



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN AUDITORÍA INTEGRAL

Examen de Auditoría Integral al Proceso de Crédito y Colocación de la Sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral Espoir, de la Ciudad de Quito en el período 2012

TRABAJO DE FIN DE MESTRÍA

AUTORA: Michelena Valencia, Katty Azucena
DIRECTOR: Olalla Velásquez, Edwin Gilberto Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO MANTA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA

Magister

Edwin Gilberto Olalla Velásquez

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado “Examen de Auditoría Integral al Proceso de Crédito y Colocación de la Sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral Espoir, de la Ciudad de Quito en el período 2012” realizado por Michelena Valencia Katty Azucena, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Michelena Valencia Katty Azucena declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría Examen de Auditoría Integral al Proceso de Crédito y Colocación de la Sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral Espoir, de la Ciudad de Quito en el período 2012, de la Titulación Maestría en Auditoría Integral, siendo el Mgs. Edwin Gilberto Olalla Velásquez director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....

Michelena Valencia Katty Azucena

131192923-4

DEDICATORIA

A Dios: Pues el Señor es mi fuerza y mi escudo, mi corazón confía en él, el Señor es mi luz y mi salvación (Sal 27:1), mi fortaleza y mi canción es Yahvé. (Ex 15:2)

Mujer virtuosa quien la hallará. Tus brazos siempre se abren cuando quiero un abrazo, tu corazón comprende cuando necesito una amiga, tus ojos tiernos se endurecen cuando me hace falta una lección, tu fuerza y tu amor me han guiado, me han llevado a cumplir mis sueños y me dieron alas para volar. A mi fuerza, mi apoyo y mi baluarte: A ti madre.

A mi eterno amor, a ti mi esposo Alex, por ser el fiel compañero de mis sueños, por tomar mi mano y enseñarme un camino lleno de amor, dedicación, cariño y dulzura; por construir paso a paso nuestro futuro; por ser mi ayuda idónea y apoyo incondicional, te amo.

Katty Michelena

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus infinitas bendiciones, a mis padres Estrella y Mario, a mi hermano David por ser el más vivo ejemplo de lucha y constancia, por ser la fuerza que me impulsa a cumplir mis metas.

A mi amado esposo Alex por el amor, el apoyo y la paciencia impartida en cada día de nuestras vidas.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por conducirme en el sendero hacia mi profesionalización, por los valores y la ética inculcados.

Mi agradecimiento especial a la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, al Dr. Francisco Moreno por abrirme sus puertas y con gentileza permitirme desarrollar mi trabajo de tesis; al Dr. Alexis Pérez, por su apoyo incondicional, por su tiempo, su preocupación y dedicación.

Mi sincero agradecimiento al Mgs. Edwin Olalla Velásquez por su guía y apoyo brindado en la elaboración del trabajo de tesis.

Finalmente a todas las personas que de una u otra forma me apoyaron para lograr este objetivo.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
AUTORÍA.....	III
CESIÓN DE DERECHOS.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
CAPITULO I.....	11
INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Descripción del estudio y justificación.....	12
1.2 Antecedentes de la Organización.....	16
1.3 Objetivo y resultados esperados.....	22
1.3.1Objetivos.....	22
1.3.2 Resultados esperados.....	22
1.3.3 Presentación de la memoria.....	23
CAPITULO II.....	26
MARCO REFERENCIAL.....	27
2.1 Marco teórico.....	26
2.1.1 Marco conceptual de la auditoría integral y los servicios de aseguramiento.....	26
2.1.2 Importancia y contenido del informe de aseguramiento.....	28
2.2 Descripción conceptual y los criterios principales de todas las auditorías que conforman la auditoría integral.....	30
2.2.1 Auditoría Financiera.....	30
2.2.2 Auditoría de Control Interno.....	33
2.2.3 Auditoría de Cumplimiento.....	34
2.2.4 Auditoría de Gestión.....	35
2.3 Proceso de la Auditoría Integral.....	36
2.3.1 Planeación.....	36
2.3.2 Ejecución.....	41
2.3.3 Comunicación.....	41
2.3.4 Seguimiento.....	42
CAPITULO III.....	44
Análisis de la Empresa.....	45
3.1 Introducción – Antecedentes y aspectos importantes a considerar de la organización.....	45
3.1.1 Misión, visión, organigrama funcional.....	72
3.2 Cadena de Valor.....	81
3.2.1 Procesos gobernantes.....	86
3.2.2 Procesos básicos o agregadores de valor.....	87
3.2.3Procesos habilitantes.....	110
3.3 Importancia de realizar un examen de auditoría integral al proceso de crédito y colocación de la Sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR de la ciudad de Quito, en el periodo 2012.....	112

CAPITULO IV.....	119
Informe de examen de auditoría integral al proceso de crédito y colocación de la Sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR de la ciudad de Quito, en el periodo 2012.....	120
CONCLUSIONES.....	140
RECOMENDACIONES.....	142
BIBLIOGRAFÍA.....	144
ANEXOS.....	145

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	38
TABLA 2	58
TABLA 3	66
TABLA 4.....	68
TABLA 5.....	71
TABLA 6.....	93
TABLA 7.....	99
TABLA 8.....	115
TABLA 9.....	117
TABLA 10.....	124
TABLA 11.....	126

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	21
FIGURA 2	69
FIGURA 3	69
FIGURA 4	73
FIGURA 5	81
FIGURA 6	86
FIGURA 7	86
FIGURA 8	87
FIGURA 9	88
FIGURA 10	111
FIGURA 11.....	115
FIGURA 12.....	116

RESUMEN

El motivo del presente trabajo es la realización de un examen de auditoría integral al proceso de colocación y crédito de la sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR en el periodo 2012, considerando la importancia que actualmente tiene el control de cuatro enfoques: medición del logro de los objetivos institucionales y departamentales, el apego a la normativa vigente, el control interno de las operaciones y la verificación de la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros.

El análisis en su conjunto de los aspectos mencionados dará a la organización una mayor certeza de su realidad y permitirá a la Dirección la toma de mejores decisiones o acciones correctivas oportunas, que permitan mitigar el impacto de posibles errores. De aquí nace la importancia de la presente aplicación de la Auditoría Integral.

Se ha dejado las bases sentadas para que la organización desarrolle en un futuro un enfoque integral de auditoría a sus procesos y logre el impacto deseado en toda la entidad para obtener los resultados esperados con mayor seguridad.

Palabras Claves: Examen, Auditoría, Integral, enfoques, Dirección, objetivos.

ABSTRACT

The purpose of this study is to conduct a review of comprehensive audit process placement and credit of the Southern branch of the Foundation for Integral Development Espoir in the period 2012, considering the importance that currently has control of four approaches: measurement the achievement of corporate and departmental objectives, adherence to current regulations, internal control of operations and verifying the reasonableness of the figures presented in the financial statements.

The overall analysis of these aspects will give the organization greater certainty of its reality and allow the management to make better decisions or remedial actions to mitigate the impact of potential errors. Hence arises the importance of this application of the Integral Audit.

No Longer the foundation laid for the organization in the future develop a comprehensive approach to audit their processes and achieve the desired throughout the entity to obtain the desired results with greater security impact.

Keywords: Review, Audit, Integral, approaches, address, purpose

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción del estudio y justificación

El entorno cambiante y el constante crecimiento del mercado y la tecnología, han obligado a las empresas a medir su rendimiento en el tiempo, logrando así aplicar de forma oportuna procedimientos correctivos y de control a posibles contingencias que se pueden presentar.

A través del tiempo las entidades a nivel general tanto públicas como privadas, e independientemente del sector al cual se dediquen, han evolucionado y junto con éste proceso se ha suscitado la necesidad imperativa de crear nuevas técnicas que permitan a las organizaciones enfrentar los grandes cambios y retos.

En éste proceso ha jugado un papel importante el control de las actividades ejecutadas, es así, que concomitantemente se ha presentado el desarrollo de los enfoques de la auditoría. Medir el logro de los objetivos institucionales y departamentales, el apego a la normativa vigente, el control interno de las operaciones y la verificación de la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, son acciones que hoy en día no se pueden desarrollar de forma separada.

El análisis en su conjunto de los aspectos mencionados da a las organizaciones una mayor certeza de su realidad y permite a la Dirección la toma de mejores decisiones o acciones correctivas, que permitan mitigar el impacto de posibles errores. De aquí nace la importancia de la presente aplicación de la Auditoría Integral.

Se ha considerado pertinente enfocarse en un sector sensible en la situación del Ecuador, el cual a pesar de los cambios económicos que se han venido dando siguen viviendo en condiciones de extrema pobreza, siendo ésta la mayor causa de muerte a nivel mundial. La pobreza es una condición económica en la cual el ingreso familiar no es suficiente para garantizar las mínimas condiciones de salud y nutrición necesarias para el crecimiento y supervivencia a largo plazo, teniendo mayor impacto en las mujeres y niños.

En los últimos diez años el sector de la economía informal ha crecido por diversas causas, como por ejemplo la migración de trabajadores de la economía formal a la informal, por desincorporación, reducción de personal entre otras, incorporación de un mayor número de mano de obra (calificada y no calificada) al sector informal.

Los negocios que se han desarrollado en el sector del micro finanzas tienen profundas limitaciones para crecer y ser auto-sostenibles porque carecen de activos financieros para invertir. Este sector no tiene muchas oportunidades de acceder a la banca privada debido a sus condiciones socioeconómicas, además de estar desprovisto de cualquier garantía real que sirva para respaldar la obtención de un crédito.

En la búsqueda de un mecanismo que permita atender a este sector de la población, hacer crecer sus negocios y cubrir las necesidades básicas del núcleo familiar, se han creado desde aproximadamente cuatro décadas, metodologías de crédito de montos significativamente bajos a fin de reducir las dificultades de las personas de escasos recursos de acceder a un crédito.

Las organizaciones dedicadas a este fin, han incrementado la disponibilidad de oportunidades para que auto-empleados puedan desarrollarse y mejorar su calidad de vida. El programa de Microcrédito es el principal servicio de la Fundación ESPOIR (esperanza en Francés) en su Agencia Sur, su éxito radica en la facilidad que se da a hombres y mujeres emprendedoras pobres, ayudándoles a vencer sus limitaciones, mejorar sus ingresos, desarrollar autoconfianza y autoestima.

La fundación implementa su misión mediante la ejecución de un programa sostenible de microcrédito, aplicando las metodologías crediticias individuales; complementando su accionar con una serie de beneficios sociales.

El trabajo de La Fundación está orientado por un lado hacia el crecimiento sostenido institucional y fortalecimiento de las zonas actuales de intervención, permitiendo la ampliación de cobertura en estas zonas y asegurando su capacidad económica para

responder oportunamente a la demanda de crédito; por otro lado el trabajo de ESPOIR apoya a que sus clientes microempresarios pobres mejoren su calidad de vida.

Con estos antecedentes, enfocar un examen de auditoría integral al área o proceso de colocación y crédito de la sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, cuya misión es: impulsar el desarrollo económico, social y de salud de las microempresarias y los microempresarios del Ecuador, con énfasis en la población de menores ingresos; con el propósito de mejorar su calidad de vida y la conservación de su medio ambiente, a través del otorgamiento de servicios micro financieros y no financieros, constituye la esencia de esta investigación, por constituir dicho proceso la base de las operaciones de La Fundación y ser agregador de valor y vital para la continuidad de las actividades en la Sucursal Sur.

La acogida que han presentado los microcréditos durante los últimos años se ha evidenciado de forma clara (US\$ 3'580.598,41 total de créditos colocados), más aún en los sectores de mayor comercio y menores ingresos económicos como lo es el Sur de la ciudad de Quito, razón por la cual la Fundación Espoir ha dedicado un gran esfuerzo en la difusión de éste producto en dicha zona.

Se ha evidenciado la necesidad de dinamizar éste nicho de mercado, para lo cual se ha hecho extensivo el interés de conocer el estado de la gestión interna de la sucursal Sur, su nivel de cumplimiento de la normativa vigente aplicable al sector, el nivel de confianza de los controles que actualmente se aplican y la razonabilidad de los saldos de las cuentas de mayor movimiento, materialidad e importancia del año 2012, lo que permitirá tomar decisiones acertadas para la futura gestión de la organización.

Es importante para ESPOIR asegurar que el crecimiento de la cartera y su calidad se encuentren dentro de los parámetros establecidos en los planes operativos anuales; y que los compromisos contraídos por los clientes se cumplan a cabalidad. Por tal razón es vital para la organización el dar un seguimiento efectivo al componente de cartera, observando la correcta aplicación de las políticas y procedimientos establecidos y analizando los aspectos que pueden estar afectando su cumplimiento.

Esto además implica el analizar los factores que pueden afectar a la Sucursal Sur y a su proceso de crédito y colocación, para detectar tempranamente un posible deterioro del componente, de tal forma que se pueda tomar medidas oportunas y adecuadas.

Se pretende dejar las bases sentadas para que la organización desarrolle en un futuro un enfoque integral de auditoría a sus procesos y logre el impacto deseado en toda la entidad para obtener los resultados esperados con mayor seguridad.

Por lo expuesto, se ha escogido de mutuo acuerdo entre la organización y el auditor, el llevar a efecto el Examen de Auditoría Integral al Proceso de Crédito y Colocación de la sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, de la ciudad de Quito en el periodo 2012.

Con estos antecedentes se plantean las siguientes Hipótesis:

- ✓ ¿Es factible la ejecución de una auditoría integral al proceso de colocación y crédito de la sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, de la ciudad de Quito correspondiente al periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2012?

- ✓ En base a los resultados obtenidos de la auditoría integral, ¿se generarán acciones correctivas con evidentes beneficios para la Sucursal?

- ✓ ¿La cobertura integral de la presente auditoría brindará información y sugerencias que soporten la toma de decisiones basados en los hallazgos realizados?

1.2 Antecedentes de la Organización

La Fundación para el desarrollo integral ESPOIR es una organización privada sin fines de lucro, especializada en micro crédito con educación, regulada por las Leyes ecuatorianas y

sus estatutos, y gobernada por una Asamblea General, por un Comité Ejecutivo y por la Dirección Ejecutiva. Con personería jurídica según Acuerdo Ministerial No. 422 del Ministerio de Bienestar Social, del 6 de febrero de 1992 y reinscrita en ese ministerio el 15 de Septiembre de 1998.

Durante los tres primeros años desde su creación, en 1992, realiza varios pequeños proyectos en el área turística, promoción artística y de protección del medio ambiente; luego de haber agotado el financiamiento destinado para estas actividades, los siguientes tres años los dedica a realizar actividades de banca comunal. En 1998 la Fundación da un giro importante en su vida institucional, al relacionarse con Project HOPE (Health Opportunities for People Everywhere – Oportunidades de Salud para Toda la Gente), se reorganiza su directorio e inicia un trabajo como coejecutor del programa Bancos Comunales de Salud (BCS); de esta manera empieza a adquirir experiencia técnica y gerencial en proyectos de micro finanzas y educación, una vez cumplido este período de casi tres años de entrenamiento, ESPOIR pasa a ser el ejecutor de todo el proyecto de Banco Comunal.

The People-To-People Health Foundation Inc. Project HOPE en 1993 inició el Programa de Bancos Comunales de Salud (micro crédito para negocios y educación en salud), en el marco de la cooperación emprende un programa de Educación en Salud Materno-Infantil, bajo una estrategia de desarrollo microempresarial llamada Bancos Comunales de Salud (BCS), orientados a mejorar las condiciones de vida de las mujeres pobres y sus familias. Los Bancos Comunales constituyen espacios organizativos que facilitan el acceso al crédito a las mujeres para que dinamicen sus actividades económicas, e incorpora la capacitación en temas de salud preventiva.

Durante los primeros años se puso énfasis en construir el programa y familiarizarse con la tecnología crediticia. Desde 1999 hasta fines del 2001 se vivió un proceso progresivo de crecimiento y expansión del programa a otras regiones del país (Manabí, Azuay y El Oro), alcanzado 10.292 clientes. Este crecimiento fue financiado por el programa de micro crédito de la Misión USAID (Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional) en Ecuador.

El programa Banco Comunal se desarrolló inicialmente en las provincias de Manabí, El Oro, Azuay y Loja, zonas en las que se trabajaba con 309 BCS que integraban a 9.270 mujeres con microempresas, que accedían a créditos de US \$ 62 promedio por cada socio, con una cartera total de US \$ 579.000, esto en el año 2000 en el que Ecuador asume el Dólar como moneda oficial, lo que obliga a HOPE a reducir drásticamente el tamaño de sus operaciones de microcrédito.

Project HOPE adopta el compromiso de transferir sus experiencias y fortalecer las capacidades locales para la sostenibilidad de sus acciones emprendidas en favor del desarrollo social del Ecuador, en este contexto, a partir de 1998 co-ejecuta el desarrollo de los BC con la Fundación ESPOIR. El 19 de Diciembre de 2001, Project HOPE formaliza la transferencia a la Fundación ESPOIR, del programa BCS que venía ejecutando en Ecuador, con todos sus activos, sistemas y portafolio de clientes, de la misma manera transfiere a todos sus funcionarios; así, ESPOIR se convierte en la heredera de Project HOPE.

En el año 2001 Fundación ESPOIR recibió por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador, el certificado de no objeción para celebrar un contrato con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y desde el mes de octubre del mismo año mantiene un convenio de Financiamiento y Cooperación Técnica con este organismo internacional. En diciembre de 2001, ESPOIR obtiene un nuevo crédito del Banco Solidario de Ecuador, con el propósito de incrementar los fondos disponibles habida cuenta la creciente demanda de los BCS, al final de dicho año trabaja con 279 bancos comunales, 7.894 socias y la cartera de crédito es de US\$ 861.773,00.

Además a partir de Diciembre del 2001 ESPOIR es la ejecutora del programa de micro crédito con educación, fecha en que el Project HOPE transfirió en calidad de donación su programa de Generación de Ingresos y Salud que venía ejecutando desde hace 11 años; cuatro años antes ESPOIR co-ejecutó el programa con Project HOPE a manera de capacitación.

En enero del 2002 la Fundación ESPOIR da un paso trascendental al especializarse en micro crédito grupal y servicios de educación en desarrollo micro empresarial y humano en los que se incluye salud preventiva y educación en negocios; actualiza su calificación de idoneidad con la Corporación Financiera Nacional (CFN), para ejecutar el programa de Crédito, destacando que en 2001 la Fundación obtuvo la máxima calificación obtenida por

una ONG que desarrolla programas de micro crédito en Ecuador. En el año 2004, se firma un convenio con FREEDOM FROM HUNGER (Hambre de Libertad) que es una ONG internacional con amplia experiencia en micro crédito con educación en el mundo y que ha creado una red internacional de instituciones con esta especialidad, lo que permite establecer una alianza estratégica para optimizar los recursos con los que cuenta cada institución.

ESPOIR también es socio de la Red Financiera Rural (RFR), que es una asociación especializada que agrupa a 46 entidades reguladas y no reguladas (bancos, financieras, cooperativas, ONGs) que actúan en micro finanzas, cuyos objetivos son el fortalecimiento del sector, el mejoramiento institucional, la promoción de nuevos servicios, la aplicación de medidas de autorregulación y acciones de relacionamiento externo. A octubre del año 2007 el patrimonio de Espoir asciende a la cantidad de US\$ 2'099.858,00, su cartera vigente es US\$ 7'085.000,00. Cuenta con una oficina central en la ciudad de Quito y cinco oficinas regionales ubicadas en las provincias de Manabí, El Oro, Azuay, Guayas y Los Ríos, además de contar con un total de 122 empleados entre personal administrativo y personal de campo.

