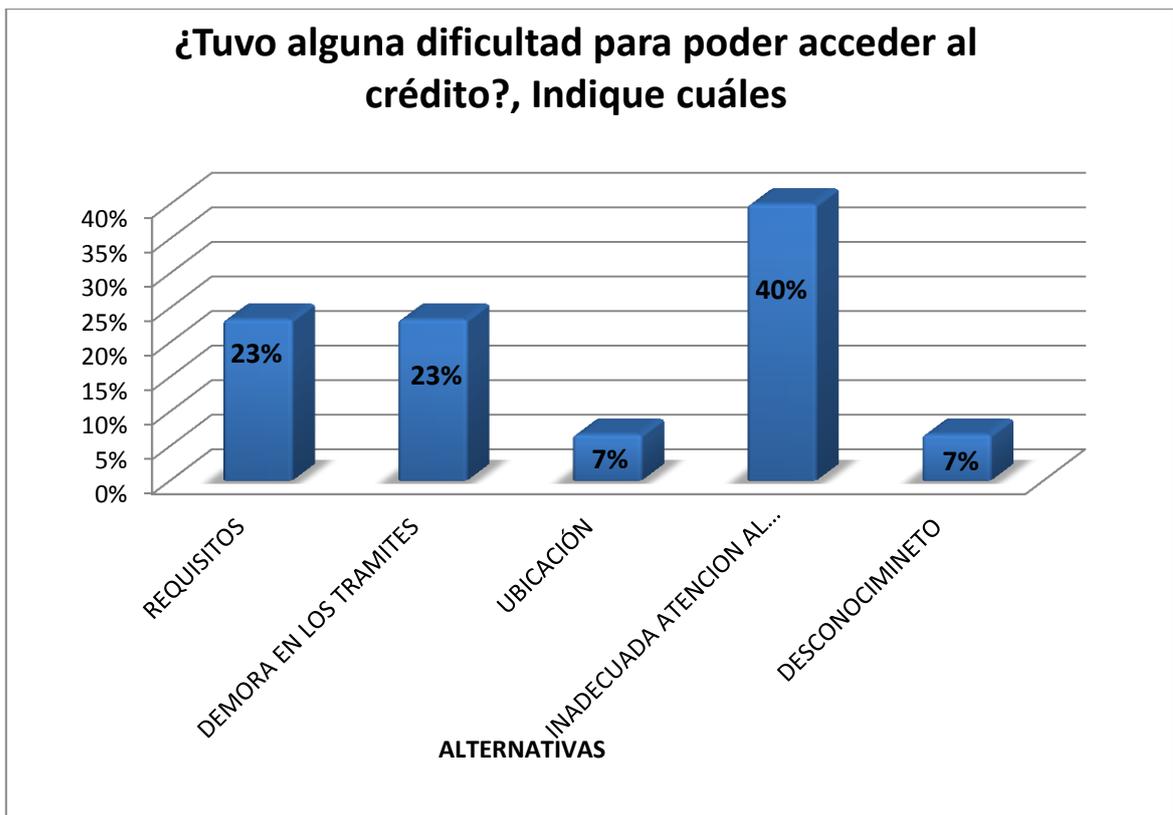
TABLA N° 29

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
REQUISITOS	7	23%
DEMORA EN LOS TRAMITES	7	23%
UBICACIÓN	2	7%
INADECUADA ATENCION AL CLIENTE	12	40%
DESCONOCIMIENTO	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.

ELABORADO POR: Autoras.

FIGURA 23: DIFICULTADES PARA ACCEDER AL CRÉDITO



FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.

ELABORADO POR: Autoras.

FECHA DE ELABORACION: 01-02-2012

## CONCLUSIÓN:

En estos gráficos se puede observar que un 40% de los encuestados consideran que la atención brindada por el área de créditos es mala, debido a que el personal que labora dentro del mismo no ha recibido capacitaciones referentes a la atención al cliente, demostrando la falta de profesionalismo hacia los mismos.

## RECOMENDACIÓN A LA GERENCIA:

- Programar de manera urgente, un plan de capacitación hacia los funcionarios sobre la atención al cliente.
- Evaluar el compromiso que posee cada uno de los funcionarios con la institución.

### 4. ¿Cómo considera que fue el trámite para conseguir el crédito?

TABLA Nº 30

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SENCILLO	8	27%
REGULAR	10	33%
COMPLICADO	12	40%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.

ELABORADO POR: Autoras

FIGURA 24: TRAMITES PARA CONSEGUIR EL CRÉDITO



FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.

ELABORADO POR: Autoras

FECHA DE ELABORACION: 01-02-2012

## CONCLUSIÓN:

En este gráfico se puede observar que un 40% de los encuestados consideran que los trámites para acceder a los créditos que brinda la institución son un tanto complicados, ya que no existe la debida agilidad en el proceso en vista del requerimiento no de uno sino de muchos beneficiarios.

## RECOMENDACIÓN A LA GERENCIA:

- Considerar el incremento de personal capacitado, que pueda minimizar los tiempos dentro de este proceso.