Actualmente se tiene establecido relaciones financieras a largo plazo con organizaciones nacionales con la Corporación Financiera Nacional (CFN) con su fideicomiso del Programa de Protección Social y FONLOCAL (Fondo Local – programas de desarrollo rural); y con organizaciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), OIKOCREDIT, BlueOrchard, Cresud, ETIMOS, NOVIB (Triple Jump), Alterfin, Incofin, GCMC, MCE, Microventure y Symbiotic, que son cooperativas internacionales de finanzas éticas que canaliza los ahorros de personas y organizaciones comprometidas de países desarrollados para proyectos de lucha contra la pobreza . Todas estas negociaciones han sido posibles por la confianza que ESPOIR ha despertado en sus socios financiadores, lo cual la llevo en el año 2012 a ocupar el segundo lugar entre las 100 principales instituciones de micro finanzas (IMF) de América Latina, Ranking presentado por noveno año consecutivo por El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo BID, y el Microfinance Information Exchange Inc. (Intercambio de Información Financiera).

Ante la necesidad de identificar y dar pertenencia al programa de Bancos Comunales por parte de los socios, la Fundación ESPOIR crea el nombre Mi Bankito el cual a partir de

mediados del año 2007 se juntó al logotipo institucional. En el año 2013, se cambia el nombre de los Bancos Comunales por el de Grupos de Crédito por una petición de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria coordinada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Hoy Esplor cuenta con 50.000 clientes y se incorporarán 15.000 mujeres más en el año en curso 2012. La ONG se ha ubicado dentro de la Red Financiera Rural entre las cinco primeras instituciones por número de clientes y entre las diez primeras en el segmento de microcrédito en general. Además ocupó el segundo puesto entre las 100 mejores instituciones de microcrédito de América Latina, evaluadas por el Banco Interamericano de Desarrollo en octubre del 2010, por sus resultados y su eficiencia a la hora de aplicar la metodología de banca comunal.

Su calificación en el Rating Micro financiero es de BBB: Buen manejo financiero y operativo. La exposición a riesgos está limitada y los mismos están adecuadamente monitoreados y manejados.

Agencia Sur de la ciudad de Quito, Fundación ESPOIR

La Fundación ESPOIR desde sus inicios enfocó su atención en el desarrollo de actividades de grupos comunales a nivel nacional, excepto en la ciudad de Quito, lugar en el cual sentaron las oficinas principales administrativas.

En el año 2011 nace la iniciativa de ingresar al mercado con un nuevo producto denominado crédito individual microempresarial, diseñado para solventar las diversas necesidades de crédito del pequeño empresario, del segmento de acumulación simple sean o no socios de la fundación y que necesiten para su desarrollo, contar con mayores recursos financieros y a mayor plazo, permitiéndoles paulatinamente incrementar los resultados de sus negocios. Este producto se concibió como un crédito directo entre la institución y el cliente, considerando entre otros requisitos análisis de capacidad de pago y garantías reales.

Considerando que el trabajo de La Fundación está orientado por un lado hacia el crecimiento sostenido institucional y al mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes de escasos recursos, deciden ampliar la cobertura territorial e ingresar en la zona de la ciudad de Quito. La propuesta inicialmente presenta la limitante de ingreso al mercado por la competencia posicionada de bancos comunales y de microcréditos como lo es Credifé, sin embargo luego del análisis consensuado de la administración se toma la decisión definitiva de iniciar operaciones en el año 2012, con la apertura de una agencia en el Sur de la ciudad de Quito.

Es así como La Fundación conjuga la introducción de su nuevo producto y la apertura de su nueva sucursal, apostando a un nicho de mercado del sector microempresarial de la zona Sur de la ciudad, sin dejar de lado su verdadera misión apoyada en el desarrollo de las personas en condiciones de pobreza. El enfoque para la colocación de créditos se extiende, tomando en cuenta a los hombres microempresarios de bajos recursos económicos.

Estructura Sucursal Sur – Quito Fundación Espoir

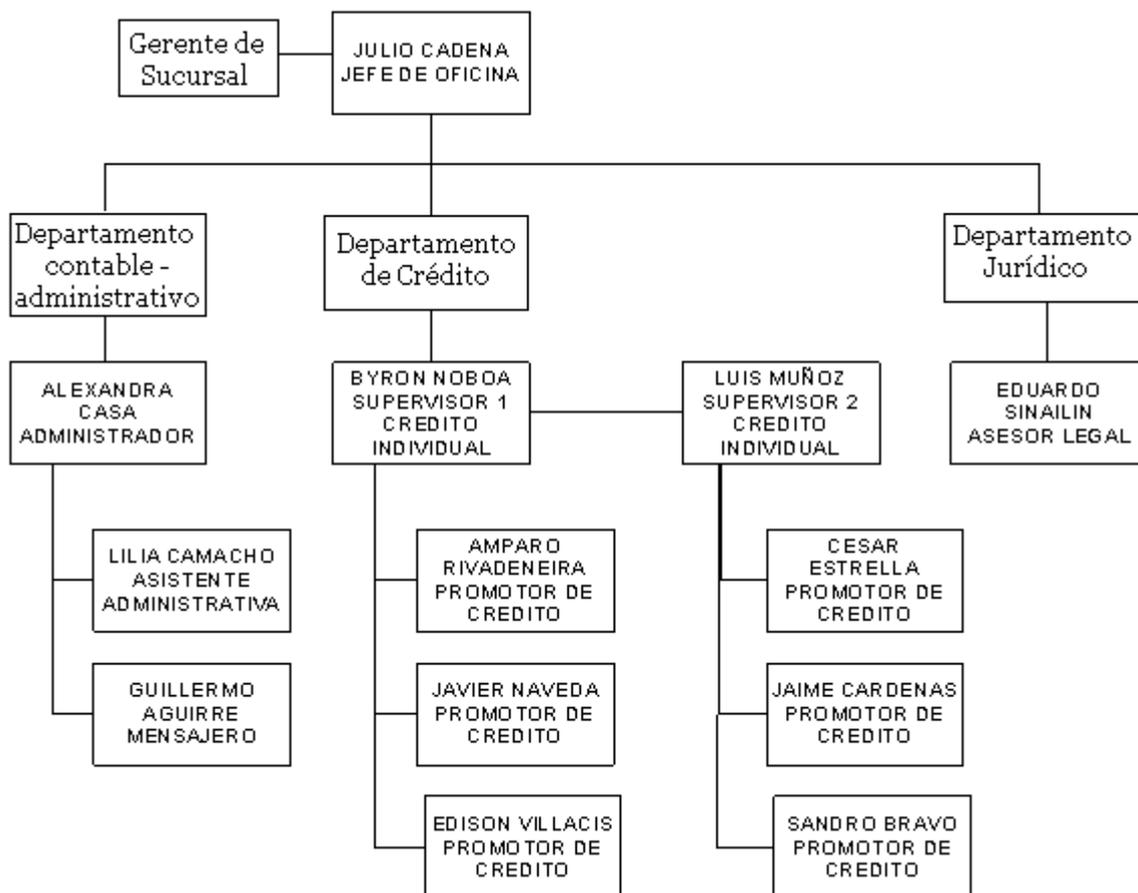


Figura 1. Organigrama ESPOIR SUR

Fuente: ESPOIR

1.3 Objetivo y resultados esperados

1.3.1 Objetivos

General

Realizar un examen de auditoría integral al proceso de colocación y crédito de la sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, de la ciudad de Quito en el periodo 2012.

Específicos

- Ejecutar todas las fases del proceso de auditoría integral orientados al proceso de colocación y crédito.
- Opinar sobre la razonabilidad de los saldos relacionados, el sistema de control interno, el cumplimiento de las principales disposiciones legales y la gestión del proceso de colocación y crédito.
- Generar el informe de examen integral y las pertinentes acciones correctivas.

1.3.2 Resultados esperados

- Archivo de papeles de trabajo de las fases del examen de auditoría integral: Cuyo contenido incluye toda la documentación y papeles de trabajo obtenidos a en el proceso de la Auditoría y que constituyen el sustento de los hallazgos.
- Informe de auditoría: Producto de la ejecución de las fases de la auditoría, se emite el Informe Final, cuyo contenido es:
 - Tema o asunto determinado
 - Partes responsables
 - Responsabilidad del Auditor
 - Limitaciones
 - Estándares, normas de desempeño aplicables o criterios
 - Opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros
 - Otras conclusiones
 - Fecha y Lugar de la Emisión del Informe
 - Nombre y firma del Auditor

- Plan de implementación de recomendaciones: Con el detalle de las recomendaciones emitidas por auditoría, la fecha de su aplicación, los responsables de ejecutar la actividad y las correspondientes firmas que confirmen la aceptación y posterior aplicación de la misma.

1.3.3 Presentación de la memoria

La Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR es una organización privada sin fines de lucro, especializada en micro crédito con educación, regulada por las Leyes ecuatorianas y sus estatutos, y gobernada por una Asamblea General, por un Comité Ejecutivo y por la Dirección Ejecutiva. Con personería jurídica según Acuerdo Ministerial No. 422 del Ministerio de Bienestar Social, del 6 de febrero de 1992 y reinscrita en ese ministerio el 15 de Septiembre de 1998.

En la actualidad Espoir cuenta con 50.000 clientes y se incorporarán 15.000 mujeres más en el año en curso 2012. La ONG se ha ubicado dentro de la Red Financiera Rural entre las cinco primeras instituciones por número de clientes y entre las diez primeras en el segmento de microcrédito en general. Además ocupó el segundo puesto entre las 100 mejores instituciones de microcrédito de América Latina, evaluadas por el Banco Interamericano de Desarrollo en octubre del 2010, por sus resultados y su eficiencia a la hora de aplicar la metodología de banca comunal.

Su calificación en el Rating Micro financiero es de BBB: Buen manejo financiero y operativo. La exposición a riesgos está limitada y los mismos están adecuadamente monitoreados y manejados.

Fundación Espoir expresa un gran interés por conocer el estado de la gestión interna de la sucursal Sur, su nivel de cumplimiento de la normativa vigente aplicable al sector, el nivel de confianza de los controles que actualmente se aplican y la razonabilidad de los saldos de las cuentas de mayor movimiento y materialidad del año 2012, lo que permitirá tomar decisiones acertadas para la futura gestión de la organización, asegurando el crecimiento de la cartera de acuerdo a los objetivos institucionales y los estándares de la industria.

Se pretende dejar las bases sentadas para que la organización desarrolle en un futuro un enfoque integral de auditoría a sus procesos y logre el impacto deseado en toda la entidad para obtener los resultados esperados con mayor seguridad.

En el capítulo I Introducción, se exponen los antecedentes de la organización objeto de análisis y el área a ser auditada integralmente, la justificación de la acción de control y se definen los objetivos generales y específicos de la organización.

En cuanto al capítulo II Marco Referencial, se establece el marco conceptual y metodológico para el desarrollo de las auditorías que conforman la auditoría integral, estableciendo los preceptos que delinearán el desarrollo del presente trabajo.

En el capítulo III Análisis de la empresa, se procede a identificar los aspectos principales de la organización objeto de análisis, su cadena de valor, organigramas, procesos y aspectos a considerar para el examen de auditoría integral.

En lo referente al capítulo IV Informe de auditoría integral, se presentan los resultados del proceso de auditoría integral en el informe de auditoría y el plan de implementación de recomendaciones, con sus respectivos anexos del proceso desarrollado.

Siguiendo los lineamientos del capítulo anterior se desarrollan las conclusiones y recomendaciones extraídas del trabajo.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco teórico

2.1.1 Marco conceptual de la auditoría integral y los servicios de aseguramiento

La evolución de la auditoría ha permitido en la actualidad la aplicación de los servicios de aseguramiento integral; el crecimiento de las empresas desde la década de los años 30, determinó que no era suficiente la revisión de cuentas, sino que debía vigilarse el control adecuado de los procesos y aplicaciones. En la década de los 70 con el auge informático, apareció la necesidad de evaluar el grado de seguridad y consistencia de las informaciones procesadas electrónicamente, mediante la auditoría de sistemas; creándose con ello la auditoría operacional necesaria para examinar los procesos en su compendio y la auditoría administrativa enfocada a la gestión empresarial.

En la década de los 80 se da paso a nuevas técnicas, como la auditoría de la calidad y desempeño, que se relacionaron con la aplicación en los años 90, de las Normas ISO 9000 en países desarrollados. El proceso histórico demuestra que los mencionados servicios fueron paulatinamente agregados al trabajo de los auditores tanto internos como externos, por la comprensión del contexto empresarial que ha demostrado el mismo.

De ahí que la Auditoría Integral nace en los últimos años de la necesidad de evaluar la economía, eficacia, eficiencia y efectividad de las actividades y operaciones de una entidad pública o privada. No está limitada en su campo de acción, ya que examinando las operaciones financieras, el origen de sus actividades, el logro de los objetivos, políticas establecidas, la efectividad y eficacia de los sistemas de control implementados por la gerencia y el cumplimiento de la normativa vigente aplicable al sector, emitiendo una opinión de todo en su conjunto y las recomendaciones acerca de cambios si son necesarios.

Una exposición clara del concepto de auditoría integral es la que presenta Yanel Blanco Luna en su libro Normas y Procedimiento de Auditoría Integral, en la cual se cita:

“La auditoría integral es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un periodo determinado, evidencia relativa a la siguiente temática: la información financiera, la

estructura del control interno, el cumplimiento de las leyes pertinentes y la conducción ordenada en el logro de correspondencia entre la temática y los criterios o indicadores establecidos para su evaluación (Blanco Y. 2010: *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. Página 1*.)”

Se puede entender a la auditoría integral como tareas relacionadas que corresponden a un tiempo determinado, propendiendo obtener, evaluar y examinar las afirmaciones efectuadas por la administración en los Estados Financieros, la aplicación, estructura y correcto funcionamiento del control interno, el cumplimiento de la normativa legal aplicable y la medición adecuada de resultados mediante los indicadores de gestión; aspectos que serán aplicados a lo largo de la ejecución de la auditoría en el proceso de colocación y crédito de la sucursal Sur de la Fundación Espoir.

Para el presente marco teórico nos referiremos a la auditoría integral como un servicio de aseguramiento, tomando las directrices de lo señalado en la Norma Internacional sobre Servicios de Aseguramiento.

“Señala la Norma Internacional sobre Servicios de Aseguramiento que cuando se contrata un contador profesional para ejecutar un servicio de aseguramiento para el cual existen estándares específicos, aplican esos estándares: si no existieren estándares específicos para un servicio de aseguramiento, aplica esta norma. Cuando un contador profesional en práctica pública ejecuta un contrato que tiene la intención de proveer un nivel alto de aseguramiento para el cual no existen estándares específicos, se deben seguir el estándar y los principios señalados en los párrafos 31-74. La Norma sobre Servicios de Aseguramiento no sustituye las Normas Internacionales de Auditoría (ISAs). Por ejemplo, no aplica a una auditoría o revisión de estados financieros (Blanco Y.2010: *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. Página 3*.”

2.1.2 Importancia y contenido del informe de aseguramiento

La auditoría integral ha cobrado vital importancia como una respuesta efectiva ante el entorno cambiante de la economía mundial y como una herramienta de potencial ayuda ante el fraude y la corrupción que han aumentado en los últimos años; contribuyendo a solucionar problemas relacionados con operaciones centralizadas y descentralizadas, proporcionando información pertinente y oportuna sobre los problemas que se suscitan en la entidad a fin de solucionarlos mejorando con ello su funcionamiento, eficiencia y eficacia y logrando un excelente servicio de comunicación a las directrices de la administración superior.

Se hace énfasis en la importancia de la Auditoría Integral como herramienta gerencial para la toma de decisiones y para poder verificar los puntos débiles de las organizaciones con el fin de tomar medidas y precauciones a tiempo; Si la Auditoría Integral es correctamente planificada y ejecutada pueden obtenerse grandes resultados.

Una auditoría Integral correctamente ejecutada debe dictaminar sobre: si los Estados Financieros tomados en conjunto, se presentan de forma razonable y de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; sobre el cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables; sobre el Control Interno; y, sobre el desempeño y la gestión en los términos de eficiencia, eficacia y economía; ayudando así a la organización a la mejora continua de los procesos en su conjunto.

La auditoría integral conjuga los cuatro elementos citados anteriormente, es un examen sistemático de información financiera, de gestión, legal y de control de una organización, la cual se realiza con objetividad a través de técnicas y procedimientos que confluyen con el objetivo final de emitir un informe acerca de la razonabilidad de los estados financieros, los niveles de eficiencia y eficacia, el cumplimiento de las normas legales y el control interno que aplica la compañía; a fin de que la misma tenga bases sólidas para la presentación de un enfoque integral que sirva de ayuda a la administración en la toma de decisiones.

El producto de la aplicación de las fases de la auditoría integral, es el informe final, el cual consta de elementos importantes para su presentación y que para su mejor comprensión se los detalla a continuación:

Titulo: Texto claro y apropiado que haga referencia al tipo de informe y su naturaleza

Un destinatario: Que permita identificar a la o las personas a quien se dirige

Detalle del contrato: Con el objetivo del contrato, la materia sujeto, y el período cubierto;

Una declaración identificando la parte responsable y las responsabilidades del auditor: Informando de qué es responsable la Gerencia y de qué es responsable el profesional en ejercicio (expresar una opinión sobre la materia sujeto)

Referencia acerca de si el informe tiene un propósito restringido y para quienes está restringido, así como el propósito para el cual fue preparado

Identificación de los estándares para la ejecución de la auditoría: Incluye la descripción de estándares así como la naturaleza y la extensión de los procedimientos aplicados;

Identificación del criterio: El detalle de los criterios o normas en las cuales el auditor apoya las conclusiones expresadas;

La conclusión del auditor, incluye cualesquiera reserva o negación de conclusiones: Incluye la opinión del auditor producto de la ejecución de auditoría

Fecha del informe: y

El nombre de la firma o del auditor y el lugar de emisión del informe

2.2 Descripción conceptual y los criterios principales de todas las auditorías que conforman la auditoría integral

2.2.1 Auditoría Financiera

“La auditoría de estados financieros puede definirse como el examen de los estados financieros básicos preparados por la administración de una entidad económica, con objeto de opinar respecto a si la información que incluyen está estructurada de acuerdo con las normas de información financiera aplicable a las características de sus transacciones (Sánchez G. 2006: Auditoría de Estados Financieros. Página 2).”

Objetivo de la Auditoría Financiera

El objetivo principal de la auditoría financiera es proporcionar una certeza razonable acerca de que los estados financieros tomados en forma integral estén libres de manifestaciones erróneas importantes y que cumplan con las afirmaciones principales de veracidad, integridad, correcta valuación y exposición referente a los activos, pasivos, ingresos, gastos y demás hechos económicos presentados mediante los estados financieros.

Criterios aplicables para auditoría financiera

De acuerdo a la Guía Marco Conceptual de Auditoría Integral del Ec. Jaime Subía, los criterios aplicables para la auditoría financiera son las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs). Incluyen:

NEC 1 Presentación de estados financieros

NEC 2 Revelación en los estados financieros de bancos y otras instituciones financieras similares

NEC 3 Estados de flujos de efectivos

NEC 4 Contingencias y sucesos que ocurren después de la fecha del balance

NEC 5 Utilidad o pérdida neta por el período, errores fundamentales y cambios en políticas contables

NEC 6 Revelaciones de partes relacionadas

NEC 7 Efectos de las variaciones en tipos de cambio de moneda extranjera

NEC 8 Reportando información financiera por segmentos

NEC 9 Ingresos

NEC 10 Costos de financiamiento

- NEC 11 Inventarios
- NEC 12 Propiedades, planta y equipo
- NEC 13 Contabilización de la depreciación
- NEC 14 Costos de investigación y desarrollo
- NEC 15 Contratos de construcción
- NEC 16 Corrección monetaria integral de los estados financieros
- NEC 17 Conversión de los estados financieros para efectos de aplicar el esquema de la dolarización
- NEC 18 Contabilización de las inversiones
- NEC 19 Estados financieros consolidados y contabilización de las inversiones en subsidiarias
- NEC 20 Contabilización de las inversiones en asociadas
- NEC 21 Combinación de negocios
- NEC 22 Operaciones discontinuadas
- NEC 23 Utilidades por acción
- NEC 24 Contabilización de subsidios del gobierno y revelación de información referente a asistencia gubernamental
- NEC 25 Activos intangibles
- NEC 26 Provisiones, activos contingentes y pasivos contingentes
- NEC 27 Deterioro del valor de los activos

Las NIIFs disponibles a la fecha son:

- NIIF 1 Adopción, por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera
- NIIF 2 Pagos basados en acciones
- NIIF 3 Combinaciones de empresas
- NIIF 4 Contratos de seguros
- NIIF 5 Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas
- NIIF 6 Exploración y evaluación de recursos minerales
- NIIF 7 Instrumentos financieros: Información a revelar
- NIIF 8 Segmento operativos
- NIIF 9 Instrumentos Financieros

2.2.2 Auditoría de Control Interno

“La auditoría del Control Interno es la revisión y evaluación al sistema de control interno definido en una organización o entidad, que se realiza con el fin de determinar su calidad, y nivel de confianza en los resultados obtenidos con su aplicación, debiendo como en todo trabajo de auditoría utilizar una metodología que cubra: la planeación, pruebas de cumplimiento de controles y comunicación de resultados (Jiménez M. 2011: *Auditoría de Control Interno I. Página 27*).”

Su objetivo es verificar las afirmaciones de la gerencia de la existencia de un sistema de control interno, de que el mismo funciona y de que es adecuado para el cumplimiento de los objetivos institucionales; cubre el análisis de los circuitos administrativos y contables, se dirigen a la evaluación de dicho sistema, verificando que los controles funcionen y cumplan con su objetivo. Es un proceso realizado por las personas involucradas en la organización cuyo objetivo es la búsqueda de la seguridad razonable de los controles implantados para la consecución de los objetivos.

Criterios aplicables a la auditoría de control interno

Como señala Jaime Subía en la Guía Marco Conceptual de Auditoría Integral, el informe COSO constituye un referente obligatorio en el diseño de sistemas de control interno aplicables para empresas privadas y públicas.

En el presente trabajo, la aplicación de los aspectos que conciernen al método COSO será de total aplicación, para determinar si control interno de la Sucursal Sur de la Fundación Espoir es efectivo, eficiente, confiable y se encuentra dentro de los parámetros legales que le aplican.

2.2.3 Auditoría de Cumplimiento

“La auditoría de cumplimiento es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimiento que le son aplicables. Esta auditoría se practica mediante la revisión de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad (Subía J.(2011): *Marco Conceptual de la Auditoría Integral. Página 31*).”

La afirmación a evaluarse en la ejecución del presente examen de auditoría es aquella mediante la cual la gerencia asevera que la organización cumple con las principales disposiciones legales relacionadas a la actividad y tipo de empresa a la que se le realiza el examen.

Criterios aplicables para la auditoría de cumplimiento

“Esta auditoría, determina el nivel de adecuación de las políticas, directrices, procesos, procedimientos y tareas, a la normativa legal aplicable al negocio. Los criterios, en este caso, no pueden ser estandarizados, dependen de las actividades y el objeto social de la empresa.

Son requisitos fundamentales en una organización, la mantención y actualización de un archivo o compendio de leyes relacionadas con su industria en particular. Es importante que todas las operaciones empresariales, operativas, financieras, técnicas o administrativas, cumplan con las disposiciones pertinentes, en estos casos, el auditor deberá planificar su trabajo considerando aquellas leyes o regulaciones que son fundamentales o tiene efecto significativo en las operaciones empresariales (Subía j 2013: *Marco Conceptual de la Auditoría Integral. Página 36*).”

2.2.4 Auditoría de Gestión

“La auditoría de gestión se orienta a la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad de los productos y servicios proporcionados por una organización. Bajo este enfoque es necesario señalar en forma clara, la conceptualización de los tres términos.

La eficiencia se relaciona con la organización en el uso de los recursos, la eficacia mide el logro de las metas y objetivos empresariales y la calidad evalúa el nivel de satisfacción del cliente o usuario (Subía j 2013: Marco Conceptual de la Auditoría Integral. Página 37.”

Mediante la aplicación de indicadores de gestión que ya han sido previamente establecidos por la Fundación se medirá el cumplimiento de los objetivos propuestos para el año 2012.

2.3 Proceso de la Auditoría Integral

2.3.1 Planeación

Planificación preliminar

Para iniciar el proceso de auditoría se debe tener un conocimiento general de la organización motivo de análisis, poniendo atención al número de operaciones y la significatividad de los montos administrados; así como en puntos como la naturaleza del negocio, su extensión, sistemas de información, número de empleados, puntos de interés para la auditoría, problemas frecuentes y pendientes, número de clientes, disponibilidad de información financiera y su periodicidad, manejo de indicadores, administración, custodia y control de inventarios y activos fijos, actualización de planes de cuentas y manuales de contabilidad aplicables, niveles de producción y de capacidad productiva y leyes, regulaciones y normativa aplicable a la empresa.

El conocimiento preliminar tiene como objetivo determinar el objetivo y alcance de la auditoría, para tener una clara idea de que habilidades y experticia debe tener el equipo de auditores.

Plan de la auditoría integral

Determina la estrategia a seguir en el desarrollo de la auditoría e incluye básicamente:

Comprensión de la entidad, su entorno y el sistema de control interno

Conocer acerca del ciclo productivo de la organización, que incluyendo: proveedores, insumos, procesos, productos, metas, objetivos, misión y visión, clientes y entorno.

Adicional es necesario el conocimiento de la estructura orgánica funcional, planes estratégicos, operativos, indicadores de gestión, Cuadro de Mando Integral (B.S.C), su medición, así como de distinto tipo de información dependiendo el enfoque de la auditoría, sea financiera, de gestión, de cumplimiento o de control interno.

Evaluación de los riesgos de auditoría

En este punto se logra identificar las áreas críticas a ser analizadas, definiendo las estrategias de auditoría adecuadas a las circunstancias particulares.

El riesgo es la posibilidad de error voluntario o involuntario con posibilidad de causar pérdidas, relacionado con las operaciones, transacciones o áreas de negocio. En el ejercicio profesional se propende a que el riesgo en una auditoría sea mínimo.

Los riesgos analizados en una auditoría son:

- ✓ Inherente: Es el riesgo inmerso en el normal desarrollo de las operaciones se por la cantidad de operaciones, el tipo de operaciones, el volumen de recursos involucrados, la complejidad de las actividades, entre otros.
- ✓ De control: Depende la eficacia de los controles internos implementados a lo largo de organización.
- ✓ De detección: Es la probabilidad que existe de que los procedimientos de auditoría no sean adecuados o no detecten errores o problemas significativos. Depende de la estrategia aplicada por el auditor.
- ✓ De auditoría: Constituye la combinación de los tres riesgos citados anteriormente, refleja la posibilidad de que el auditor brinde una opinión errónea respecto a la información Financiera. Su rango aceptable se encuentra entre el 1% al 5% y responde a la formula: $R. \text{ AUDITORÍA} = R. \text{ INHER.} * R. \text{ CONTROL} * R. \text{ DETECCIÓN}$

Tabla.1. VALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

VALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL	
CUALITATIVA	CUANTITATIVA
ALTO	MAS DEL 40%
MODERADO (MEDIO)	ENTRE EL 20% Y 40%
BAJO	MENOS DEL 20%

Fuente: Subía Guerra J(2011): *Marco Conceptual de la Auditoría Integral*. Loja,

Obtención y evaluación de evidencia

El auditor deberá obtener evidencia suficiente y apropiada la cual le permita forma un criterio adecuado para sustentar sus conclusiones.

Pruebas de control. Conformada por la aplicación de procedimientos o pruebas para obtener evidencia sobre el diseño, operación y efectividad de los sistemas de control interno; así como del grado de cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la administración; concomitantemente con la medición del grado de eficacia.

Procedimientos sustantivos. Son pruebas aplicadas con el fin de detectar posibles errores de importancia relativa en las afirmaciones financieras emitidas por la Gerencia, pueden ser: pruebas de detalle de transacciones y saldos: y procedimientos analíticos.

Planes específicos

Por el tipo de auditoría:

De cumplimiento

En lo referente a la auditoría de cumplimiento se debe tener un conocimiento general del marco legal aplicable al sector, para que los procedimientos vayan dirigidos a determinar el grado de cumplimiento de las normas y leyes. Se consideran importantes pero no únicas las detalladas a continuación:

- ✓ Ley de Compañías
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Estatuto de Constitución y reformas
- ✓ Manual de Funciones y Procedimientos Contables
- ✓ Manual de Calidad
- ✓ Políticas corporativas
- ✓ Resoluciones de la Junta General de Accionistas
- ✓ Resoluciones del Directorio
- ✓ Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y el Código Tributario

De gestión

Verificado el proceso productivo de la organización y determinadas las áreas o procesos relevantes y sus objetivos se basarán los planes en la revisión de:

- La eficiencia en la consecución de los presupuestos, los tiempos establecidos y la medición.
- La eficacia en el logro de metas establecidas en el plan estratégico, operativo, y por áreas.
- La calidad basada en la satisfacción del cliente.

De control interno

Se direcciona a los ciclos de transacciones que conforman una organización, analizando los grupos de funciones y actividades de control, su diseño, implementación, desarrollo, evaluación, sistematización y actualización. Se relaciona con los controles que deben cumplirse en el ciclo de las transacciones que originan la información financiera. Para el efecto, es conveniente que las mismas, se organicen por ciclos, que se pueden aplicar a las empresas.

Financiera

El plan específico para la auditoría financiera se basa en los procedimientos dirigidos a dictaminar sobre la razonabilidad de las afirmaciones de los estados financieros enmarcado en la normativa vigente. Se orienta a determinar la veracidad, integridad y correcta valuación de los saldos presentados a determinada fecha.

Programas de Auditoría

Es un detalle del trabajo a realizar y los procedimientos a aplicarse durante la fase de ejecución, en el cual se determina la extensión y oportunidad de su aplicación, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados.

2.3.2 Ejecución

Una vez elaborados los programas de trabajo, el auditor procederá al desarrollo de los procedimientos detallados en dicho instrumento. En el caso particular de la auditoría integral se aplicarán los programas de trabajo según el tipo de auditoría, cumpliendo los objetivos establecidos para las mismas.

Como producto de la aplicación de los procedimientos se obtienen los hallazgos que sirven posteriormente para sustentar el informe de auditoría integral; estos hallazgos constituyen condiciones no acordes a los criterios aplicables a cada tipo de auditoría: en la financiera la normativa contable, en la de control interno los componentes del método COSO, en la de cumplimiento la base legal y normativa relacionada con la organización y para la de gestión, los planes, objetivos y estándares definidos en la empresa.

Es necesario que cada hallazgo esté conformado por sus correspondientes atributos, la condición encontrada, el criterio establecido, las causas que generaron un incumplimiento y el efecto o impacto negativo para la empresa

2.3.3 Comunicación

El contenido del informe se lo expuso de forma completa en el apartado 2.1.2.

“El informe de auditoría integral incluirá inicialmente el dictamen correspondiente a la auditoría financiera, es decir, la opinión con respecto a la razonabilidad de los estados financieros preparados por la empresa. Se incluyen también la evaluación del sistema de control interno, del cumplimiento de las leyes y regulaciones que la afectan y el grado de eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.

Este informe estará acompañado de los siguientes estados financieros de propósito general preparados por la administración, acompañados de sus correspondientes notas:

- ✓ Balance General
- ✓ Estado de Resultados de Operación
- ✓ Estado de Cambios en el Patrimonio
- ✓ Estado de Flujos de Efectivo
- ✓ Notas Explicativas a los Estados financieros

El dictamen puede variar dependiendo de las características de la información financiera reportada por la empresa (Subía J. 2011: *Marco Conceptual de la Auditoría Integral. Página63*)”

2.3.4 Seguimiento

“De la labor de seguimiento se preparará un informe o reporte de lo que se ha corroborado y se informará a quien corresponda; se hace referencia al siguiente formato:

- ✓ Título
- ✓ Empresa
- ✓ Área
- ✓ Departamento
- ✓ Número
- ✓ Recomendación
- ✓ Medida correctiva implantada

- ✓ Replanteamiento
- ✓ Responsable
- ✓ Fecha prevista de solución
- ✓ Auditor encargado
- ✓ Fecha

El seguimiento es una etapa del proceso de auditoría en donde se verifica que se hayan aplicado las recomendaciones derivadas de la evaluación a la empresa. Esta actividad es realizada indistintamente por el personal que participo en la auditoría o por otro ajeno a ella; este último caso contribuye una práctica positiva de rotación de personal.

Es pertinente que después de efectuar actividades de seguimiento el auditor prepare un reporte o informe para comunicar los resultados obtenidos a los directivos de la organización. Por su parte, el personal deberá reportar lo que ha realizado en relación a lo indicado en el informe o, en un momento dado, expresar alguna aclaración al respecto (Amador A. 2008: *Auditoría Administrativa. Páginas 161-162*).”

La aplicación por parte de la Sucursal Sur de la Fundación Espoir de las recomendaciones presentadas en el informe de auditoría es parte fundamental del proceso. Se debe preparar la matriz de implementación para que el personal auditado llegue a la consecución de las acciones correctivas planteadas.

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3.1 Introducción – Antecedentes y aspectos importantes a considerar de la organización

La Fundación para el desarrollo integral ESPOIR es una organización privada sin fines de lucro, especializada en micro crédito con educación, regulada por las Leyes ecuatorianas y sus estatutos, y gobernada por una Asamblea General, por un Comité Ejecutivo y por la Dirección Ejecutiva. Con personería jurídica según Acuerdo Ministerial No. 422 del Ministerio de Bienestar Social, del 6 de febrero de 1992 y reinscrita en ese ministerio el 15 de Septiembre de 1998.

Durante los tres primeros años desde su creación, en 1992, realiza varios pequeños proyectos en el área turística, promoción artística y de protección del medio ambiente; luego de haber agotado el financiamiento destinado para estas actividades, los siguientes tres años los dedica a realizar actividades de banca comunal. En 1998 la Fundación da un giro importante en su vida institucional, al relacionarse con Project HOPE, se reorganiza su directorio e inicia un trabajo como coejecutor del programa Bancos Comunales de Salud (BCS); de esta manera empieza a adquirir experiencia técnica y gerencial en proyectos de micro finanzas y educación, una vez cumplido este período de casi tres años de entrenamiento, ESPOIR pasa a ser el ejecutor de todo el proyecto de Banco Comunal.

The People-To-People Health Foundation (Fundación para la Salud persona a persona) Inc. Project HOPE en 1993 inició el Programa de Bancos Comunales de Salud (micro crédito para negocios y educación en salud), en el marco de la cooperación emprende un programa de Educación en Salud Materno-Infantil, bajo una estrategia de desarrollo microempresarial llamada Bancos Comunales de Salud (BCS), orientados a mejorar las condiciones de vida de las mujeres pobres y sus familias. Los Bancos Comunales constituyen espacios organizativos que facilitan el acceso al crédito a las mujeres para que dinamicen sus actividades económicas, e incorpora la capacitación en temas de salud preventiva.

Durante los primeros años se puso énfasis en construir el programa y familiarizarse con la tecnología crediticia. Desde 1999 hasta fines del 2001 se vivió un proceso progresivo de crecimiento y expansión del programa a otras regiones del país (Manabí, Azuay y El Oro),

alcanzado 10.292 clientes. Este crecimiento fue financiado por el programa de micro crédito de la Misión USAID en Ecuador.

El programa Banco Comunal se desarrolló inicialmente en las provincias de Manabí, El Oro, Azuay y Loja, zonas en las que se trabajaba con 309 BCS que integraban a 9.270 mujeres con microempresas, que accedían a créditos de US \$ 62, promedio por cada socio, con una cartera total de US \$ 579.000, esto en el año 2000 en el que Ecuador asume el Dólar USA como moneda oficial, lo que obliga a HOPE a reducir drásticamente el tamaño de sus operaciones de microcrédito.

Project HOPE adopta el compromiso de transferir sus experiencias y fortalecer las capacidades locales para la sostenibilidad de sus acciones emprendidas en favor del desarrollo social del Ecuador, en este contexto, a partir de 1998 co-ejecuta el desarrollo de los BC con la Fundación ESPOIR. El 19 de Diciembre de 2001, Project HOPE formaliza la transferencia a la Fundación ESPOIR, del programa BCS que venía ejecutando en Ecuador, con todos sus activos, sistemas y portafolio de clientes, de la misma manera transfiere a todos sus funcionarios; así, ESPOIR se convierte en la heredera de Project HOPE.

En el año 2001 Fundación ESPOIR recibió por parte del Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador, el certificado de no objeción para celebrar un contrato con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y desde el mes de octubre del mismo año mantiene un convenio de Financiamiento y Cooperación Técnica con este organismo internacional. En diciembre de 2001, ESPOIR obtiene un nuevo crédito del Banco Solidario de Ecuador, con el propósito de incrementar los fondos disponibles habida cuenta la creciente demanda de los BCS, al final de dicho año trabaja con 279 bancos comunales, 7.894 socias y la cartera de crédito es de US\$ 861.773,00.

Además a partir de Diciembre del 2001 ESPOIR es la ejecutora del programa de micro crédito con educación, fecha en que el Project HOPE transfirió en calidad de donación su programa de Generación de Ingresos y Salud que venía ejecutando desde hace 11 años; cuatro años antes ESPOIR co-ejecutó el programa con Project HOPE a manera de capacitación.

En enero del 2002 la Fundación ESPOIR da un paso trascendental al especializarse en micro crédito grupal y servicios de educación en desarrollo micro empresarial y humano en los que se incluye salud preventiva y educación en negocios; actualiza su calificación de idoneidad con la Corporación Financiera Nacional (CFN), para ejecutar el programa de Crédito, destacando que en 2001 la Fundación obtuvo la máxima calificación obtenida por una ONG que desarrolla programas de micro crédito en Ecuador. En el año 2004, se firma un convenio con FREEDOM FROM HUNGER que es una ONG internacional con amplia experiencia en micro crédito con educación en el mundo y que ha creado una red internacional de instituciones con esta especialidad, lo que permite establecer una alianza estratégica para optimizar los recursos con los que cuenta cada institución.