### 5. ¿Cuánto tiempo se demoró en el trámite del crédito?

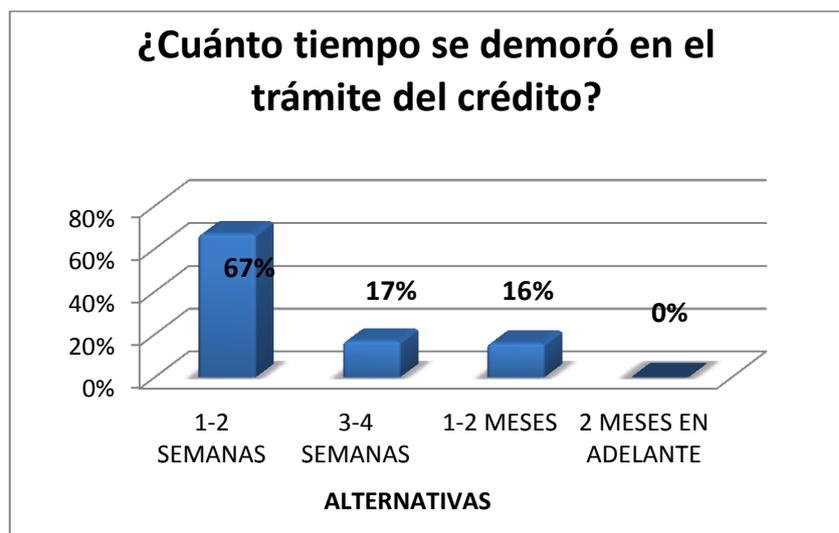
TABLA Nº 31

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
1-2 SEMANAS	20	67%
3-4 SEMANAS	5	17%
1-2 MESES	5	16%
2 MESES EN ADELANTE	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.

ELABORADO POR: Autoras

FIGURA 25: TIEMPO DEMORA EN LOS TRÁMITES DEL CRÉDITO



FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.

ELABORADO POR: Autoras

FECHA DE ELABORACION: 01-02-2012

## CONCLUSIÓN:

En este gráfico se puede observar que un 67% de los encuestados consideran que el tiempo promedio que demoran los trámites para acceder a los créditos son entre 1 a 2 semanas, incumpliendo con lo establecido en el manual de crédito, el cual establece que el tiempo para la concesión del mismo es de 6 días contados a partir del día de la entrega de la documentación.

## RECOMENDACIONES:

- Supervisar de manera permanente el cumplimiento eficiente de los tiempos, en cada uno de los procesos establecidos en el manual de créditos, con la finalidad de mejorar la calidad del servicio.

### 6. ¿Después de recibir su crédito? ¿Le ha visitado un técnico de créditos de la Institución?

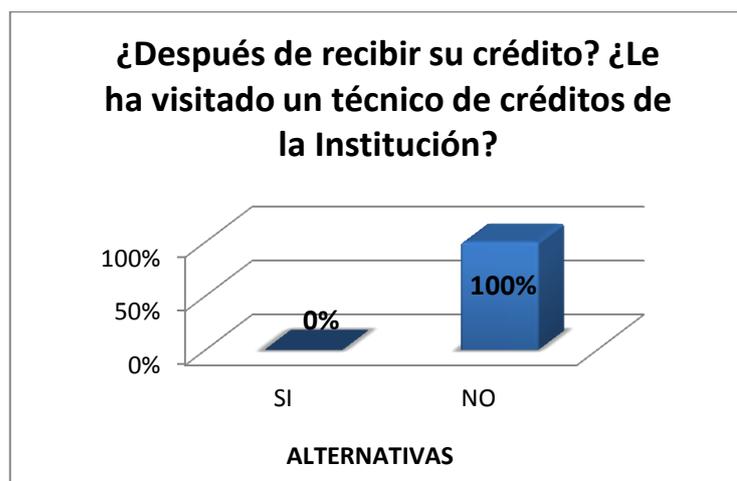
**TABLA N° 32**

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SI	0	0%
NO	30	100%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.

ELABORADO POR: Autoras

**FIGURA 26: VISITA DE TÉCNICOS DESPUÉS DE LA OTORGACIÓN DE CRÉDITOS**



FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.

ELABORADO POR: Autoras

FECHA DE ELABORACION: 01-02-2012

## CONCLUSIÓN:

En este gráfico se puede observar que el 100% de los encuestados no ha recibido visita de los técnicos de seguimiento académico ocupacional, durante los siguientes periodos de tiempo; desembolso, gracia, recuperación, incumpliendo con la normativa establecida en el manual de créditos.

## RECOMENDACIONES:

- Efectuar un control permanente en el cumplimiento de la normativa establecida, para el seguimiento posterior a la entrega del crédito.
- Establecer personal que se encargue únicamente de la actualización de datos de los beneficiarios, con el propósito de contar con información real de cada uno de ellos.

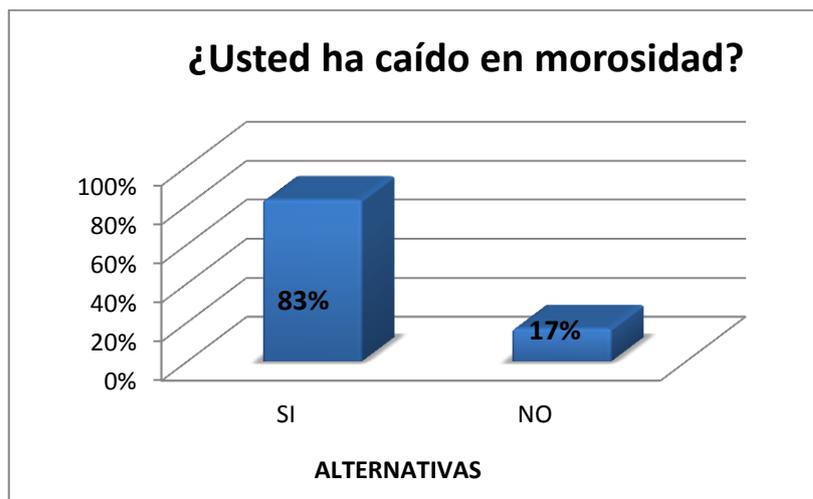
### 7. ¿Usted ha caído en morosidad?