ESPOIR también es socio de la Red Financiera Rural (RFR), que es una asociación especializada que agrupa a 46 entidades reguladas y no reguladas (bancos, financieras, cooperativas, ONGs) que actúan en micro finanzas, cuyos objetivos son el fortalecimiento del sector, el mejoramiento institucional, la promoción de nuevos servicios, la aplicación de medidas de autorregulación y acciones de relacionamiento externo. A octubre del año 2007 el patrimonio de Espoir asciende a la cantidad de US\$ 2'099.858,00, su cartera vigente es US\$ 7'085.000,00. Cuenta con una oficina central en la ciudad de Quito y cinco oficinas regionales ubicadas en las provincias de Manabí, El Oro, Azuay, Guayas y Los Ríos, además de contar con un total de 122 empleados entre personal administrativo y personal de campo.

Actualmente se tiene establecido relaciones financieras a largo plazo con organizaciones nacionales con la Corporación Financiera Nacional (CFN) con su fideicomiso del Programa de Protección Social y FONLOCAL; y con organizaciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), OIKOCREDIT, BlueOrchard, Cresud, ETIMOS, NOVIB (Triple Jump), Alterfin, Incofin, GCMC, MCE, Microventure y Symbiotic. Todas estas negociaciones han sido posibles por la confianza que ESPOIR ha despertado en sus socios financiadores, lo cual la llevo en el año 2012 a ocupar el segundo lugar entre las 100 principales instituciones de micro finanzas (IMF) de América Latina, Ranking presentado por noveno año consecutivo por El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo BID, y el Microfinance Information Exchange Inc. (MIX).

Ante la necesidad de identificar y dar pertenencia al programa de Bancos Comunales por parte de los socios, la Fundación ESPOIR crea el nombre Mi Bankito el cual a partir de mediados del año 2007 se juntó al logotipo institucional. En el año 2013, se cambia el nombre de los Bancos Comunales por el de Grupos de Crédito por una petición de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria coordinada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Hoy Esipoir cuenta con 1.582 clientes y se incorporarán 15.000 mujeres más en el año en curso 2012. La ONG se ha ubicado dentro de la Red Financiera Rural entre las cinco primeras instituciones por número de clientes y entre las diez primeras en el segmento de microcrédito en general. Además ocupó el segundo puesto entre las 100 mejores instituciones de microcrédito de América Latina, evaluadas por el Banco Interamericano de Desarrollo en octubre del 2010, por sus resultados y su eficiencia a la hora de aplicar la metodología de banca comunal.

Su calificación en el Rating Micro financiero es de BBB: Buen manejo financiero y operativo. La exposición a riesgos está limitada y los mismos están adecuadamente monitoreados y manejados.

La Fundación para el Desarrollo Integral "ESPOIR" cuenta con la siguiente infraestructura:

- Oficina Central en Quito: MATRIZ: Calle Ñaquito 1261 Y NNUU, Edificio Comandato, torre Ñaquito PH. Donde funciona la dirección nacional de la fundación con la estructura necesaria para ejecutar, monitorear y apoyar a las oficinas regionales y administración general de la institución. Además cuenta con su Oficina sur en la Avenida Teniente Hugo Ortiz N° S25-35 y Avenida Solanda, diagonal a la parada del Trole Quimag y a 300 metros al sur del Registro Civil de Turubamba, para la colocación de microcréditos cubriendo el sector sur de la ciudad.
- Oficinas Regionales: Sedes operativas provinciales de entrega del crédito. Se cuenta a la fecha con seis oficinas de este tipo (Manabí, Los Ríos, El Oro, Guayas, Azuay y Santo Domingo de los Tsáchilas), llamadas así porque su cobertura en la mayoría de ellas, sobrepasa los límites provinciales. Estas oficinas son dirigidas por un Coordinador y

cuentan con los Departamentos de Crédito, Operaciones, Educación, Administración-Contabilidad, Sistemas y Legal.

- **Oficinas Satélites:** Son oficinas creadas en algunas regionales, con el fin de acercar nuestra presencia y servicio a las clientas, son agencias dependientes de la oficina regional; están dirigidas por un Supervisor / Jefe de Oficina, cuentan con área de crédito y educación; y se encuentran interconectadas al sistema de información. Existen al momento seis oficinas de este tipo (Manta, Jipijapa, El Carmen, Daule, Babahoyo y Piñas).
- **Puntos de atención:** Son pequeñas oficinas, con infraestructura mínima y atendidas por promotores de crédito locales. Al momento existen siete oficinas de este tipo (Santa Ana, Bahía, Pichincha, Cuba Libre, en Manta, Balzar y Naranjal).

Productos brindados a nivel nacional

Producto Microcrédito con Educación (con metodología de Banca Comunal):

Representa una exitosa ejecución en los préstamos a mujeres de escasos recursos, quienes establecen un grupo de crédito que es el vínculo entre ESPOIR y las microempresarias.

La Fundación ESPOIR atiende bajo esta metodología a personas pobres con pequeños negocios personales o familiares y con bajos ingresos. En vista de que los negocios de las microempresarias son muy pequeños, los montos de crédito son bajos, los plazos son cortos y las amortizaciones se hacen en forma quincenal. La documentación formal disponible de las clientas de este producto para poder hacer evaluaciones a los créditos solicitados en la metodología grupal es sumamente limitada, por lo tanto el análisis del crédito se basa en la voluntad de pago e historia crediticia construida en la relación con la fundación.

Los créditos grupales cuentan con garantía solidaria, todas responden por la deuda global, si una clienta integrante de un grupo no paga, el resto aporta económicamente hasta cancelar el crédito. Dada las características de la metodología de BC (todo el ciclo de

crédito se realiza en el campo), la institución mantiene altos costos de operación, los cuales son cubiertos por las tasas de interés que generan las carteras de crédito y por la comisión de educación cobrada por crédito desembolsado.

Existe un fenómeno económico significativo con las ganancias obtenidas por las mujeres, pues son invertidas principalmente en necesidades del hogar; el aumento de ganancias mejora las compras locales, la posibilidad de emplear más trabajadores, y una variedad de beneficios económicos. Adicionalmente las integrantes de los grupos de crédito son un ejemplo para sus vecinos y comienzan a tomar el papel de líderes en sus comunidades para ayudar a promover y alcanzar los objetivos de la comunidad.

Aunque el programa de crédito con educación se enfoca directamente a las mujeres participantes, beneficia a un grupo mucho mayor de individuos dentro de las comunidades.

Las características principales del producto son:

- ✓ Conformación de grupos de crédito como instancias de la fundación para acceder a un crédito solidario fraccionado en pequeños montos, según orientación del grupo de prestatarias.
- ✓ Las integrantes de un grupo de crédito se constituyen en deudoras solidarias con la fundación.
- ✓ Formalización de grupos a través de reuniones periódicas en donde todas las integrantes participan democráticamente.
- ✓ Los integrantes del grupo de crédito eligen un comité administrativo que coordina el funcionamiento del grupo y el proceso de crédito en su interior.
- ✓ El grupo de crédito cuenta con el apoyo de un promotor de crédito asignado por la fundación, quien cumple acciones de facilitador y monitorea su funcionamiento y el cumplimiento de sus compromisos de pago.

- ✓ Las beneficiarias optan por créditos sucesivos de corto plazo, (cumplen ciclos) con la posibilidad de que los montos sean mayores, siempre que hayan cancelado en el tiempo previsto sus deudas.
- ✓ Se fomenta el ahorro personal el mismo que es administrado mediante el Comité Administrativo. Ahorro que permite a cada integrante la construcción de un capital de trabajo propio y que eventualmente puede apoyarle en caso de emergencias personales o familiares o al cumplimiento del pago del crédito.
- ✓ Todas las integrantes del grupo de crédito tienen acceso a participar en las sesiones educativas a realizarse durante las reuniones.

Todas estas características sirven para fortalecer a las mujeres y mejorar su calidad de vida tanto en el hogar como en la comunidad.

Proceso de crédito General

El proceso de crédito inicia cuando los clientes que están interesados en recibir un crédito para mejorar o establecer su propio negocio, se juntan para formar una organización de emprendedores que ESPOIR capacita para que funcione adecuadamente. Los clientes no tienen que ser instruidos, los procedimientos de solicitud de crédito son mínimos y los socios no necesitan contar con contabilidad formal en sus negocios.

Como sería muy difícil para La Fundación determinar quiénes serían los mejores candidatos para participar en el grupo, las personas de la comunidad eligen por sí mismas entre ellas quienes pueden participar, ya que son ellas las que conocen quienes poseen las características necesarias dentro de su comunidad para poder integrar el programa y ser beneficiadas por el mismo.

La máxima autoridad dentro de los grupos de crédito es la Asamblea que está conformada por todas las integrantes del grupo; se elige un comité administrativo encargado de velar por el cumplimiento de los miembros de su grupo. La Fundación para el Desarrollo Integral

ESPOIR entrena al comité administrativo para que puedan desempeñar sus funciones y alienten al grupo a operar bajo las políticas y procesos establecidos por ESPOIR. Una vez capacitado el grupo, ESPOIR les entrega un crédito con varios deudores.

En la solicitud de crédito los deudores señalan el monto que requieren se desembolse a cada uno; los microempresarios lo invierte en su propia actividad para elevar su potencial de generar ingresos. Las integrantes del grupo garantizan solidariamente estos préstamos basados en el honor de cada persona, y presión de sus compañeras lo que asegura el pago.

El modelo de microcrédito con educación de Fundación ESPOIR consta de 2 componentes claves: servicios financieros de crédito y ahorro. Servicios no financieros de educación en salud preventiva, manejo de negocios, manejo ante riesgos naturales y género; y beneficios sociales complementarios.

a) Componente de crédito y ahorro:

Cada grupo está compuesto por un promedio de 25 integrantes. Para mantener el enfoque sobre los pobres, los préstamos comienzan con montos pequeños (\$ 600 o menos) y por cada pago total a tiempo, califican para montos mayores. La calificación para créditos posteriores depende principalmente del cumplimiento adecuado en los pagos. Cuando una socia se atrasa en el pago de su crédito personal, se retrasa el nuevo crédito para todo el GC, hasta que se complete el pago total, esto ejerce una gran presión para el cumplimiento de todas las socias. Los nuevos montos de préstamos están vinculados con los préstamos anteriores y su pago, más el porcentaje mínimo de ahorro que no es administrado por ESPOIR y la asistencia a las reuniones de los GC. La estructura de préstamos entrega incentivos para premiar el buen desempeño de las socias.

Los créditos se entregan en ciclos de 3 a 6 meses, con pagos que deben registrarse en las reuniones de los Grupos de Crédito cada quince días.

Las integrantes del grupo al recibir el crédito de la institución firman un pagaré en calidad de deudoras. Los miembros del Comité Administrativo firman un Contrato por el servicio de educación. Ambos documentos son custodiados por ESPOIR.

La Fundación ESPOIR fija las tasas de interés de acuerdo a la Ley de Instituciones del Sistema Financiero, el Banco Central del Ecuador y a lo establecido en el Art. 4 de la Ley de Defensa del Consumidor que establece que el cálculo de los intereses debe hacerse exclusivamente sobre el saldo del capital impago. El ingreso generado por los intereses de los préstamos y por la tarifa por el servicio de educación es indispensable para la sostenibilidad a largo plazo del programa. Los estándares comerciales para las tasas de interés y los definidos para la tarifa de educación contribuyen a la recuperación de los costos operacionales y financieros de ESPOIR.

La institución incentiva el ahorro, buscando que cada una de las socias vaya conformando un capital propio, los ahorros de las socias son los fondos personales que las socias del grupo de crédito poseen en una cuenta conjunta que la organización de crédito maneja en un Banco Comercial, sugerido por ESPOIR; los ahorros pueden ser usados extraordinariamente para financiar nuevos préstamos o realizar actividades colectivas para la generación de ingresos. Los intereses ganados en la banca comercial junto con las ganancias de las actividades colectivas que realizan las integrantes son utilizados para la capitalización del grupo y para el reparto de utilidades que se realiza una vez por año.

Los Grupos de Crédito operan con dos tipos de cuentas: Cuenta Externa y Cuenta Interna.

La Cuenta Externa se refiere al préstamo colectivo otorgado por La Fundación para el Desarrollo Integral "ESPOIR" al Grupo, el cual es distribuido a las integrantes en pequeños montos individuales, según su instrucción, y que son utilizados para invertir en actividades generadoras de ingresos.

b) Componente de educación (capacitación e información):

Las mujeres al estar asociadas tienen el espacio para intercambiar experiencias y conocimientos, los cuales se potencian al recibir un paquete sistemático de capacitación e información, la educación hace a la mujer más ágil, más dinámica, más dueña de sí.

Las actividades de educación se realizan durante 30 minutos en la sesión quincenal de cada grupo, facilitadas por el promotor de crédito debidamente entrenado, o por promotores de educación.

La educación eficaz de adultos va más allá que impartir información a las participantes, su capacitación se desarrolla sobre la base de los conocimientos que cada una ha adquirido a través de sus experiencias de vida, permitiéndoles percibir nuevas ideas en el contexto de lo que ya conocen o en lo que creen. Los módulos educativos utilizan los principios y prácticas de la educación no formal para adultos basada en el diálogo y centrada en las participantes, funcionan mejor dentro del contexto de los grupos comunales, entorno en el cual las socias pueden identificar los problemas asociados a la pobreza que afecta sus vidas, así pueden desarrollar la motivación que necesitan para diseñar y aplicar soluciones apropiadas a su propia realidad.

El componente de educación abarca temas en salud preventiva, manejo de negocios, manejo ante riesgos de desastres naturales y equidad de género, se enfoca en las necesidades de los participantes directos del programa y sus familias, y también se esfuerza para generar un impacto positivo en la vida de la comunidad.

c) Servicios no financieros:

Desde sus propios fondos la fundación brinda a sus clientas una serie de beneficios adicionales en vida y en caso de fallecimiento, tales como: Acceso a otros productos de crédito con tasas de interés especiales: Las personas que son socias de un grupo de crédito durante un año (dos o tres ciclos) podrán acceder a otros créditos complementarios;

campañas para el cuidado de la salud de la socia, su familia y su comunidad; Atención Consultorio Médico y Convenios con Instituciones de Salud (Azúay); Ayuda a socias con al menos un crédito anterior en caso de desastres naturales (previa evaluación con resultado grave, con cupo limitado y por una sola ocasión, (no aplica en Tsunamis y Terremoto).

Bono de maternidad de US\$ 50 en efectivo (por cada niño nacido vivo o nacido muerto) este beneficio aplica para todas las socias que tengan mínimo 2 ciclos como clientas y con créditos vigentes. En caso de fallecimiento e invalidez total y permanente de la socia, recibirán sin costo adicional lo siguiente: 1. Cancelación de deuda vigente/actual, 2. Apoyo económico para estabilidad familiar hasta de 2.000 dólares en un solo desembolso en efectivo (\$1.000 para créditos menores de \$1.000 y \$2.000 para créditos mayores de \$1.000), 3. Apoyo a familiares de socias fallecidas para gastos funerarios por US \$ 600,00. Si la socia tenía crédito vigente en otra institución con la misma metodología recibirá sólo el 50% de los beneficios 2 y 3.

Crédito individual microempresarial

Este producto ha sido diseñado para atender las necesidades de crédito de microempresarios del segmento de acumulación simple sean o no socias de la fundación y que necesiten para su desarrollo contar con mayores recursos financieros y a mayor plazo, que les permita paulatinamente incrementar los resultados de sus negocios. Está diseñado como un crédito directo entre la institución y la clienta y se requiere entre otros requisitos análisis de capacidad de pago y garantías reales. (El tema se desarrollará en los siguientes apartados)

Productos de Crédito complementarios para integrantes de un grupo de crédito (buenas pagadoras):



Créditos vivamos mejor para mejoramiento progresivo de vivienda

Este servicio está destinado para clientas de ESPOIR, integrantes de un Grupo de Crédito que habiendo sido buenas pagadoras, requieren hacer mejoras progresivas en su vivienda, por tanto una vez que la clienta ha cancelado puntualmente su primer crédito, podrá acceder, si lo necesita, a un nuevo crédito que lo invertirá en una nueva mejora de su vivienda.



Crédito escolar

Está destinado para clientas de ESPOIR, integrantes de un Grupo de Crédito que habiendo sido buenas pagadoras requieren dinero para que sus hijos estudien. Este producto es exclusivamente para cubrir los gastos que demanda al inicio de un nuevo año escolar, por tanto es de montos pequeños y de corto plazo.



Crédito emergente

Este producto está destinado para clientas de ESPOIR, integrantes de un Grupo de Crédito que tienen un crédito activo y que siendo buenas pagadoras, requieren dinero extra para su negocio. Este producto es exclusivamente para oportunidades de negocio o para cubrir gastos imprevistos en su actividad económica, por tanto es de montos pequeños, de corto plazo, trámite sencillo y desembolso inmediato



Crédito preciso

Este producto está destinado para clientas de ESPOIR, integrantes de un Grupo de que habiendo sido buenas pagadoras, requieren mantener una cantidad estable de capital de trabajo, mientras va pagando su crédito en el grupo. Es exclusivamente para asegurar un flujo adecuado de dinero en su negocio y que éste no se vea afectado significativamente por los pagos realizados en su crédito vigente grupal. Está dirigido para microempresarias que hayan cumplido con el 50 % de tiempo del ciclo vigente y que hayan pagado la cuota del préstamo de forma puntual.



Prenda Oro

Este servicio está destinado a integrantes o no de Grupos de Crédito de la Regional del Azuay (zona aurífera) y pretende dar respuesta a las necesidades imprevistas de dinero que requieren solución inmediata a través de una garantía prendaria de joyas de oro.

La fundación implementa su misión, como se ha explicado, mediante la ejecución de varios programas sostenibles de microcrédito con educación, aplicando las metodologías crediticias individual y grupal (banca comunal); complementando su accionar con una serie de beneficios sociales.

Tabla.2. METODOLOGÍA, MERCADO Y PROCESO DE CRÉDITO

	BANCA COMUNAL	MICROEMPRESARIAL
Metodología de crédito	Grupal banca comunal	Individual
Mercado potencial	Microempresarios/as del segmento subsistencia (minorista)	Microempresarios/as acumulación simple y acumulación ampliada
Proceso de crédito	Promoción del producto Formación y capacitación del Banco comunal Solicitud de crédito Aprobación Desembolso Seguimiento y Recuperación Re-préstamo	Promoción del producto Informes de Crédito Evaluación Socio – Económica Integral Comité de Crédito Desembolso Seguimiento y Recuperación Re-préstamo

Fuente: Fundación ESPOIR

Agencia Sur de la ciudad de Quito, Fundación ESPOIR

Como se explicó anteriormente La Fundación ESPOIR desde sus inicios enfocó su atención en el desarrollo de actividades de grupos comunales a nivel nacional, excepto en la ciudad de Quito, lugar en el cual sentaron las oficinas principales administrativas.

En el año 2011 nace la iniciativa de ingresar al mercado con un nuevo producto denominado crédito individual microempresarial, diseñado para solventar las diversas necesidades de crédito del pequeño empresario, del segmento de acumulación simple sean o no socios de la fundación y que necesiten para su desarrollo, contar con mayores recursos financieros y a mayor plazo, permitiéndoles paulatinamente incrementar los resultados de sus negocios. Este producto se concibió como un crédito directo entre la institución y el cliente, considerando entre otros requisitos análisis de capacidad de pago y garantías reales.