TABLA Nº 33

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SI	25	83%
NO	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.  
ELABORADO POR: Autoras  
FECHA DE ELABORACION: 01-02-2012

FIGURA 27: MOROSIDAD



FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.  
ELABORADO POR: Autoras  
FECHA DE ELABORACION: 01-02-2012

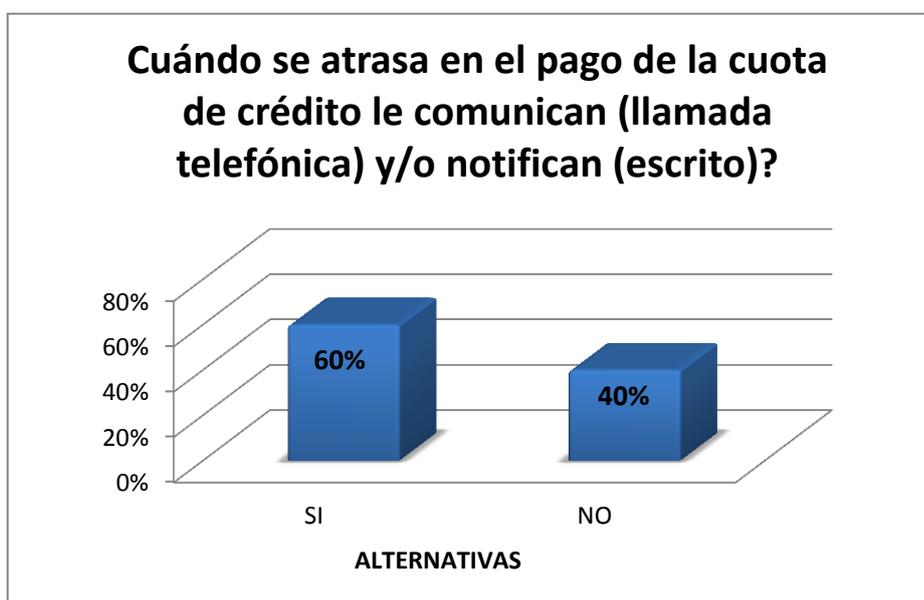
8. ¿Cuándo se atrasa en el pago de la cuota de crédito le comunican (llamada telefónica) y/o notifican (escrito)?

TABLA Nº 34

ALTERNATIVAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
SI	18	60%
NO	12	40%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.  
ELABORADO POR: Autoras  
FECHA DE ELABORACION: 01-02-2012

FIGURA 28: NOTIFICACIONES



FUENTE: Encuestas realizadas a lo beneficiarios.  
ELABORADO POR: Autoras  
FECHA DE ELABORACION: 01-02-2012

**CONCLUSIÓN:**

En este gráfico se puede observar que el 83% de los encuestados han caído en morosidad en algún momento dentro del periodo de crédito, debido a la falta oportuna de comunicación por parte de los funcionarios hacia los beneficiarios notificando la fecha de pago, existiendo únicamente notificaciones posteriores a la fecha de cancelación del crédito.

**RECOMENDACIONES:**

- Considerar la creación de un Call Center el mismo que será encargado de informar a los beneficiarios sobre el vencimiento de su crédito, de forma anticipada.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	L.S.A.A	01-02-2013
<b>Revisado por:</b>	L.E.C.C	01-02-2013

### 3.6.3. Aplicación indicadores de gestión.

- **RENTABILIDAD**

$$\frac{UTILIDAD}{COLOCACION REAL DE CREDITOS}$$

$$\frac{570345,39}{6553338,74} \times 100$$

$$R = 8,70\%$$

El 8,70% de rendimiento sobre la deuda nos demuestra que el departamento no está siendo lo suficientemente eficiente en su administración para controlar los costos y gastos generados en el departamento.

$$\frac{UTILIDAD}{RECUPERACION REAL DE CARTERA}$$

$$\frac{570345,39}{7264350,34} \times 100$$

$$R = 7,85\%$$

El 7,85% representa el aporte de la recuperación de cartera mediante la cual podemos observar que no existe una correcta gestión en la misma, dificultando el cumplimiento de la meta establecida, indicándonos que los valores entregados son mayores a las recuperaciones generadas.

- **EFICIENCIA**

#### ***Atención al Cliente***

$$\frac{\# DE CLIENTES ATENDIDOS}{\# DE CLIENTES RECIBIDOS}$$

$$\frac{8}{25} \times 100$$

$$R = 32$$

Con este indicador se logró determinar que el 32% del total de beneficiarios han sido atendidos, en la entrega de información y recepción de documentación, esto demuestra que el 68% no fue atendido por el incumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Crédito, y la falta de personal en el área de Créditos.

### **Solicitud de Crédito**

$$\frac{\text{TIEMPO ESTABLECIDO EN EL REGLAMENTO}}{\text{TIEMPO QUE TOMA EN LA APROBACION DEL CREDITO}}$$

$$\frac{6}{15} \times 100$$

$$R = 40\%$$

Del análisis realizado se establece que de todos los beneficiarios que acuden, el 40% es atendido provocándose el incumplimiento del Capítulo **VI DEL MANUAL DE CREDITO: ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CREDITO** que establece que para aprobar, negar, suspender o reconsiderar con la debida justificación, se lo debe realizar dentro del plazo máximo de 6 días, tiempo establecido en el Reglamento, provocando un incremento en el tiempo y demora en los trámites lo que ocasiona molestias a los beneficiarios.

- **EFICACIA**

### **Colocación de Créditos**

$$\frac{\text{MONTO REAL}}{\text{MONTO PRESUPUESTADO}}$$

$$\frac{6553338,74}{8012848} \times 100$$

$$R = 81,79\%$$

El 81,79 % representa el grado de cumplimiento de colocaciones de crédito en cuanto al monto presupuestado.

### **Recuperación Cartera**

$$\frac{\text{MONTO}}{\text{MONTO PRESUPUESTADO}}$$

$$\frac{14061559,21}{20508742,00} \times 100$$

$$R = 68,56\%$$

Mediante este indicador podemos determinar que el área ha cumplido en un 68,56 % el objetivo presupuestado para la recuperación de la cartera lo cual es un índice desfavorable para la institución aumentando así el riesgo de morosidad.