Considerando que el trabajo de La Fundación está orientado por un lado hacia el crecimiento sostenido institucional y al mejoramiento de la calidad de vida de sus clientes de escasos recursos, deciden ampliar la cobertura territorial e ingresar en la zona de la ciudad de Quito. La propuesta inicialmente presenta la limitante de ingreso al mercado por la competencia posicionada de bancos comunales y de microcréditos como lo es Credifé, sin embargo luego del análisis consensuado de la administración se toma la decisión definitiva de iniciar operaciones en el año 2012, con la apertura de una agencia en el Sur de la ciudad de Quito.

Es así como La Fundación conjuga la introducción de su nuevo producto y la apertura de su nueva sucursal, apostando a un nicho de mercado del sector microempresarial de la zona Sur de la ciudad, sin dejar de lado su verdadera misión apoyada en el desarrollo de las personas en condiciones de pobreza. El enfoque para la colocación de créditos se extiende, tomando en cuenta a los hombres microempresarios de bajos recursos económicos.

Enfoques básicos detectados que sustentan la actividad de Fundación ESPOIR en la agencia Quito Sur:

Enfoque en la población de pocos recursos

Las poblaciones de escasos recursos enfrentan muchos problemas relacionados con su situación tales como: falta de seguridad económica, ingresos bajos, ahorros mínimos y acceso limitado a oportunidades de generación de ingresos, aspectos que dificultan su capacidad para proveer de alimentos y cuidados adecuados para sí mismas y sus familias. Adicionalmente presentan poco acceso a centros de cuidado de la salud, bajo nivel de vida, y pocas oportunidades de tomar decisiones positivas para mejorar sus condiciones, por lo tanto el enfoque del programa de microcrédito de Fundación ESPOIR es principalmente la población de pocos recursos económicos, debido a las pocas oportunidades formales que tienen y al papel clave que desempeñan en el cuidado de la salud de sus hijos y su familia.

El programa está estructurado para incrementando sus oportunidades de crecer económicamente, fortalecer sus capacidades, conocimientos, y mejorar su auto estima.

Enfoque de Equidad

La fundación promueve la igualdad de oportunidades a toda la población pobre, sin discriminación de ningún tipo.

Enfoque de Género

La Fundación está convencida de la necesidad de que se mantengan relaciones de equidad entre hombres y mujeres, por lo que este principio atraviesa toda la acción institucional y se plasma en el enfoque de actividades de la agencia Sur.

Enfoque Empresarial

Manejo eficiente de los recursos con el fin de tener un programa sostenible operativa y financieramente. Alcanzar una rentabilidad que asegure que la institución llegue con sus servicios a más microempresarios en distintas zonas del país. El trabajo de la fundación está orientado hacia un crecimiento sostenido institucional, asegurando su capacidad económica para responder oportunamente a la demanda de crédito y servicios no financieros, profundizando su acción en las áreas actuales de intervención y expandiendo su trabajo a nuevas zonas del país.

Enfoque de riesgos

Acción institucional dirigida a controlar, evitar riesgos y a mitigar su impacto. El riesgo se define como la probabilidad de que ocurra un hecho que afecte el normal funcionamiento de la institución, sus productos, servicios, patrimonio y clientes en lo relacionado al impacto en sus vidas y negocios a consecuencia de su vulnerabilidad ante los desastres naturales.

Enfoque de calidad

El trabajo de la Fundación en su agencia Sur está dirigido a asegurar la satisfacción del cliente interno y externo y a conseguir un impacto positivo en sus vidas.

Enfoque de protección a sus clientes

La agencia Sur no es ajena a la campaña mundial que busca evitar todo tipo de abuso contra los clientes de micro crédito, poniendo en práctica los seis principios básicos que ésta impulsa:

1. Evitar el sobreendeudamiento;

2. Precios transparentes y responsables;
3. Prácticas apropiadas de cobro;
4. Comportamiento ético del personal;
5. Mecanismos para recibir y resolver quejas; y
6. Privacidad de los datos de los clientes.

Enfoque de protección al medio ambiente

ESPOIR se une al esfuerzo mundial por cuidar el planeta y sus recursos, por lo que sus acciones pretenden no afectar directa o indirectamente al medio ambiente.

Riesgos Provenientes de fuentes externas

De Competencia

Las micro finanzas son realizadas por muchas instituciones de diferente tipo (banca tradicional y especializada, cooperativas de ahorro y crédito, fundaciones especializadas o con componentes de micro financiamiento y por el sector público). A pesar de que cada una tiene su nicho de población definido, es necesario monitorear la actividad de la competencia.

Si bien la competencia es buena, porque las microempresarias pueden escoger donde ser atendidas, lo que motiva que ESPOIR mejore sus servicios y la calidad con la que los presta; también puede ser nociva si se alteran las sanas prácticas de operación y se distorsionan los precios. La presencia de la competencia puede elevar el nivel de endeudamiento de las microempresarias más allá de su capacidad de pago, alterar su voluntad de cumplimiento de sus obligaciones de pago y disminuir los niveles de fidelidad, lo que puede *impactar el principal principio del micro crédito, que es, mantener la fidelidad con las instituciones.*

Hay instituciones que en el segmento de microempresarias de subsistencia en lugar de utilizar la tecnología grupal como incentivo y garantía de pago, utilizan la metodología

individual otorgando créditos individuales por montos relativamente altos, sin importar incluso si los clientes se encuentran atrasados en sus pagos con otras instituciones. ESPOIR no puede permitir relajar sus políticas de crédito para no perder clientes porque potencialmente podría aumentar más tarde la cartera en mora.

Para controlar este riesgo ESPOIR cuenta con un Buró de Crédito que le proporciona productos específicos, que permiten contar con información y conocer la situación de sus clientes en el mercado. Adicionalmente en forma semestral la Oficina Central, analiza la información proporcionada por la agencia Sur, e información secundaria sobre los distintos productos de la competencia.

De Concentración

La concentración es un punto relevante respecto al tamaño de los créditos individuales, en función al impacto que puede tener en el capital de la institución. La concentración geográfica puede llegar a ser un factor de riesgo importante frente a un problema de baja actividad económica ya que la poca diversificación hace más vulnerable a la agencia al impacto económico. La estructura de la cartera presenta poca flexibilidad para realizar ajustes o cambios en el caso de que se presenten estos problemas.

La Oficina Central de manera periódica proporciona a las Oficinas de la Agencia Sur un informe de concentración de créditos por tipo de actividad y por las distintas zonas geográficas.

De Crédito

Depende de la capacidad de terceros para hacer frente a sus obligaciones con La Fundación. El control del riesgo de crédito es el que determina la calidad de cualquier institución financiera. Por lo tanto, la Agencia Sur plasmará su éxito en la medida en la que la cultura que les soporte sea buena; es decir, información consistente y transparente así como una adecuada tecnología crediticia.

El contar con una administración descentralizada, con procesos de crédito definidos y controles internos estrictos, permitirá mantener el desempeño de la cartera de crédito. Lamentablemente se aprende de las fallas de control interno una vez que suceden, por lo que es importante mantener las reglas sobre la administración de la cartera y realizar evaluaciones permanentes, lo cual se refleja en el aumento de las provisiones, seguimiento de morosidad por días de vencimiento y políticas claras de castigos.

El promotor de crédito debe mantener una relación directa con los socios, si la atención personalizada disminuye por la carga de trabajo, existe la posibilidad que aumente el riesgo del crédito ya que se puede afectar su recuperación, así como la oportunidad con la que se entregan los nuevos créditos.

De Liquidez y Fondeo

Uno de los riesgos más importantes es la liquidez, debido a que el no contar con dinero necesario para atender la demanda de las clientas o para cumplir con los compromisos financieros puede afectar la imagen de seriedad y solvencia institucional. Para evitar falta de liquidez, se deberá planear el crecimiento de la institución basado en la disponibilidad de fondos y compromisos en firme de nuevos financiamientos.

Para cumplir con los financiadores La Fundación elabora un cuadro de pagos mensuales para los próximos años, el mismo que es actualizado según los nuevos pasivos.

Riesgo Legal

Depende de la presencia del riesgo de que una instancia legal no pueda obligar a un tercero al cumplimiento de sus obligaciones acordadas con La Fundación.

Riesgo de Capital

Este riesgo se refiere al patrimonio que ESPOIR y la Agencia Sur deben disponer para garantizar el crecimiento apalancado de las operaciones. El nivel óptimo de capital está en función de la capacidad de negociación con los financiadores y del nivel de riesgo que éstos estén dispuestos a asumir.

El incremento de capital actualmente está determinado en función de los excedentes que la fundación logre en cada período.

En conclusión las operaciones de la fundación con su Agencia Sur están expuestas a diferentes riesgos, pero lo importante es lo que hace la institución para evitarlos o para minimizar su impacto.

Riesgos Provenientes de fuentes internas

Riesgo de operaciones

La fundación debe saber si el sistema utilizado para llevar a cabo el proceso de colocación y crédito, así como los procedimientos aplicados, son suficientes y apropiados para soportar las transacciones derivadas del normal desarrollo económico de la actividad.

Riesgos de liquidez de financiamiento

En el desarrollo de las actividades diarias la empresa debe mantener el control de la liquidez para hacer frente a los pagos y desembolsos, debiendo evitar los desembolsos inesperados o significativos de efectivo que puedan desencadenar problemas de insolvencia.

Riesgo de personal

Es imprescindible que el recurso humano que tiene a su cargo el desempeño de las actividades de crédito y colocación, así como de desembolso, sea el adecuado en conocimientos, destrezas, habilidades y competencias, lo cual evite que se presenten posibles errores voluntarios o involuntarios en las transacciones.

Tabla.3

**MAPA DE RIESGOS
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR
AÑO 2012**

PROCESO: COLOCACIÓN Y CRÉDITO

OBJETIVO: Proporcionar microcréditos para el desarrollo microempresarial de las personal del Sector Sur de la ciudad de Quito, con accesibilidad, agilidad y calidad en nuestros productos para satisfacer a nuestros clientes a través de buenas estrategias de publicidad y atención al cliente.

FUENTES	RIESGOS	DESCRIPCIÓN	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO	ACCIÓN
EXTERNAS	DE COMPETENCIA	Las micro finanzas son realizadas por muchas instituciones de diferente tipo (banca tradicional y especializada, cooperativas de ahorro y crédito, fundaciones especializadas o con componentes de micro financiamiento y por el sector público). A pesar de que cada una tiene su nicho de población definido, es necesario monitorear la actividad de la competencia.	ENTORNO (COMPETENCIA)	<ul style="list-style-type: none"> - Saturación del mercado con productos similares de los ofrecidos por la empresa - Competencia desleal - Oferta de mejores condiciones de crédito 	Perdida económica, perdida de mercado	Cuenta con un Buró de Crédito que le proporciona productos específicos, que permiten contar con información y conocer la situación de sus clientes en el mercado. Adicionalmente en forma semestral la Oficina Central, analiza la información proporcionada por la agencia Sur, e información secundaria sobre los distintos productos de la competencia.
EXTERNAS	DE CONCENTRACION	La concentración es un punto relevante respecto al tamaño de los créditos individuales, en función al impacto que puede tener en el capital de la institución. La concentración geográfica puede llegar a ser un factor de riesgo importante frente a un problema de baja actividad económica ya que la poca diversificación hace más vulnerable a la agencia al impacto económico.	ENTORNO GEOGRÁFICO	<ul style="list-style-type: none"> - Baja actividad económica - Poca flexibilidad de cartera 	Vulnerabilidad al impacto económico	La Oficina Central de manera periódica proporciona a las Oficinas de la Agencia Sur un informe de concentración de créditos por tipo de actividad y por las distintas zonas geográficas.
EXTERNAS	DE CRÉDITO	Depende de la capacidad de terceros para hacer frente a sus obligaciones con La Fundación. El control del riesgo de crédito es el que determina la calidad de cualquier institución financiera.	CLIENTES / GERENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de control en procesos - Procedimientos y políticas no establecidas - Comunicación no directa con el cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Perdidas económicas - Perdidas de mercado 	El contar con una administración descentralizada, con procesos de crédito definidos y controles internos estrictos. Mantener las reglas sobre la administración de la cartera y realizar evaluaciones permanentes, lo cual se refleja en el aumento de las provisiones, seguimiento de morosidad por días de vencimiento y políticas claras de castigos. El promotor de crédito debe mantener una relación directa con los socios.

EXTERNAS	DE LIQUIDEZ	Uno de los riesgos más importantes es la liquidez, debido a que el no contar con dinero necesario para atender la demanda de las clientas o para cumplir con los compromisos financieros puede afectar la imagen de seriedad y solvencia institucional.	GERENCIA / FINANCIADOR ES	- Poca planificación de endeudamiento	- Poca solvencia para atender la demanda de los clientes - Incumplimiento de compromisos financieros con terceros - Pérdidas económicas	Planear el crecimiento de la institución basado en la disponibilidad de fondos y compromisos en firme de nuevos financiamientos. Elabora un cuadro de pagos mensuales para los próximos años, el mismo que es actualizado según los nuevos pasivos.
EXTERNAS	LEGAL	Depende de la presencia del riesgo de que una instancia legal no pueda obligar a un tercero al cumplimiento de sus obligaciones acordadas con La Fundación.	INSTANCIAS LEGALES	- Falta de aplicación de leyes y normativas	- Pérdidas económicas	Aplicar las acciones pertinentes según los preceptos estipulados en la Ley, acción que dará lugar al cumplimiento obligatorio de sanciones por los entes de control.
EXTERNAS	DE CAPITAL	Este riesgo se refiere al patrimonio que ESPOIR y la Agencia Sur deben disponer para garantizar el crecimiento apalancado de las operaciones.	FINANCIADOR ES	- Poca capacidad de negociación con los financiadores - Nivel de riesgo alta que no es aceptable para invertir	- Falta de capital para la ejecución de las actividades	El incremento de capital actualmente está determinado en función de los excedentes que la fundación logre en cada período.
INTERNOS	DE OPERACIÓN	La fundación debe saber si el sistema utilizado para llevar a cabo el proceso de colocación y crédito, así como los procedimientos aplicados, son suficientes y apropiados para soportar las transacciones derivadas del normal desarrollo económico de la actividad.	GERENCIA	- Falta de control en procesos - Procedimientos y políticas no establecidas - Falta de experiencia - Personal poco capacitado	- Pérdidas económicas - Pérdidas de mercado - Deterioro de imagen	Los procesos y procedimientos para el área de colocación y crédito están claramente definidos, mismos que se han mantenido en constante actualización
INTERNOS	LIQUIDEZ	En el desarrollo de las actividades diarias la empresa debe mantener el control de la liquidez para hacer frente a los pagos y desembolsos, debiendo evitar los desembolsos inesperados o significativos de efectivo	EMPLEADOS	- Desembolsos inesperados	- Insolvencia económica	- Control continuo de operaciones generadas diariamente. - Alertas del sistema ante desembolsos poco usuales.
INTERNOS	DE PERSONAL	Es imprescindible que el recurso humano que tiene a su cargo el desempeño de las actividades de crédito y colocación, así como de desembolso, sea el adecuado en conocimientos, destrezas, habilidades y competencias.	EMPLEADOS	- Falta de políticas de selección de personal - Falta de capacitación - Falta de incentivos - Falta de estandarización de actividades	- Pérdidas económicas - Pérdida de mercado - Deterioro de imagen	Aplicación de políticas establecidas para la selección de personal, autocapacitación en caso de falta de presupuesto, aplicación de procedimientos pre establecidos para el proceso; lo cual evite que se presenten posibles errores voluntarios o involuntarios en las transacciones.

Mapa de Riesgos

Elaborado: Katty Michelena

Otros aspectos a tomarse en cuenta en la actividad de ESPOIR Agencia Sur:

Amplia Cobertura y Diversificación de cartera

La Fundación se centra en la masificación del crédito de tal forma que se propenda a que no exista restricción de raza, credo, religión, filiación política, etc.; enfocando su trabajo en áreas urbanas, semi urbanas y rurales.

Generar relaciones de largo plazo

La oferta de productos y servicios institucionales se basa en el cumplimiento de estándares de atención al cliente y se encuentra apoyada en el mantenimiento de relaciones de largo plazo entre las clientas y la institución y contribuirá a su fidelización.

Seguimiento al cliente y su negocio

La metodología crediticia aplicada requiere que el promotor de crédito realice un seguimiento periódico a los clientes, a base de un análisis de antigüedad de saldos de cuentas por cobrar. En el año 2013 es cuando se aplica el análisis de antigüedad de saldos puesto que la Sucursal Sur se apertura en el año 2012.

Incremento Progresivo de los créditos

Se considera el análisis de un incremento progresivo de los montos de crédito en las operaciones de re-préstamos, dependiendo del historial crediticio que cada cliente vaya construyendo con la fundación y de los cambios positivos producidos en sus negocios; además de la acogida que vaya presentado la Agencia Sur en su nicho de mercado.