### **Satisfacción del Cliente**

$$\frac{\text{RECLAMOS RECIBIDOS}}{\text{POBLACION ATENDIDA}}$$

$$\frac{1600}{4000} \times 100$$

$$R = 40 \%$$

El 40% representa la insatisfacción del cliente del total de la población atendida en el año 2011, esto significa que no existe una buena relación en cuanto a los servicios y a la información que brinda el funcionario hacia el beneficiario.

## **• ECONOMIA**

### **Capacitación**

$$\frac{\# \text{ TOTAL DE PERSONAL CAPACITADO}}{\text{TOTAL DE PERSONAS DEL AREA}}$$

$$\frac{0}{7} \times 100$$

$$R = 0 \%$$

La Institución no proporciona a los funcionarios la capacitación permanente sobre los diferentes temas dentro del área así como también el trato con los beneficiarios, permitiéndoles adquirir mayores aptitudes, conocimiento y habilidades que aumenten sus competencias y así desempeñarse con éxito en su función.

- **ÉTICA**

**Cumplimiento de Valores Éticos**

$$\frac{\# \text{ DE PERSONAS CON LLAMADAS DE ATENCION}}{\# \text{ TOTAL DE PERSONAL DEL AREA}}$$

$$\frac{4}{7} \times 100$$

$$R = 57\%$$

El 57% corresponde a las personas que han sido llamadas la atención por diferentes circunstancias como: la falta de colaboración, retrasos en las tareas asignadas, que realiza el Jefe del departamento a sus subordinados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	18-02-2013
Revisado por:	L.E.C.C	18-02-2013

### 3.7. Fase IV: Comunicación de Resultados

#### 3.7.1. Programas de Auditoría

TABLA N° 35

**Instituto Ecuatoriano de crédito Educativo y Becas IECE R-3 Riobamba  
Auditoría de Gestión  
Ejecución de Trabajo  
Programa de Auditoría**

**OBJETIVOS:**

- Exponer las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de Auditoría.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Informe Final de Auditoría de Gestión.	<b>L.C.I.F.</b>	L.S.A.A L.E.C.C	2012-02-20

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	L.S.A.A	20-02-2012
Revisado por:	L.E.C.C	20-02-2012



**INSTITUTO ECUATORIANO DE  
CREDITO EDUCATIVO Y BECAS IECE  
R3 RIOBAMBA**

**INFORME DE AUDITORIA DE GESTION  
DEL AREA DE CREDITOS DEL IECE R3  
RIOBAMBA PROVINCIA DE CHIMORAZO**

**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**Riobamba, 20 de Febrero del 2012**

**Señor**

Lenin Broz Tito Ruilova

**GERENTE GENERAL  
R3 IECE SEDE RIOBAMBA**

**PRESENTE**

De mi consideración:

Hemos efectuado la auditoría de Gestión a las operaciones de Crédito en la Gerencia Regional 3, Provincia de Chimborazo con sede en Riobamba, por el periodo comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2011

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas Normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contiene 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 aplicables.

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

Atentamente

Ing. Ligia Cubi

**Jefe de Auditoría**

## INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

### Motivos de la auditoría

La Auditoría de Gestión al área de Créditos de la Regional 3, Provincia de Chimborazo, con sede en Riobamba, del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, se llevó a cabo con la finalidad de medir la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, en el desarrollo de sus operaciones y cumplimiento de normativa interna vigente.

### Objetivos de la auditoría

- Evaluar el Control Interno
- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes, a fin de comprobar su veracidad y oportunidad en los procesos de concesión de crédito educativo.
- Determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en los procesos que se efectúan en el área de Crédito, determinando cambios que permitan optimizar recursos en la concesión de créditos.
- Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones, dirigidas a mejorar el control interno administrativo y financiero.

### Enfoque

Auditoría de Gestión orientada hacia la Gestión de Operación y resultados del Área de Créditos.

### Componentes Auditados

Los componentes a ser evaluados son:

- Créditos
- Seguimiento Económico- Académico
- Cartera.

## **Indicadores utilizados**

Durante la ejecución de la Auditoria se aplicaron los siguientes indicadores:

- Indicadores de Gestión.

## INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

### ANTECEDENTES

En 1971, la entonces Junta Nacional de Planificación y Coordinación creó una comisión presidida por su director técnico, Dr. Francisco Vivanco Riofrío para que, con asesoramiento del banco interamericano, desarrollen un proyecto de ley que permita la creación de una entidad que administre y coordine los recursos destinados a apoyar a los estudiantes.

La entidad empezó a funcionar en marzo de 1973, teniendo como su primer director ejecutivo, al doctor Ricardo Muñoz Chávez, quien asumió el reto de organizar la institución administrativa y financieramente, es así como la institución abre sus primeras oficinas del IECE en el edificio Alambra, situado entre las calles Salinas y Santiago de la ciudad de Quito.

El Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas, IECE, durante sus 36 años de vida institucional, atendió a un gran número de la población ecuatoriana, principalmente a través del servicio del crédito educativo.

### ***Misión***

“El IECE contribuye al desarrollo nacional mediante la generación de productos, servicios financieros y programas de becas; orientados a facilitar el acceso de ecuatorianas y ecuatorianos al conocimiento científico y tecnológico que permitan elevar su aporte al mejoramiento de la competitividad de los sectores productivos del país.”

### ***Visión***

“El IECE, será el promotor financiero de la educación en Ecuador, maximizando el número de créditos educativos y becas e incrementando las oportunidades de cooperación internacional con el propósito de alcanzar el desarrollo del talento humano ecuatoriano.

## RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

### 1. ELABORACIÓN DE UN CÓDIGO DE ÉTICA.

El IECE R-3 Riobamba, no cuenta con un código de ética establecido, por ende cada uno de los funcionarios que laboran dentro de la entidad ejecutan sus actividades de acuerdo a su propio criterio ético, pues muchos de sus principios y valores éticos son transmitidos únicamente de forma verbal.