Monto Otorgado Por Mes Créditos Sucursal Sur

Tabla.4. MONTOS OTORGADOS POR MES

MES	MONTO OTORGADO	DIFERENCIA	% INCREMENTO O DECREMENTO
ENERO	11.135,42	-	-
FEBRERO	123.688,66	112.553,24	1011%
MARZO	244.451,39	120.762,73	98%
ABRIL	302.860,66	58.409,27	24%
MAYO	317.228,88	14.368,22	5%
JUNIO	410.322,71	93.093,83	29%
JULIO	349.707,15	(60.615,56)	-15%
AGOSTO	315.981,40	(33.725,75)	-10%
SEPTIEMBRE	274.325,40	(41.656,00)	-13%
OCTUBRE	358.916,95	84.591,55	31%
NOVIEMBRE	551.643,08	192.726,13	54%
DICIEMBRE	320.336,71	(231.306,37)	-42%
TOTAL AÑO 2012	3.580.598,41		

Fuente: Datos Sucursal Sur Fundación ESPOIR

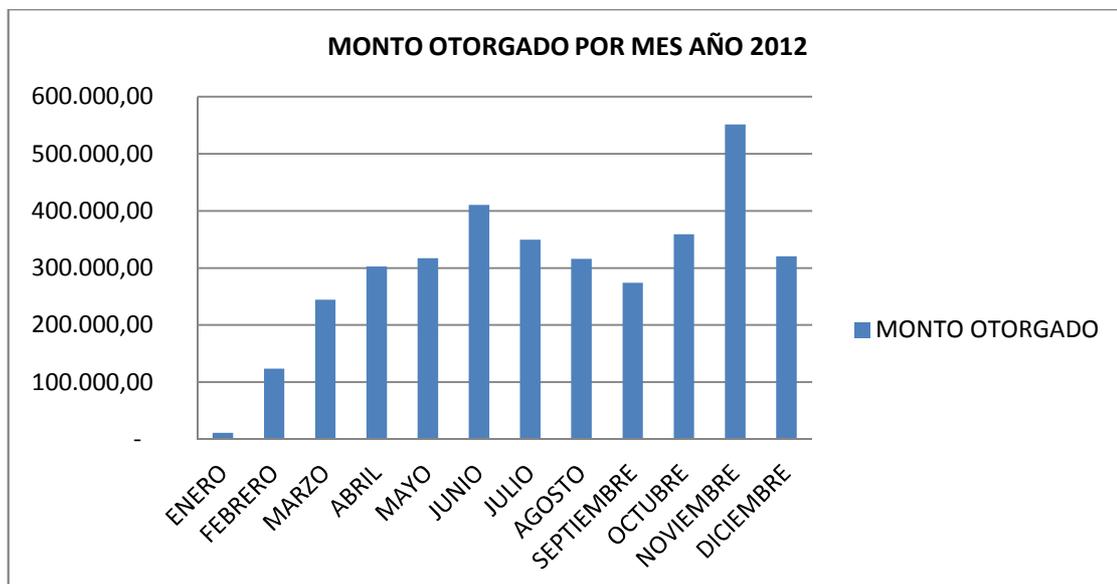


Figura 2. Monto otorgados créditos

Fuente: ESPOIR

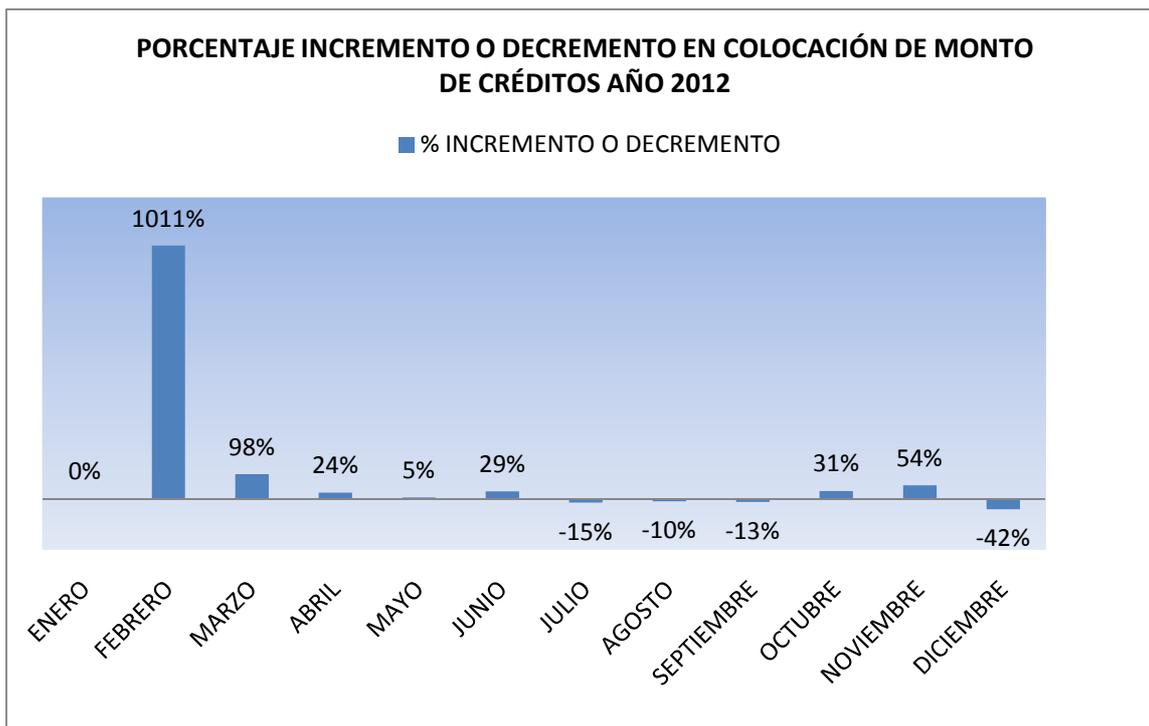


Figura 3 Porcentaje de incremento o decremento colocación de créditos ESPOIR SUR

Fuente: ESPOIR

Costos

El costo a los clientes, por cualquier producto de crédito, se situará dentro de lo que la legislación permita y lo que el mercado determine, pero siempre estará basado en el enfoque de sostenibilidad.

Principales estrategias de la Sucursal Sur

Estrategia hacia el cliente basada en la rentabilidad

La principal estrategia de microcrédito está orientada a conseguir cambios positivos en la vida de las microempresarias clientas de ESPOIR, sin embargo la institución debe estar encaminada hacia la rentabilidad, por lo que su labor debe cumplirse dentro de un parámetro de profesionalismo y rentabilidad. Para ciertas instituciones tradicionales es

importante la rentabilidad, pero dependiendo de su nivel de penetración en un mercado o de alguna otra condición éstas podrían sacrificar la rentabilidad por un periodo determinado, con el fin de ganar cuota de mercado; estas instituciones podrían hacerlo porque tienen mayor flexibilidad de operación por la diversidad de los productos con los que cuentan (Ahorros, Transferencias, Cobros y Pagos de servicios y o por el capital disponible).

La Sucursal Sur mantiene niveles aceptables de rentabilidad en sus operaciones (tomando en consideración que es una Fundación sin fines de lucro) con el producto de microcrédito microempresarial, cuidando su nicho de mercado, pero a la vez manteniendo su nivel financiero en condiciones equilibradas para poder atender la demanda de los clientes; se trata de conceder microcréditos sin superar su nivel de otorgamiento normal y siguiendo la estrategia de planear el crecimiento futuro. Dicha estrategia se ve plasmada en las metas establecidas mensualmente, análisis que forma parte de la ejecución de la auditoría.

Mientras la Sucursal Sur mantenga niveles económicos rentables, podrá costear sus operaciones, expandir el trabajo hacia otras zonas geográficas y posicionarse de forma atractiva frente a los financiadores, lo cual permitirá planear el crecimiento futuro.

Estrategia de monitoreo de fidelidad de clientes

Otra estrategia presente en las actividades de la Sucursal Sur es el monitoreo de la fidelidad de los clientes, el cual se efectúa de forma trimestralmente a los niveles de deserción por la Sucursal y por promotor, usando información proporcionada por el Sistema de Información Financiera Orión (número y causas de deserción). Los resultados obtenidos permiten efectuar ajustes a los productos y servicios y ayudan a disminuir o evitar la deserción de clientes.

Análisis FODA

Tabla. 5. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Buena calidad en los productos y servicios a los clientes.✓ Servicios no financieros adicionales al crédito.✓ Transparencia en la información otorgada a los clientes.✓ Crecimiento y presencia geográfica sólida.✓ Buena planificación estratégica y cumplimiento de metas.✓ Elevados niveles de rentabilidad y sostenibilidad.✓ Buena productividad del personal✓ Rapidez en el desembolso de créditos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Crecimiento en nuevas zonas, especialmente rurales con poca competencia.✓ Alianzas estratégicas y diversificación de fondeo.✓ Diversificación de productos de crédito.✓ Posibilidad de cambio de figura legal.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Poca capacitación a funcionarios✓ Parámetros del sistema de crédito que no reportan información actualizada	<ul style="list-style-type: none">✓ Competencia con mayor experiencia en el mercado✓ Competencia con mayor número de promotores✓ Competencia con mayor difusión de productos en medios

Elaborado por: Katty Michelena

3.1.1 Misión, Visión, organigrama funcional

Misión

Impulsar el desarrollo económico, social y de salud de las microempresarias y los microempresarios del Ecuador, con énfasis en la población de menores ingresos; con el propósito de mejorar su calidad de vida y la conservación de su medio ambiente, a través del otorgamiento de servicios micro financieros y no financieros.

Visión

Para el año 2017: Contar con un Banco especializado en micro finanzas, con cobertura nacional, que impulsa el desarrollo y mejoramiento de las condiciones de vida de los microempresarios ecuatorianos, ofreciendo servicios de calidad; lo que nos permita obtener un reconocimiento en el ámbito nacional e internacional, respaldados por una estructura organizacional competente, comprometida y orientada al cliente.

Valores Corporativos

Lealtad: Con la misión, objetivos, políticas y normas de la organización y sus clientes.

Solidaridad: Con la institución, compañeros y clientes.

Compromiso: Con la institución en el cumplimiento de las obligaciones y en el buen uso de recursos.

Disciplina: A la organización, decisiones institucionales y desempeño de las actividades.

Transparencia: En decisiones y actos

Apertura: Para reconocer, desaciertos buscando el mejoramiento continuo.

Organigrama Estructural de la Fundación para el Desarrollo Integral Espoir

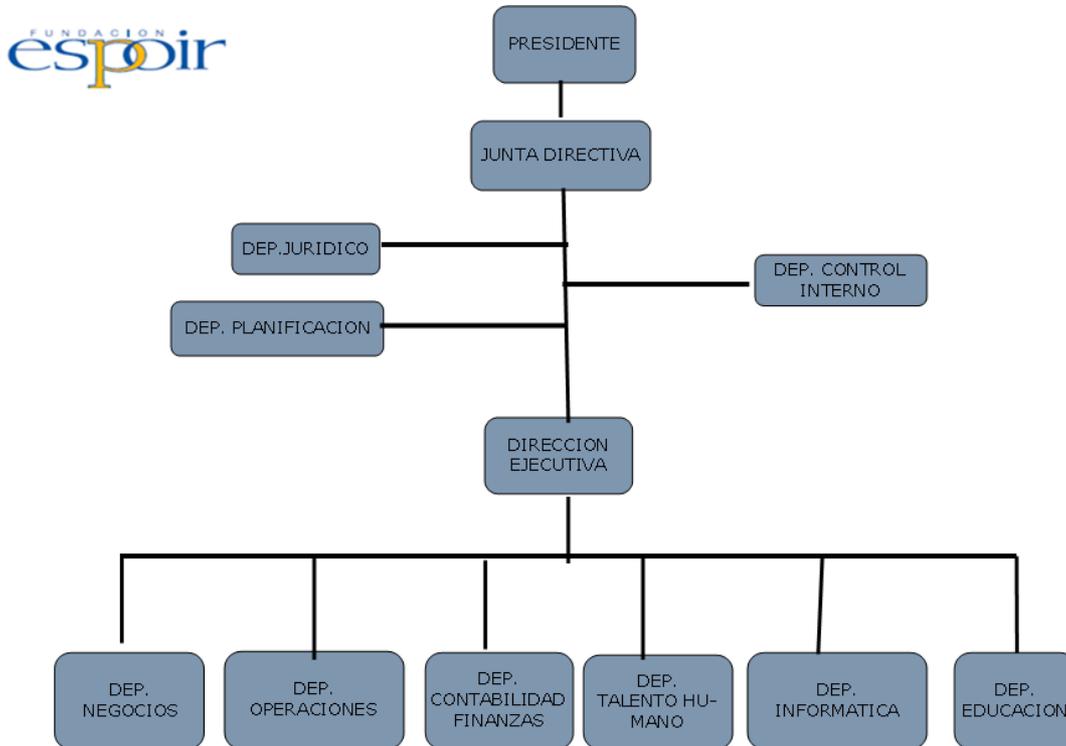


Figura 4. Organigrama ESPOIR

Fuente: ESPOIR

De acuerdo al organigrama estructura de la entidad las unidades administrativas que lo conforman son:

- ✓ **Junta Directiva:** Encargada de Cumplir, y hacer cumplir las leyes, reglamentos y demás disposiciones relacionadas con la organización, dirección, administración y funcionamiento de la entidad; Formular la política de desarrollo; Aprobar los planes, programas y proyectos; Acordar la celebración de contratos; Autorizar las adquisiciones; Autorizar los demás contratos que requieran su intervención; Aprobar el presupuesto anual de ingresos y egresos de la Fundación; Aprobar o improbar los balances y los estados de pérdidas y ganancias. Su responsable a la cabeza es el Presidente.

- ✓ **Departamento Jurídico:** Encargado de mantener comunicación directa con la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva para solución de litigios y consecución de procedimientos legales dentro de los preceptos de las Leyes aplicables al sector. Es el responsable del departamento el Abogado principal asignado por la Fundación y a su cargo tiene a los asesores legales.

- ✓ **Departamento de Control Interno:** Encargada de las actividades de control previo, concurrente y posterior de las operaciones crediticias de la fundación. Se encuentra conformado por: Auditor Interno (Responsable) y Asistentes de Auditoría Bajo la responsabilidad del Auditor Interno están las acciones de prevención para evitar fraudes, omisiones y errores voluntarios o involuntarios en las actividades desarrolladas por el personal de la Fundación, así como la revisión de los controles internos. Su alcance es a nivel nacional, manteniendo el control de las sucursales con trabajo de campo efectuado mensualmente.

- ✓ **Departamento de Planificación:** Encargada de preparar y desarrollar los planes y programas a ser ejecutados a lo largo de toda la organización. El responsable es el Gerente de Planificación coordina directamente sus actividades con la Presidencia.

- ✓ **Dirección Ejecutivo:** A su mando está la dirección, organización, coordinación y control de todas las actividades a nivel organizacional. Su responsable, el Director Ejecutivo, tiene a su cargo a los Directores de las demás unidades.

- ✓ **Departamento de Negocios:** Su responsable, el Director de Planificación, Planea, organiza y direcciona las funciones de la matriz y oficinas regionales de la Fundación tales como: Banca Comunal, Crédito Individual, Monitoreo, Cobranza Judicial y Marketing. Dentro del departamento se encuentran los siguientes cargos:
 - **Oficial Nacional Banca Comunal:** Encargado de la verificación administrativa, financiera, contable y técnica de los datos de las persona que van a solicitar un crédito bajo la modalidad de Banca Comunal.

- **Oficial Nacional de Crédito individual:** Encargado de la verificación administrativa, financiera, contable y técnica de los datos de la persona que va a solicitar un crédito bajo la modalidad de Crédito Individual.
 - **Oficial de Monitoreo:** Diseña estrategias de monitoreo, evalúa los proyectos en su conjunto, coordina la implementación de monitoreo a nivel nacional en todas las sucursales, desarrolla sistemas de información interna y prepara informes de monitoreo y seguimiento.
 - **Oficial Nacional de Cobranza Judicial:** Gestiona la recuperación extrajudicial de cartera de cuentas de alto riesgo. Busca acuerdos de pagos con los clientes; de ser el caso emprende procesos judiciales.
 - **Asistente de Negocios:** Presta apoyo en labores propias de promoción y captación de clientes potenciales.
 - **Asistente de Marketing:** Asiste en las labores de promoción de créditos, ejecutando programas establecidos por el asistente de negocios para dar a conocer los productos y beneficios que ofrece la Fundación a nivel nacional.
 - **Auxiliar de Marketing:** Realiza labores de apoyo de campañas publicitarias, campañas puerta a puerta y de clientes para re tanqueo.
- ✓ **Departamento de Operaciones:** Responsable de funciones para el óptimo funcionamiento de las operaciones, establece normas y procedimientos de gestión y control de las funciones operativas, dirige y administra los recursos económicos asignados a las operaciones y dirige y administra los recursos materiales y humanos. El Directos de Operaciones tiene bajo su responsabilidad sus siguientes cargos:
- **Asistente de Operaciones:** Asiste en las operaciones de control de la gestión de recursos económicos, materiales y humanos de las funciones operativas.
 - **Auxiliar de Operaciones:** Apoya en las labores del Director de Operaciones hacia la gestión y control de las funciones operativas.

✓ **Departamento de Contabilidad - Finanzas:** Encargado de la dirección financiera de las operaciones a nivel nacional, a su cargo están el Director de Contabilidad quien vela por el desarrollo de las operaciones financieras y su ejecución dentro de las políticas y parámetros establecidos por la Fundación. Dentro del departamento se encuentran los siguientes cargos:

- **Administrador:** Planea, organiza, direcciona, coordina, controla y evalúa las funciones elementales de la Fundación; establece objetivos, programas, políticas y procedimientos a su nivel jerárquico.
- **Recepción:** Encargada de la atención primaria de clientes y proveedores de la Fundación.
- **Asesor Legal:** Apoya en las actividades que conciernen asuntos legales, relacionados con el cumplimiento de Leyes aplicables al sector, así como de la recuperación de créditos mediante trámites judiciales.
- **Mensajero:** Realiza labores de envío de correspondencia y tramites varios.
- **Servicios Generales:** Servicios de Limpieza y cafetería.
- **Oficial Nacional de Procuración de Fondos:** Encargado de la captación de fondos, mediante el estudio, análisis y negociación con posibles inversionistas.
- **Asistente:** Encargado de las labores de apoyo al Oficial Nacional de Procuración de Fondos.
- **Contadora Nacional:** Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas de la

Fundación. Adicionalmente elabora y controla la labor presupuestaria y de costos.

- **Asistente de Contabilidad:** Responsable de los diferentes procesos contables y suministro de información oportuna para la toma de decisiones.
 - **Oficial de Contabilidad a Impuestos:** Encargado de la parte tributaria de la organización en concomitancia con las funciones de contabilidad.
 - **Asistente de Titularización:** Responsable de los mecanismos de financiamiento que comprenden la transformación de los activos o derechos futuros en valores de titularización negociables en el Mercado de Valores, para obtener liquidez en condiciones competitivas en términos de plazo y costos financieros.
- ✓ **Departamento de Talento Humano:** Planea, formula, lidera y coordina las iniciativas y proyectos que propenden a la integración y alineación del talento humano en la contribución de valor. Dentro del mismo se formulan las políticas de compensación y gestión del desempeño de las personas, diseña el programa de capacitación, coordina los programas para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Su responsable el Director de Talento Humano tiene a su cargo al siguiente personal:

- **Asistente de RRHH:** Apoya en las labores al Director de Talento Humano, con la elaboración de roles, control de vacaciones, beneficios sociales, elaboración de informes y archivos actualizados para la toma de decisiones.
- **Trabajadora Social:** Realiza investigaciones sociales que contribuyen a identificar e interpretar las causas de los fenómenos sociales que se presentan en el contexto de la Fundación planteando alternativas de solución a las mismas. Recibe, orienta, educa a personas, familias, grupos y comunidades en la solución pacífica de sus conflictos a través de una cultura de diálogo y concertación. Participa en el diseño, administración de programas de personal, bienestar laboral, seguridad social y salud ocupacional.

- ✓ **Departamento de Informática:** A su cargo se encuentra la dirección de las actividades que permiten mantener la comunicación entre las sucursales, por los distintos medios. El mantenimiento de redes para la transferencia de información, la creación de bases de datos para mantener información relevante para la Fundación y los procesos de actualización y soporte.

El Director de Informática es el responsable y los técnicos que lo conforman son:

- **Administrador de Base de Datos:** Está a cargo del rendimiento óptimo de las bases de datos, de la retención de información y la seguridad de las mismas. Asisten a los procesos de desarrollo, identificando las señales de posibles fallas que pueden originar pérdidas; mantienen los registros de los usuarios y las contraseñas.
 - **Administrador de Redes y Comunicaciones:** Gestiona y administra la plataforma de comunicaciones de datos entre las diferentes sucursales a nivel nacional, redes Lan, WAN y Wireless, gestiona incidencias, define normas y políticas para uso de redes, gestiona proyectos.
 - **Help Desk:** Recibe las llamadas realizadas por los usuarios (empleados) de tecnología informática que ocasionan inconvenientes en el normal desarrollo de las funciones de la Fundación.
-
- ✓ **Departamento de Educación:** En este se establecen planes institucionales anuales a ser aplicados a nivel nacional en productos de Banca Comunal, promoviendo reformas y renovaciones didácticas, psicológicas y pedagógicas en beneficio de los socios integrantes, que como requisito deben cumplir con horas de capacitación que promuevan su desarrollo microempresarial. Genera proyectos enfocados a la mejora educativa. Supervisa la dosificación de los contenidos programáticos anuales.