#### **Recomendaciones:**

- Poner en marcha el proyecto de estructuración de un código de ética para la Institución y sobre todo, una vez elaborado el mismo, socializar y difundir adecuadamente entre los funcionarios de la entidad.
- Fortalecer la integridad y los valores éticos entre el personal, mediante charlas o conferencias dirigidas en forma periódica, para forjar de esta manera un ambiente de trabajo armónico y adecuado dentro de Institución.

### 2. AUSENCIA DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.

Las actividades y procedimientos que se ejecutan dentro el departamento de Créditos se los realizan de forma empírica, ya que no existe un manual de funciones en el que se especifique cada una de las actividades que deben realizar los funcionarios.

#### **Recomendaciones:**

- Elaborar de forma inmediata un manual de funciones y procedimientos para la Institución, y buscar mecanismos para su difusión, concienciación y aplicación por parte de los funcionarios del IECE R-3 Riobamba.
- Una vez que se disponga del Manual de funciones y procedimientos, efectuar capacitaciones periódicas y más aún cuando existan reformas a dichos manuales, para que de esta forma los funcionarios efectúen sus actividades respaldados en normas claramente definidas.

### **3. INCORRECTA SELECCIÓN DEL PERSONAL.**

El proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la institución no son los más adecuados, ya que estos procedimientos lo efectúan funcionarios de la matriz Quito sin conocer cuáles son las verdaderas necesidades y requerimientos de la Regional. **Recomendaciones:**

- A la gerencia y departamento de Talento Humano de la matriz, cumplir con todos los requerimientos establecidos en el manual de selección interno, además de tomar en cuenta las necesidades departamentales al momento de seleccionar al personal para la Regional.

### **4. INEXISTENCIA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO AL PERSONAL.**

El personal que labora al interior de la institución no recibe capacitación constante y progresiva en función del cargo y las áreas de desempeño, lo que motiva que se efectúen las labores asignadas en base a conocimientos desactualizados.

#### **Recomendaciones:**

- Estructurar y aprobar un cronograma anual de capacitación el mismo que deberá ser definido en relación directa con los requerimientos y necesidades del personal que labora en las diferentes áreas, lo que permitirá mantener actualizado los conocimientos del personal.

### **5. INEXISTENCIA DE REPORTES E INFORMES DE LA ACTIVIDAD CREDITICIA DE LA REGIONAL**

No existen reportes e informes periódicos de los distintos procesos ejecutados por los funcionarios del Departamento de Crédito de la Regional, lo que impide un adecuado control y contar con información consolidada de los beneficiarios.

### **Recomendación emitida a la Gerencia de Crédito:**

- A la Gerencia de Crédito solicitar a los funcionarios la elaboración de informes diarios y semanales de los créditos otorgados y la información convalidada de cada uno de los beneficiarios, con la finalidad de tener un mejor control sobre los diferentes procesos.

### **6. INCOMPLETA DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO E INADECUADO ARCHIVO.**

Dentro del departamento de créditos no se efectúa un correcto análisis de la documentación presentada por parte de los beneficiarios, retrasando de esta manera el proceso de otorgación y recuperación de créditos. Asimismo se determinó que el archivo de dichos expedientes es realizado de forma inadecuada, pues se detectó la presencia de expedientes con documentación incompleta y con enmendaduras.

#### **Recomendaciones:**

- Al Gerente General, verificar el cumplimiento adecuado del manual de créditos por parte de los funcionarios del departamento.
- Implantar políticas que determinen el manejo y conservación del archivo de acuerdo a criterios técnicos y a las leyes pertinentes.

### **7. INCORRECTA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.**

Dentro del área de créditos no se aplica de forma adecuada los indicadores de desempeño que permita supervisar y evaluar la gestión administrativa así como la operativa dentro del mismo.

#### **Recomendaciones**

- Diseñar indicadores de gestión que se ajusten a las necesidades del área de crédito y de esta forma obtener datos reales de la misma.
- Controlar y verificar permanentemente que la aplicación de los indicadores de gestión se los realice de forma adecuada.

## **8. INCORRECTO MANEJO Y REGISTRO DE LOS DATOS DE LOS BENEFICIARIOS**

Dentro de la sub área de Seguimiento académico – económico, no existe un correcto manejo y registro de los datos de los beneficiarios, razón por la cual no se cuenta con información actualizada de los mismos, lo que genera inconsistencias como la falta de documentación sustentatoria necesaria.

### **Recomendaciones**

- A la gerencia, solicitar de manera urgente la aplicación y cumplimiento del manual de Crédito SAO, así como el archivo oportuno de los diferentes documentos receptados.
- Realizar reuniones de trabajo con los funcionarios del área de crédito para determinar mecanismos que permitan recabar de cada uno de los beneficiarios sus respectivas actualizaciones tanto personales, académicas y económicas.

## **9. INEXISTENCIA DE ESTRATEGIAS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.**

La sub área de cartera no cuenta con estrategias que permitan la recuperación oportuna de los créditos otorgados y vencidos, provocando así que el índice de morosidad dentro del periodo 2011 sea elevado.

### **Recomendaciones:**

A la Gerencia General, planificar y coordinar de manera urgente una reunión con todos los funcionarios que laboran dentro del área de crédito, con la finalidad de idear y establecer estrategias adecuadas y oportunas que permitan reducir el alto índice de morosidad.

## **10. INAPROPIADA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS DIFERENTES PROCESOS QUE EJECUTA EL IECE**

La identificación de los riesgos en los diferentes procesos que ejecuta el IECE no son realizados de forma eficiente por parte de los funcionarios, debido a la desactualización e inadecuada aplicación del manual de riesgos y su serie de

reformas, lo cual no permite la identificación oportuna de riesgos y por ende la adopción de medidas preventivas.

**Recomendaciones:**

- Al Gerente, disponer de manera inmediata la revisión del manual y establecer una amplia campaña de socialización y difusión a nivel Regional que permita mejorar la aplicación del manual.

**11. SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIO**

Podemos establecer que no se está tomando estrategias adecuadas para lograr que los Beneficiarios acudan a las instalaciones de la Institución, conocer y acceder a los servicios que brinda la misma.

**Recomendación**

- A la Gerencia Planificar Capacitaciones sobre atención al cliente, debido a que esta una Institución Pública, y su finalidad es ayudar a la colectividad.

**12. APLICACIÓN INDICADORES DE GESTIÓN.**

• **RENTABILIDAD**

$$\frac{UTILIDAD}{COLOCACION REAL DE CREDITOS}$$

$$\frac{570345,39}{6553338,74} \times 100$$

$$R = 8,70\%$$

**Análisis:** El 8,70% de rendimiento sobre la deuda nos demuestra que el departamento no está siendo lo suficientemente eficiente en su administración para controlar los costos y gastos generados en el departamento.

$$\frac{UTILIDAD}{RECUPERACION REAL DE CARTERA}$$

$$\frac{570345,39}{7264350,34} \times 100$$

$$R = 7,85\%$$

**Análisis:** El 7,85% representa el aporte de la recuperación de cartera mediante la cual podemos observar que no existe una correcta gestión en la misma, dificultando el cumplimiento de la meta establecida, indicándonos que los valores entregados son mayores a las recuperaciones generadas.

- **EFICIENCIA**

***Atención al Cliente***

$$\frac{\# \text{ DE CLIENTES ATENDIDOS}}{\# \text{ DE CLIENTES RECIBIDOS}}$$

$$\frac{8}{25} \times 100$$

$$R = 32$$

**Análisis:** Con este indicador se logró determinar que el 32% del total de beneficiarios han sido atendidos, en la entrega de información y recepción de documentación, esto demuestra que el 68% no fue atendido por el incumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Crédito, y la falta de personal en el área de Créditos.

***Solicitud de Crédito***

$$\frac{\text{TIEMPO ESTABLECIDO EN EL REGLAMENTO}}{\text{TIEMPO QUE TOMA EN LA APROBACION DEL CREDITO}}$$

$$\frac{6}{15} \times 100$$

$$R = 40\%$$

**Análisis:** Del análisis realizado se establece que de todos los beneficiarios que acuden, el 40% es atendido provocándose el incumplimiento del **Capítulo VI DEL MANUAL DE CREDITO: ACTIVIDADES DEL PROCESO DE CREDITO** que establece que para aprobar, negar, suspender o reconsiderar con la debida justificación, se lo debe realizar dentro del plazo máximo de 6 días, tiempo establecido

en el Reglamento, provocando un incremento en el tiempo y demora en los trámites lo que ocasiona molestias a los beneficiarios.

- **EFICACIA**

**Colocación de Créditos**

$$\frac{\text{MONTO REAL}}{\text{MONTO PRESUPUESTADO}}$$

$$\frac{6553338,74}{8012848} \times 100$$

$$R = 81,79\%$$

**Análisis:** El 81,79 % representa el grado de cumplimiento de colocaciones de crédito en cuanto al monto presupuestado.

**Recuperación Cartera**

$$\frac{\text{MONTO}}{\text{MONTO PRESUPUESTADO}}$$

$$\frac{14061559,21}{20508742,00} \times 100$$

$$R = 68,56\%$$

**Análisis:** Mediante este indicador podemos determinar que el área ha cumplido en un 68,56 % el objetivo presupuestado para la recuperación de la cartera lo cual es un índice desfavorable para la institución aumentando así el riesgo de morosidad.

**Satisfacción del Cliente**

$$\frac{\text{RECLAMOS RECIBIDOS}}{\text{POBLACION ATENDIDA}}$$

$$\frac{1600}{4000} \times 100$$

$$R = 40 \%$$

**Análisis:** El 40% representa la insatisfacción del cliente del total de la población atendida en el año 2011, esto significa que no existe una buena relación en cuanto a los servicios y a la información que brinda el funcionario hacia el beneficiario.

- **ECONOMIA**

**Capacitación**

$$\frac{\# \text{ TOTAL DE PERSONAL CAPACITADO}}{\text{TOTAL DE PERSONAS DEL AREA}}$$

$$\frac{0}{7} \times 100$$

$$R = 0 \%$$

**Análisis:** La Institución no proporciona a los funcionarios la capacitación permanente sobre los diferentes temas dentro del área así como también el trato con los beneficiarios, permitiéndoles adquirir mayores aptitudes, conocimiento y habilidades que aumenten sus competencias y así desempeñarse con éxito en su función.

- **ÉTICA**

**Cumplimiento de Valores Éticos**

$$\frac{\# \text{ DE PERSONAS CON LLAMADAS DE ATENCION}}{\# \text{ TOTAL DE PERSONAL DEL AREA}}$$

$$\frac{4}{7} \times 100$$

$$R = 57\%$$

**Análisis:** El 57% corresponde a las personas que han sido llamadas la atención por diferentes circunstancias como: la falta de colaboración, retrasos en las tareas asignadas, que realiza el Jefe del departamento a sus subordinados.