Su responsable es el Director de Educación y los cargos que lo conforman son:

- **Oficial Nacional de Programa de Salud y Micro seguros:** Encargado de los programas de salud para empleados y clientes en general, así como de seguros adquiridos como requisito imprescindible para acceder a un crédito. Establece políticas, procedimientos, requisitos, negocia con las empresas de seguros y programas de salud, actualiza y mejora la atención en éstos aspectos.
- **Oficial Nacional de Riesgos Naturales:** A su cargo está el establecimiento de políticas de acciones en caso de desastres naturales, la administración de dichos riesgos, la mitigación de los mismos, la ejecución de proyectos, la comunicación y prevención.
- **Oficial de Riesgos Integrales:** Define políticas y procedimientos para la gestión de distintos tipos de riesgos a los que se encuentra expuesta la Fundación, delimita las diferentes funciones, actividades y responsabilidades en materia de gestión integral de riesgos entre las diferentes unidades administrativas y personal de operación así como de apoyo; identifica, mide, monitorea y controla los riesgos cuantificables a los que está expuesta la organización a nivel nacional, considerando además los riesgos no cuantificables.

Detalle cargos que conforman la Sucursal Sur de la Función Espoir

- ✓ **Jefe de Oficina:** Encargado de la administración general de la Sucursal Sur; Planea, supervisa, coordina, controla y optimiza el desarrollo de proyectos y programas de crédito, dirige las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos, financieros, contables y legales, con el fin de propender al cumplimiento de las metas propuestas para la Sucursal. Supervisa el cumplimiento de las políticas y procedimientos para el área de crédito, comunica las metas mensuales y gestiona el cumplimiento de las mismas en apoyo con el personal a su cargo.

- ✓ **Asesor Legal:** Apoya en las actividades que conciernen asuntos legales, relacionados con el cumplimiento de Leyes aplicables al sector, así como de la recuperación de créditos mediante trámites judiciales.

- ✓ **Administrador:** Planea, organiza, direcciona, coordina, controla y evalúa las funciones elementales de la Sucursal Sur; comunica los objetivos, programas, políticas y procedimientos establecidos por la matriz a cada nivel jerárquico.
 - **Asistente Administrativa:** Ejecuta los procesos administrativos de apoyo de la Sucursal Sur, aplicando las normas y procedimientos definidos por la Matriz, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, logra resultados oportunos y garantiza la prestación efectiva de reportes. Ejecuta labores de registro contable, control de recursos financieros, solicitud de materiales y equipos, pagos a proveedores, control de caja chica, administra el contrato de arrendamiento de las oficinas, control de movilización de promotores, entre otras.

 - **Mensajero:** Realiza labores de envío de correspondencia y tramites varios.

- ✓ **Supervisor 1-2 Crédito Individual:** Verificar que los créditos otorgados sean correctos, verificar que todas las políticas se cumplen en el proceso de colocación y crédito, controlar la exactitud de los datos proporcionados por los clientes, controlar la mora y pagos atrasados, coordinar el proceso de recuperación de cuentas, proponer estrategias para recuperación de cuentas, proponer controles administrativos para control de cuentas incobrables, autorizar créditos y ampliación de los mismos, realizar las demás funciones encomendadas por el Jefe de Oficina.

- **Promotores de Crédito:** Entre sus funciones constan: realizar actividades de promoción en el campo asignado, reportar oportunamente la formación de grupos de créditos al supervisor de la sucursal, informar y promocionar sobre la metodología de crédito que mantiene la Fundación a los posibles clientes,

verificar que la información dada por el cliente sea real, elaborar la documentación necesaria para tramitar los créditos, presentar la carpeta al comité de crédito para su aprobación y solicitud del recurso, programar el desembolso del crédito en conjunto con el Supervisor y Jefe de Oficina, asistir semanalmente a las reuniones de crédito, cumplir con las metas establecidas mensualmente; y, vigilar el cumplimiento de las políticas de la institución en el otorgamiento de créditos.

3.2 Cadena de Valor

A través del análisis de la cadena de valor se identifican las actividades que son de vital importancia para la Sucursal Sur de la Fundación ESPOIR y en sí para la empresa. El manejo óptimo de las actividades nucleares proveerá soporte a las estrategias institucionales y permitirán alcanzar los objetivos estratégicos y operativos.



Figura 5. Cadena de Valor de Sucursales

Fuente: ESPOIR

Detalle de actividades de Cadena de Valor

A continuación se detallan las actividades de la Cadena de valor:

1. CLIENTES

- ✓ Requerimiento del cliente / Satisfacción del Cliente

2. PROMOCION Y VENTAS

- ✓ Promoción de los productos y servicios que ofrece la Institución
- ✓ Calificación del cliente
- ✓ Evaluación del cliente
- ✓ Informes de crédito, que es responsabilidad del área de Negocios y Operaciones
- ✓ Aprobación este proceso es responsabilidad del área de Negocios
- ✓ Desembolso este proceso es responsabilidad del área Financiera / Administrativa

3. RECUPERACION

- ✓ Recuperación administrativa este proceso es responsabilidad del área de Negocios
- ✓ Recuperación Operativa este proceso es responsabilidad del área de Negocios
- ✓ Recuperación de la cratera morosa este proceso es responsabilidad del área de Negocios

4. POST – VENTA

- ✓ Seguimiento este proceso es responsabilidad del área de Negocios
- ✓ Manejo de indicadores este proceso es responsabilidad del área de Negocios
- ✓ Re préstamos este proceso es responsabilidad del área de Negocios

Con la cadena de valor presentada se puede observar que existen puntos claves como los son: análisis del cliente, calificación del cliente, aprobación del crédito, informe de crédito y desembolso; todos forman parte del proceso misional de la organización que es el crédito y colocación.

El proceso mencionado es el centro de todas las operaciones de La Fundación, es su razón de ser y de la exitosa gestión de la actividad depende la rentabilidad, el desarrollo institucional y la continuidad de las operaciones a nivel nacional.

Principios del Proceso de Crédito y Colocación

La Fundación ESPOIR, al igual que cualquier otra institución micro financiera, cuya actividad es la colocación de crédito, cumple con requisitos básicos de operación como son: contar con un sistema de información y comunicación, con procesos y políticas de crédito acordes con el mercado objetivo al que atiende.

Todos los productos de la institución cuentan con un proceso de crédito claramente definido en el que se establecen los pasos que guiarán metodológicamente la promoción, otorgamiento, seguimiento y recuperación de créditos de tal forma de minimizar el riesgo y conseguir una administración eficiente de la cartera. Controles efectivos en la entrega, administración y recuperación de cartera son claves para la institución.

Es en el proceso de crédito donde se concretiza la oportunidad de poner en práctica los Principios de Protección al Cliente, que son estándares mínimos que los clientes deben recibir al establecer una relación micro financiera, a los que voluntariamente se ha adherido Fundación ESPOIR:

- 1.- **Evitar el Sobreendeudamiento:** entregar crédito cuando éste no represente para los prestatarios un riesgo de sobreendeudamiento.
- 2.- **Precios transparentes y responsables:** el precio, términos y otros cobros deberán ser comunicados de una manera comprensible a los clientes.
- 3.- **Privacidad de los datos de los clientes:** la información sobre los clientes no podrá ser difundida ni utilizarse para otros fines, sin su permiso expreso.
- 4.- **Prácticas apropiadas de cobro.**
- 5.- **Mecanismos para recibir y resolver quejas.**
- 6.- **Comportamiento ético de su personal.**

Subproceso de Promoción:

Todo el personal y en particular quienes atienden directamente a los clientes deben conocer sobre las metodologías de crédito, productos y servicios para ofrecer una información adecuada. Es responsabilidad de todos los empleados, en especial de los Promotores de Crédito, la promoción de Fundación ESPOIR y sus productos, basada en la búsqueda del contacto diario y la relación directa con nuestro mercado objetivo.

Las zonas de atención estarán demarcadas por el radio de acción de la Oficina Regional y ésta estará zonificada para los promotores de crédito, siendo responsabilidad del Coordinador Regional, el cumplimiento de esta directriz.

El Director Ejecutivo y de Operaciones o el Coordinador Regional pueden disponer cuando se considere necesario o por requerimientos institucionales la apertura, división y/o cierre de zonas, así como el traslado de Promotores o la rotación de clientas.

Subprocesos de Desembolso:

Para iniciar este subproceso se deberá contar con la aprobación dada en el Sistema Orión según lo definido para cada producto.

Todo crédito será desembolsado en cheque a nombre del prestatario y en los casos de clientas analfabetas a nombre de la persona previamente indicada y con la autorización de la clienta y aprobación del Supervisor.

Subproceso Seguimiento y Recuperación:

El cumplimiento de la política y procedimientos establecidos para la cobranza procura mantener una cartera de calidad y es obligatorio para todos los niveles que participan en la misma.

Ningún Promotor podrá recibir un pago como abono o cancelación de la deuda sin contar con autorización explícita de su Supervisor, debiendo entregar el recibo correspondiente a la clienta y entregar el dinero a Administración máximo al día siguiente.

Las clientas o los Grupos de Crédito (GC) podrán realizar pagos en efectivo solamente en las cuentas corrientes establecidas previamente por la institución y hacer llegar a la Oficina Regional copia del depósito lo más pronto posible.

Los pagos de los GC se harán principalmente usando el sistema cash management, previa autorización escrita de las personas responsables del GC y por transferencia de su libreta de ahorros a la cuenta corriente de ESPOIR.

Los pagos de los créditos individuales se harán a las cuentas corrientes de ESPOIR mediante depósito identificado.

En todo momento del seguimiento y recuperación de cartera, se debe recordar al cliente su compromiso con la Institución y no personalizar la relación como Cliente – Promotor.

Los medios y procedimientos que utilicen los gestores del seguimiento o la recuperación deben siempre ejecutarse bajo el principio de no afectar la relación y comunicación con el cliente, sin utilizar prácticas abusivas ni coactivas. El promotor de crédito, siempre debe utilizar mecanismos de presión social e infundir al cliente su compromiso, principalmente en la fase "pre-crédito".

La cobranza deber ser oportuna, ágil, persistente, segura y económica. Tanto deudores como garantes, como sus respectivos cónyuges deben estar permanentemente informados

de cada gestión y/o acuerdos realizados. Un crédito será considerado como moroso a partir del primer día de atraso en el pago de una cuota.

A continuación se presenta el mapa de proceso de la Fundación Espoir, como referencia de las actividades que la integran.

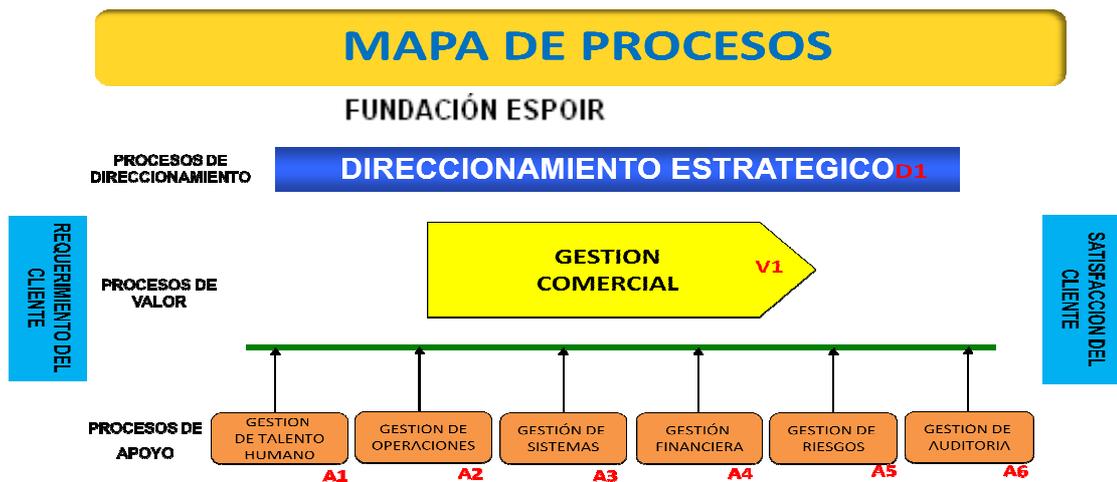


Figura 6. Mapa de Proceso, Fundación Espoir, Gestión de Crédito

Fuente: ESPOIR

3.2.1 Procesos Gobernantes

Constituye para La Fundación ESPOIR la actividad que se encuentra relacionada con la dirección estratégica a nivel nacional, que en el normal desarrollo de las actividades orienta la gestión de la organización en todas sus sucursales, a través del establecimiento de políticas, directrices, objetivos, estrategias, normativas y demás disposiciones aplicables. A continuación se presenta los componentes de la Dirección Estratégica:

ESTRUCTURA ESTRATEGICA

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

D1

Revisión Gerencial

D1.1

Planificación del Negocio (Planificación estratégica)

D1.2

Figura 7. Estructura Estratégica

Fuente: ESPOIR

3.2.2 Procesos básicos o agregadores de valor

Para La Fundación ESPOIR los procesos agregadores de valor constituyen el conjunto de actividades que aseguran que la actividad de crédito se desarrolle adecuadamente, a fin de que se proporcione servicios a los clientes conforme sus requerimientos, esto enmarcado en la relación directa que debe existir con la misión institucional. A continuación se presenta las actividades de la Gestión Comercial, de los cuales nuestro análisis se centrara en el proceso de crédito:

ESTRUCTURA ESTRATEGICA



Figura 8. Estructura Estratégica

Fuente: ESPOIR

Como parte de este apartado se explicará el proceso de Microcrédito individual de la Sucursal Sur, mismo a ser analizado:

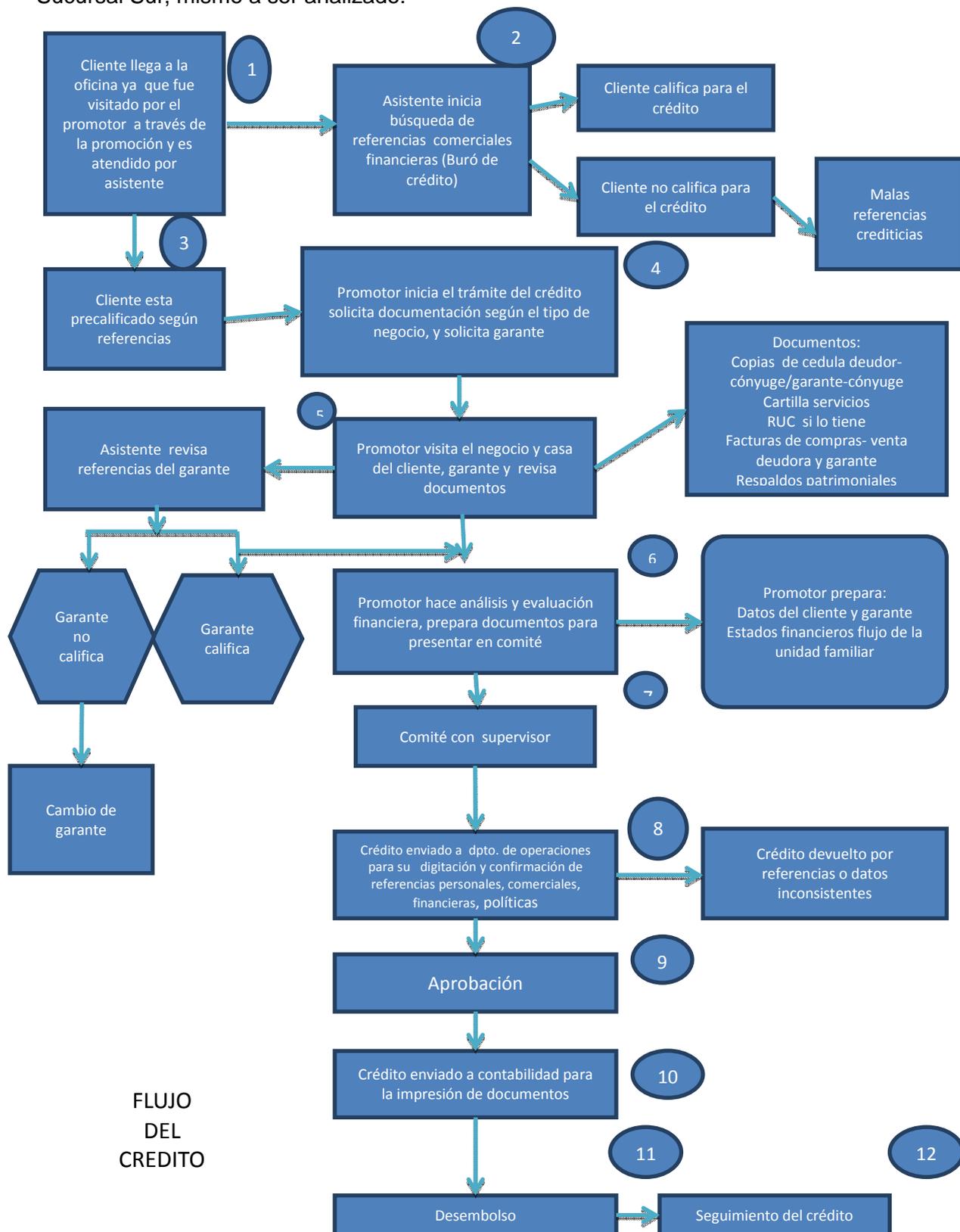


Figura 9. Flujo de Crédito

Fuente: ESPOIR

Proceso de Crédito Sucursal Sur

Descripción del Proceso

El Proceso de Crédito, establece las pautas y lineamientos que guían metodológicamente el otorgamiento de créditos y procura minimizar el riesgo, así como conseguir una administración eficiente de la cartera de la Sucursal Sur.

Promoción

Todo el personal y en particular quienes atienden directamente a los clientes, deben conocer sobre los productos, servicios, características, metodologías, políticas, reglas y procedimientos de crédito, para ofrecer una guía e información adecuada.

En responsabilidad de los Asesores de Crédito la promoción de la Institución y sus productos, basada en la búsqueda del contacto diario y la relación directa con el mercado objetivo, directamente en sus microempresas.

Las zonas de atención, deben estar demarcadas por el radio de acción de la Regional y éste, a su vez estará zonificado para los asesores correspondientes, siendo responsabilidad del Coordinador Regional, el cumplimiento de esta directriz.

La Dirección Ejecutiva, el Director de Negocios o Coordinador Regional, por requerimientos institucionales, pueden disponer cuando se considere necesario, la apertura, división y/o cierre de zonas, así como el traslado de Asesores.

Informes De Crédito

Toda solicitud, previo a la Inspección Socioeconómica debe haber pasado por Informes de Crédito.

Ninguna persona está autorizada para alterar o cambiar, los registros realizados por Informes de Crédito.

Inspección

Las visitas al negocio y domicilio son obligatorias en la primera operación tanto para el deudor como para el garante. De la segunda en adelante se visitará solo el negocio, excepto si el cliente cambia de domicilio.

La inspección socioeconómica por parte del Asesor de Crédito, deben realizarse *in situ* en la microempresa del solicitante.

La visita al negocio por parte del supervisor de crédito, es obligatoria en montos mayores a 4000 USD y/o cuando este necesite confirmar o mayor información sobre el crédito a otorgar y deberá estar sumillado en la hoja de evaluación.

En el caso de que el cliente tenga relación familiar con el Asesor, se debe designar otro asesor que atienda la operación, en estos casos el Asesor debe dar a conocer a su Supervisor directo, eventuales relaciones de familiaridad que generen conflicto de intereses.

Políticas de evaluación de crédito

Toda operación de crédito, nueva o re préstamo, debe haber sido realizada previamente un Informe de Crédito.

La evaluación crediticia es realizada obligatoriamente por el Asesor asignado a la zona donde el cliente tiene su negocio y es quien propone la operación a comité.

Para la evaluación, se debe aplicar la metodología implementada en la organización, así como también usar exclusivamente las herramientas (formatos) establecidas para el efecto.