Riobamba, 06 de Abril del 2013

Ligia Cubi C.  
Autora

Laura Arellano A.  
Autora

# CAPITULO IV

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

- Una vez efectuado el análisis de control interno, se pudo determinar que la institución no ha desarrollado políticas, procedimientos, y acciones necesarias para mantener un adecuado control, tanto preventivo, correctivo y posterior de todas las actividades ejecutadas dentro del área de Créditos.
- En el área de Créditos no se efectúa los correspondientes análisis y verificaciones de la información académica – económica de los datos proporcionados en las solicitudes de crédito, razón por la cual varios expedientes no cumplen con los requisitos establecidos en el Manual de Crédito, así como también los documentos de respaldo no se encuentran foliados, situación que no permite localizar en forma ágil y ordenada tal información.
- Dentro del área de Créditos no son aplicados de forma adecuada los indicadores de gestión, entre ellos de: eficiencia, eficacia y economía, lo que genera una inadecuada prestación de servicios a los usuarios y clientes del banco.
- Los retrasos en el proceso de otorgación de créditos se produjo debido a que los funcionarios encargados de la realización y aprobación de los mismos, no lo efectúan en el tiempo reglamentado, provocando la inconformidad de los beneficiarios que buscan acceder a créditos de forma rápida.
- Al finalizar el desarrollo de la Auditoria de Gestión se ha obtenido como resultado el informe final, el mismo que contiene conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar la gestión que realiza el Área de Créditos.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Implantar procedimientos de control mediante la creación de políticas, procedimientos, y acciones necesarias a todas las actividades que desarrolla el IECE, de tal forma que posibiliten un servicio mucho más eficiente y oportuno a la colectividad.
- Empezar de manera inmediata un exhaustivo análisis y verificación de la información académica – económica de los usuarios de créditos con la finalidad de cumplir con los lineamientos establecidos en Manual de Crédito del IECE, supervisando que el funcionario de seguimiento académico y archive los expedientes en forma ordenada y cronológica, para lo cual debe respaldarse con los respectivos documentos foliados.
- Disponer al Jefe de Créditos la aplicación y presentación periódica (Semanal, Mensual y Semestral) de los indicadores de gestión aplicables al área, entre ellos de: rentabilidad, eficiencia, eficacia, economía y ética, ceñidos a criterios de veracidad, objetividad y oportunidad.
- El personal que efectúa y aprueba la concesión de los créditos debe realizarlo dentro del periodo establecido en el Manual de Crédito, con la finalidad de dar mayor rapidez al proceso de acreditación del mismo.
- La administración del Área de Créditos debe aplicar las recomendaciones planteadas en el informe final de este trabajo, los mismos que han sido efectuadas en base a los diferentes hallazgos encontrados, y buscar las mejoras en los diferentes procesos de área.

## RESUMEN

La presente Auditoria de Gestión al área de Créditos del Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE R3) Provincia de Chimborazo, Enero – Diciembre 2011, consiste en el análisis de los procesos de Crédito, Seguimiento Económico Académico y Cartera, enmarcados en la identificación de falencias y las posibles soluciones para reducir su impacto.

En la Auditoria fueron aplicados diferentes métodos de investigación tales como el método narrativo, descriptivo, observación directa, entrevistas, encuestas; los mismos que nos permitieron obtener información veraz, suficiente y competente, para poder conocer la situación actual de la institución de forma interna y externa.

En la ejecución de la auditoría de gestión se realizó todos los procesos establecidos en una auditoria, para posteriormente plasmarlo mediante la emisión del informe en el cual se detalla los problemas detectados iniciándose por la falta de control desde la otorgación del crédito y su recuperación, razón por la cual el servicio prestado carece de eficiencia y eficacia que se ve reflejado en un alto índice de morosidad.

Las recomendaciones emitidas son implementar procedimientos de control mediante la creación de políticas, procedimientos, y acciones necesarias a todas las actividades que desarrolla el IECE, de tal forma que posibiliten un servicio mucho más eficiente y oportuno a la colectividad.

Al finalizar el presente trabajo se sugerirá la aplicación inmediata y oportuna de todas las recomendaciones emitidas y su seguimiento a cada una de ellas, para salvaguardar todos los recursos de la Institución.



## SUMMARY

The present Management Audit in the Credits area of the Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas (IECE R3) Chimborazo Province, January-December 2011, consist on the analysis of the Credit processes, Economic monitoring and portfolio, defined in the identification of bankruptcy and possible solutions in order to reduce their impact.

In the Audit were applied different research methods such as narrative and descriptive method, direct observation, interviews, surveys as well, which have allowed us to obtain truthful, relevant and enough information, in order to know the present situation of the institution in an external and internal form.

In the implementation of the Management Audit were conducted all the established processes in an audit, to then express it by the issuance of the report, in which is detailed the identified problems, starting by the lack of control since the credit is given and its recovery, for this reason the provided service is deficient and do not have effectiveness and it is reflective in a high rate of defaulting.

The recommendations are to implement control procedures through the creation of policies, procedures and needed actions in all the activities that the IECE does, to enable a more efficient and convenient service to the community.

At the end of this research work will be suggest the immediate and convenient implementation of these recommendations and its monitoring, in order to safeguard the institution's resources.



## BIBLIOGRAFÍA

- MALDONADO E, Milton, (2006) Auditoria de Gestión. 4a ed. Quito: Edit. Luz de América.
- YANEL BLAMO Luna; (2012) Auditoria integral: Normas y Procedimientos. Bogotá: Edit. Ecoe Ediciones.,
- AMADOR Sotomayor, (2008) Alfonso. Auditoria Administrativa. México: Edit. Mc Graw-Hill.
- CABEZAS R, Leonardo. (2012) Guía Auditoria de Gestión. Riobamba: ESPOCH – EICA.
- DE LA PEÑA GUTIERREZ, Alberto. (2009) Auditoria: Un enfoque práctico. 1a ed. México: Edit. Paanin fo.
- BENJAMIN Franklin, Enrique.(2008) Auditoria de Gestión: Estrategia del Cambio. 2a ed. México: Edit. Pearson Prentice.
- WHITTINGTON O.Ray, y Pany, Kart. (2009) Principios de Auditoria. 12a ed. Bogotá: Edit. Mc.Graw- hill.
- DÁVALOS Arcentales, Nelson. (1990) Enciclopedia Básica de administración Contabilidad y Auditoría. 3a ed. Quito: Edit. Corporación de Estudios y Publicaciones.

## LINCOGRAFÍA

- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría gestión Gubernamental, Agosto 2009, Pág. 277-298. ([www.contraloria.gob.ec](http://www.contraloria.gob.ec)). (En línea).
- GESTIOPOLIS, FINANZAS Y CONTADURIA, Julio 2011, [www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm](http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm). (En línea).
- GESTIOPOLIS, FINANZAS – CONTADURIA, marzo 2011, cuentas-cobrar-pagar.htm/[www.es.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoria](http://www.es.scribd.com/doc/6045211/Fases-de-Auditoria). (En línea).
- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas; Misión, Visión, Historia, Ley Orgánica. <http://www.iece.fin.ec/> (En línea).
- Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas; Gerencia de Crédito Reglamento de crédito,, requisitos montos y rubros de financiamiento, <http://www.iece.fin.ec/creditos/linea-de-financiamiento-de-credito>. (En línea).

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### ENCUESTA A LOS BENEFICIARIOS

**Objetivo:** Determinar aciertos y falencias en el servicio al cliente al momento de solicitar un crédito, en el Instituto Ecuatoriano de Crédito Educativo y Becas Regional 3 Riobamba.

**1) ¿Conoce usted. Los servicios crediticios que oferta el IECE?**

SI ( ) NO ( )

**2) ¿Cómo califica la atención brindada por el Departamento de Crédito y Cartera?**

Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Mala ( )

**3) ¿Tuvo alguna dificultad para poder acceder al crédito?, indique cuales**

- Requisitos: ( )
- Demora en los trámites ( )
- Altos intereses ( )
- Ubicación del banco ( )
- Inadecuada atención al cliente ( )
- Desconocimiento ( )
- Otro ( )
- Ninguno ( )

**4) ¿Cómo considera que fue el trámite para conseguir el crédito?**

Sencillo ( ) Regular ( ) Complicado ( )

**5) ¿Cuánto tiempo se demora en el trámite del crédito?**

1- 2 Semanas ( )

3- 4 semanas ( )

1- 2 Meses ( )

2-meses en adelante ( )

**6) ¿Después de recibir su crédito, ¿Le ha visitado un técnico de crédito del banco?**

SI ( ) NO ( )

**7) ¿Usted ha caído en morosidad?**

SI ( ) NO ( )

**8) ¿Cuándo se atrasa en el pago de la cuota del crédito le comunican (llamada telefónica) y/o notifican (escrito)?**

SI ( ) NO ( )

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

## ANEXO N° 2

### ANÁLISIS DE EXPEDIENTES DEL IECE R3 PROVINCIA DE CHIMBORAZO INFORME DE ANÁLISIS REALIZADO A LOS EXPEDIENTES DEL IECE

Se procedió a revisar una muestra de 514 expedientes de crédito, correspondientes a la cartera de desembolsos y cartera normal donde el 100% de estas carpetas presentan observaciones tales como:

Los documentos que se ingresan en las carpetas no poseen un orden establecido, en la proyección de solicitud de crédito está mal ingresado título académico, el seguro de vida no consta el sello institucional y sin firma del responsable de ese proceso, en el cálculo de la capacidad de pago no se registra la cuota estimada y el plazo en meses, no existe el documento de la central de riesgos del cónyuge y garantes, la capacidad de pago está mal calculada, RISE sin pagos de los últimos meses.

En lo que corresponde a la beneficiaria Sinchi campos Jessica Noemi se procedió a la verificación del expediente determinándose que el centro docente Universidad de Especialidades Turísticas, localizada en Ecuador, no tiene relación con el curso de inglés, objeto del contrato.

Existe un certificado extendido por un instituto de Idiomas, señalando que la beneficiaria se encuentra inscrita para realizar el curso de inglés, en el centro internacional de EF en Cape Town (Sudafrica). La beneficiaria viajó a Argentina, sin tomar en cuenta que el certificado indica que la beneficiaria tomara sus estudios en la Universidad de Especialidades Turísticas, que se encuentra en el Ecuador.

En la solicitud del Sr. Paredes Segura María José no consta lugar y fechas de recepción, no se encuentra detallado para que fin se solicitó el crédito; no se encuentran llenos los campos de la solicitud tales como indicación de certificado o título a obtener, verificación de información, direcciones, y financiamiento.

#### **Conclusiones**

Los certificados académicos que reposan en el expediente no cuentan con la información necesaria para la concesión de crédito educativo, como son localizaciones, ubicación del centro docente página web y correos electrónicos lo que no permite realizar verificaciones de control tanto interno como externo, ocasionando que no se tenga una información real.

No se realizan verificaciones periódicas en cualquier etapa del crédito.

### **Recomendaciones**

- AL Gerente de la Regional Riobamba, establecer procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones de crédito, políticas de crédito y demás normas legales aplicables con la finalidad de reducir el riesgo operativo de crédito educativo.
- Por las novedades encontradas en los expedientes establecer una evaluación de conocimientos al personal de crédito de la Regional, donde se verifique la necesidad de reforzar sus conocimientos.
- Por la situación antes expuesta se solicite al ejecutivo de crédito bancario de la ciudad de Quito proceda a brindar inducción al personal de crédito de la Regional. Así como también que por un periodo de tiempo labore con los funcionarios de crédito de la Regional para tratar los casos específicos que se presentan en la oficina.
- Buscar la posibilidad de adquirir el sistema de GPS para ubicar a los clientes de fácil acceso.
- Se gestione la operatividad para que el BNF registre los pagos efectuados por los clientes y se refleje en el sistema del IECE.
- Crear en el módulo de cartera estadística que permitan determinar donde se concentra el mayor índice de morosidad de la Regional.
- Se realice capacitaciones de cobranza de cartera vencida en los tiempos difíciles.