File de cliente: Toda operación se respaldará en una carpeta por cada cliente, con la documentación que identifique al deudor y evidencias del proceso requerido para su otorgamiento, con el siguiente orden:

- Check List.
- Solicitud de crédito con verificación de datos.
- Informes de riesgo (BURÓ DE CRÉDITO).
- Ficha de Evaluación y Resumen socioeconómico.
- Copia de Cédula de identidad vigente a color (cliente y cónyuge si aplica).
- Copia de papeleta de votación o de excepción emitido por el Tribunal Electoral (cliente y cónyuge si aplica).
- Copia u original de pagos de servicios básicos actualizados, del mes inmediato anterior al de la solicitud de crédito. Excepto en poblaciones (generalmente rurales), que se conoce que no cuentan con ningún tipo de servicio público, por lo cual los usuarios pueden presentar un Documento probatorio que equivale al de Servicios Básicos.
- Documento adicional obligatorio: Facturas de compra o venta, matrícula de vehículo, RUC, respaldo patrimonial.
- Solicitud de garante.

- Documento de soporte del garante (cónyuge si aplica): pagos servicios básicos, papeleta de votación, cédula de identidad, si es dependiente último rol de pagos.
- Referencias (personales, comerciales y bancarias, si las hubiere)
- Avalúos y certificaciones de garantías reales (si aplica).

Aprobación de Créditos

El Comité de crédito es un órgano colegiado que analiza objetivamente y con criterio técnico las propuestas y toma decisiones en consenso, con el afán de minimizar el riesgo y conseguir una cartera de calidad. Es permitido invitar a otros colaboradores, para poder cumplir ese cometido.

La definición de los Niveles de Aprobación de Créditos, es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva de la Fundación, bajo recomendación del Director de Negocios, representadas en el siguiente cuadro:

Tabla.6. NIVELES DE APROBACIÓN DE CRÉDITO

Nivel	Conformación del Comité	Nivel de Aprobación	Cupo
Nivel 1	Asesor Supervisor	x	0-4000
Nivel 2	Asesor Supervisor Coordinador y/o Jefe de Agencia.	x	4001-8000
Nivel 3	Asesor Supervisor Coordinador y/o Jefe de Agencia. Oficial Nacional de Crédito individual	x	8001-10000
Nivel 4	Asesor Supervisor Coordinador y/o Jefe de Agencia Oficial de Crédito individual Director de Negocios	x	Mayor a 10001

Fuente: Fundación ESPOIR

Normas del comité:

Para los niveles 1 y 2, es obligatorio realizar comité presencial, en tanto que en el nivel 3 y 4, sus responsables pueden optar por realizar comité virtual (en pantalla del Sistema de Crédito).

Debe registrar sus comentarios y decisiones, en el campo que para el efecto existe en la Matriz de Evaluación Crediticia, mismas que deben ser además incluidas en el sistema de crédito al realizar la aprobación.

Funciones del Comité del Crédito:

- Tomar la decisión final de la propuesta (aprobación, rechazo, postergación), en consenso.
- Retroalimentar permanentemente a la labor del promotor y a las instancias de aprobación.
- Controlar que todas las políticas y procedimientos sean cumplidas.
- Controlar /Analizar riesgos inherentes a la operación y recomendar acciones correctivas oportunas.
- Comprobar que los aspectos formales (central de riesgos, referencias, documentación), han sido verificados por las instancias correspondientes.

Desembolso

Se emitirá un cheque a nombre del cliente, o por transferencia a cuenta virtual. Los documentos serán firmados en la oficina de la Regional.

Una vez aprobada la operación, se procederá con el desembolso y se incorporarán al file, copia de los documentos habilitantes, así:

- Liquidación.
- Copia de Pagaré.
- Tabla de Amortización.
- Hoja de Seguimiento de Créditos.

Las carpetas de crédito quedan bajo custodia y responsabilidad de la Asistente de crédito que apoye el trabajo de los Asesores de Crédito y pueden ser utilizados éstos para caso de empréstito con un debido respaldo de entrega-recepción.

Control de la Cartera

La Fundación procura mediante el control de la cartera asegurar un oportuno cumplimiento de los compromisos contraídos por los clientes, para mantener una cartera de calidad, dentro de los objetivos institucionales y los estándares de la industria.

Aspectos generales

Las instancias que participan en este proceso, son responsables de dar un seguimiento efectivo a la cartera, con la aplicación de las políticas, procesos y procedimientos establecidos, para ese fin.

Según lo explicado por La Fundación:

El Oficial de Crédito Individual, debe efectuar monitoreo de los riesgos, para detectar tempranamente su posible deterioro, de tal forma que se pueda tomar medidas oportunas y adecuadas.

Los supervisores deberán realizar visitas y revisiones regulares a determinados clientes u operaciones (créditos de montos altos, plazo más largo, operaciones que generalmente caen en mora, créditos pagados puntualmente, los del asesor con mayor mora, los del asesor con cero mora, etc.), para asegurar el cumplimiento de los criterios técnicos de evaluación, política, definiciones de seguimiento, requisitos para procesar las operaciones, etc. y según lo identificado, proponer medidas que permitan controlar el riesgo de la cartera.

Se debe realizar Auditoría Metodológica interna y/o externa en forma periódica, con el fin de asegurarse de que la gestión está cumpliendo con lo establecido en las políticas y/o tomar correctivos oportunamente (mensual una por oficina)

El supervisor debe revisar periódicamente la aplicación de la política de seguimiento y procurar la retroalimentación al equipo, así como aplicar correctivos necesarios.

Seguimiento y Recuperación de Cartera.

Se ejecuta el seguimiento y recuperación de cartera con el fin de garantizar retornos eficientes y oportunos, de los recursos económicos entregados en calidad de crédito, tanto de capital como de intereses, mediante acciones de recuperación efectiva y según los mecanismos y políticas institucionales establecidas.

Minimizar el riesgo y mantener indicadores de riesgo aceptables que no afecten los resultados del producto.

Establecer guías de acción y estrategias que permitan al personal involucrado en esta labor, realizarla con eficiencia y eficacia.

Principios

Según lo explicado por La Fundación:

En todo momento del Seguimiento y Recuperación de Cartera, se debe recordar al cliente, su compromiso *con la Institución* y no personalizar la relación como Cliente – Asesor.

Los medios y procedimientos que utilicen los gestores del seguimiento o la recuperación, deben siempre ejecutarse bajo el principio de no afectar la relación y comunicación con el cliente.

La gestión debe ser planificada para cada caso, se trata de realizar pocas gestiones, pero de calidad y en cada una de estas debe lograrse un acuerdo satisfactorio para las dos partes.

La cobranza debe ser oportuna, ágil, persistente, segura y económica.

Tanto deudores como garantes, como sus respectivos cónyuges deben estar permanentemente informados de cada gestión y/o acuerdos realizados.

El Asesor, siempre debe utilizar mecanismos de presión social e infundir al cliente su compromiso, principalmente en la fase "pre-crédito".

Aspectos generales de Recuperación de Cartera

Un crédito será considerado como moroso a partir del primer día de atraso en el pago de una cuota. El asesor de crédito responsable de la operación, es el responsable de realizar y/o verificar que se realice el seguimiento adecuado a su cartera, de acuerdo a las acciones previstas y con las instancias de apoyo correspondientes.

Las gestiones de recuperación de los créditos de más de 90 días de atraso se transferirán a un gestor de cobranza especializado.

La morosidad, independientemente de su antigüedad y del gestor asignado, afectará las comisiones e incentivos del asesor de crédito.

Se debe establecer "Comités de Morosidad" con periodicidad semanal, con el fin de evaluar la calidad de cartera, situación clientes en mora, evaluar acciones realizadas, determinar la aplicación de estrategias establecidas de cobranza y tomar decisiones oportunas para la recuperación del crédito.

No está permitida la recepción de valores en efectivo, en campo. Excepto con autorización previa del Supervisor, por medio de un documento habilitante.

Toda gestión de Seguimiento y/o Cobranza, debe ser registrada en la Hoja de Seguimiento de Cobranzas.

Etapas de la gestión de Recuperación de Cartera.

Las Gestiones de Seguimiento y Cobranza, están determinadas en la siguiente tabla:

Tabla.7. ESTRATÉGIAS DE COBRANZA

ESTRATEGIAS DE COBRANZAS,CREDITO INDIVIDUAL ESPOIR 2013				
ETAPAS		ESTRATEGIA	DIAS ATRASO	CARTA
1	Actividades:	Llamada Cliente.	(-3-0)	
		Promotor		
	Responsable:	Asistente de Crédito		
2	Actividades:	Llamada Cliente.	(1-5)	
		Asistente de Crédito		
	Responsable:	Promotor		
3	Actividades:	Llamada Garante.	(6-10)	
		Promotor		
4	Actividades:	Visita y Entrega de Requerimiento de pago Deudor y/o Garante.	(11-20)	1A-1B
		Llenado hoja de seguimiento de cobranzas.		
		Firma de compromiso de pago.		
Responsable:	Promotor			
5	Actividades:	Visita Deudor y Garante. Llenado hoja de seguimiento de cobranzas por promotor de crédito.	21-30	S1
	Responsable:	Supervisor -Promotor		
6	Actividades:	Entrega de Notificación de Pago Deudor y Garante. Llenado hoja de seguimiento de cobranzas por promotor de crédito. Verificación del cumplimiento de la Notificación de Pago.	31-45	2A-2B
		Responsable:		
7	Actividades:	Paso a gestor de cobranzas por listados	45-60	3A S1
		Entrega recepción Promotor-Gestor de Cobranzas(Documentación de respaldo)		
		Entrega recepción Promotor-Gestor de Cobranzas(En Campo)		
		Entrega de primer aviso extrajudicial		
		Llenado hoja de seguimiento de cobranzas por gestor de cobranzas.		
Responsable:	Promotor-Supervisor-Gestor de Cobranzas Oficial Nacional de Cobranzas-Coordinador			
8	Actividades:	Entrega de segundo aviso extrajudicial Llenado hoja de seguimiento de cobranzas gestor de cobranzas.	61-90	4A S1
	Responsable:	Gestor de cobranzas Oficial Nacional de Cobranzas-Coordinador		
9	Actividades:	Paso a gestor de cobranzas por sistema Orión. Entrega de tercer aviso extrajudicial. Llenado hoja de seguimiento de cobranzas por gestor cobranzas.	90-120	5A S1
	Responsable:	Gestor de cobranzas Oficial Nacional de Cobranzas-Coordinador		
10	Actividades:	Departamento Legal. Entrega recepción Gestor de Cobranzas - Abogado.(Documentación de respaldo) Entrega recepción Gestor de Cobranzas-Abogado.(En Campo) Entrega de Comunicado de Tramite Judicial.(DEMANDA)	mas 120	Demanda
		Responsable:		

Fuente: Fundación ESPOIR

Recuperación Administrativa:

Es la acción normal que ejecuta la Fundación para la recepción del pago de los clientes, mismos que deben hacerse en las instituciones que la Fundación ha definido para el efecto.

El cliente podrá realizar sus pagos o depósitos en cualquier agencia de las Instituciones financieras y/o empresas que para el efecto tengan alianzas estratégicas con la Fundación.

Mensualmente el comité de crédito deberá recopilar información, evaluar y calificar la calidad de atención y servicio que se está prestando a los clientes, con el fin de que su puntualidad en el pago no se deteriore, por causas de mala calidad de servicio.

La Cobranza Preventiva

La gestión de seguimiento preventiva (Estrategia1 según cuadro), se realizará para todos los créditos, en función de lo establecido en las Estrategias de Cobranza Espoir.

La llamada preventiva será realizada por el Asesor de Crédito, para casos en los que la cartera no supere los 200 clientes, y cuando la cartera supere el número de clientes indicado, y/o lo determine el Supervisor de Crédito la actividad será realizada por el (la) Asistente de crédito.

Tanto el Asesor, como la (el) Asistente de crédito que apoye el trabajo de los Asesores de Crédito, deben estar expresamente preparada (o), para realizar la gestión telefónica, de tal forma que se mantenga un nivel alto de efectividad y un buen canal de comunicación con el cliente, registrando la actividad y resultados en la Hoja de Seguimiento de cobranzas del cliente.

Recuperación Operativa

La recuperación operativa constituyen las estrategias 2 a la 9 de la tabla Estrategias de Cobranza Espoir presentadas anteriormente.

Las estrategias deben ser forzosamente aplicadas en el rango de días indicados. Las estrategias de cobranzas se aplican para todos los créditos independientemente de la zona y/o actividad de los clientes.

Las cartas son evidencia de gestiones realizadas para la recuperación de créditos, por tanto su entrega no es opcional y debe mantenerse una copia firmada por el cliente y/o garante en el file de cada crédito.

La hoja de seguimiento de cobranzas debe constar el file de cada cliente que ha incurrido en el proceso de cobranzas a partir de la etapa N° 4.

Cobranza Extrajudicial.

Los créditos que pasen de 45 días de retraso, serán gestionados por el promotor, con el apoyo directo del gestor de cobranzas de cada oficina. Sin que los clientes sean retirados de la cartera del promotor.

En esta etapa, toda la relación del cliente será manejada directamente por el promotor con el apoyo del gestor de cobranzas en el seguimiento de acuerdos y éste no puede negociar, sin el aval del gestor de cobranzas–supervisor de crédito.

El Supervisor, coordinará con la asistente de crédito el apoyo del trabajo de los promotores de crédito, la entrega oportuna de las carpetas de cada uno de los clientes al gestor de cobranzas.

Los créditos que pasen de 90 días de retraso, serán gestionados directamente por el gestor de cobranzas. Y estos serán retirados de la cartera del promotor a la cartera del gestor de cobranzas.

La carpeta de los clientes traspasados deberá contener la información de las gestiones de cobranza realizadas, en la misma Hoja de Seguimiento de cobranzas.

El Supervisor, debe mantener una estadística por Asesor de los casos en que se ha requerido la recuperación por la vía extrajudicial.

Cobranza Jurídica

Una vez que se han agotado las acciones de cobro pre-jurídico, el Coordinador Regional en conjunto con el Oficial Nacional de Cobranzas luego de revisar y evaluar el informe de posibilidades de recuperación, autorizará los créditos que pasarán a Cobranza Judicial y enviará un informe mensual al Oficial de Crédito Individual.

Los gastos que se generen por concepto de recuperación vía cobro judicial serán asumidos por el cliente.

Mensualmente se debe reunir 2 veces (inicio y medio mes) un Comité de Cobranza Judicial, conformado el Supervisor, Coordinador, Gestor de Cobranza y Abogado, con los siguientes objetivos:

- Coordinar, controlar y evaluar las gestiones realizadas sobre cartera en poder de Abogados Externos.
- Autorizar la cartera que pasa a Abogados Externos y elaborar un Informe Mensual de Gestión de la instancia.

- La alternativas de recuperación judicial y extrajudicial, indicadores de gestión y honorarios, serán determinados por la Dirección Ejecutiva de la Fundación, en coordinación con la Dirección de Negocios.

Aspectos a considerar de Provisiones

El programa deberá establecer un fondo de reserva que mensualmente será incrementado para prevenir pérdidas por la no-recuperación de alguna deuda, según lo establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Con el afán de disminuir las provisiones se condonará todos los saldos menores a un dólar en capital y/o intereses, este procedimiento se lo hará mensualmente.

La provisión se hará tomando en cuenta la cartera en riesgo en cada período (ver cuadro Provisiones) o el 1% de la cartera total de este producto de crédito, se tomará el porcentaje mayor.

Reprogramación y Reestructuración de Créditos.

Reprogramación

Cancelación de una operación vigente que se encuentra al día, mediante la concesión de una nueva operación de crédito por el mismo saldo de capital de la operación vigente, pero con variación de las condiciones de plazo y periodicidad de pago; debido a una disminución de la capacidad de pago del deudor.

Se podrá reprogramar una deuda cuando se haya cancelado al menos el 30% del capital original. El cliente debe previamente, cancelar los intereses generados hasta el momento de la reprogramación.

La reprogramación surtirá por una sola ocasión y será aprobada por el Coordinador, quien emitirá un Informe mensual al Oficial Nacional de Crédito Individual de las operaciones reprogramadas y el estado de cada una.

Todo crédito reprogramado deberá cumplir con todos los requerimientos de un nuevo crédito y la cuota debe adecuarse a la nueva capacidad de pago del deudor.

Reestructuración

Cancelación de una operación vencida, mediante la concesión de una nueva operación de crédito por el monto total de la deuda vencida y variando condiciones de de plazo y periodicidad de pago; debido a una disminución de de la capacidad de pago del deudor o de retrasos en el crédito vigente por causas externas.

Se podrá reestructurar una deuda cuando se haya cancelado al menos el 50% del plazo original. El cliente debe previamente, cancelar los intereses normales y de mora generados hasta el momento de la reestructura.

La reestructuración surtirá por una sola ocasión y será aprobada por el Coordinador, quien emitirá un Informe mensual al Oficial Nacional de Crédito Individual de las operaciones reprogramadas y el estado de cada una.

Todo crédito reestructurado deberá cumplir con todos los requerimientos y de existir alguna validación esta debe ser aprobada por el Coordinador. La cuota debe adecuarse a la nueva capacidad de pago del deudor.

Todo crédito reestructurado, mantendrá la calificación de la operación que originó la reestructuración, por todo el plazo determinado en las nuevas condiciones.

Castigo de Cartera

Para presentar la situación financiera real del Activo Cartera de Créditos del producto trimestralmente se realizará castigo de cartera.

Sera la Dirección de Negocios quien envíe el listado de créditos a castigarse. Cada Regional será responsable de controlar gastos excesivos en cobranza judicial, cuando la situación del cliente no permita buenas posibilidades recuperación.

Criterios para el Castigo de Créditos

- Prestamos calificados en categoría E con el 100% de provisión.
- Son considerados préstamos incobrables, las operaciones vencidas por más de 180 días sin que se haya efectuado abonos de al menos el 40% de lo adeudado.
- En caso de abonos superiores al 40% se volverá a contar los 120 días a partir del último abono.
- El Monto de crédito a castigar no justifica en todos los casos iniciar una acción judicial.
- El Coordinador en conjunto con el Supervisor deberá analizar y determinar las operaciones a castigar.
- Presentar más de 180 días de atraso en saldos o cuotas en mora y/o préstamos vencidos contractualmente.
- Ante evidente falta de capacidad de pago de deudores y garantes, (bajo nivel patrimonial que no permita cobranza vía judicial, graves problemas familiares, desaparición de deudores y/o garantes, etc.).
- Cuando se han agotado todas las alternativas de cobro y se identifiquen pocas posibilidades de cobro.

- Cuando los costos de la recuperación sean iguales o superan el 100% de lo adeudado.

El castigo de cartera, no descarta la ejecución de acciones legales para la recuperación de la deuda. Las fechas para determinar los saldos de los préstamos considerados irrecuperables, serán los cierres de cada trimestre.

Cada uno de los créditos calificados para castigo deben contener un informe de las gestiones de recuperación realizadas, siendo el cumplimiento de estas acciones una de las principales condiciones que debe cumplirse para castigar el crédito, constituyéndose además en un histórico de la gestión efectuada que reposará en la carpeta de cada cliente y en custodia de un responsable de la información.

El Oficial de Crédito Individual presenta la propuesta de castigos de cartera a la Dirección Operativa, para su aprobación. Administración, debe establecer un proceso de control de Cartera Castigada.

Retanqueos

Retanqueo es otorgar una nueva operación de crédito sobre el saldo de una operación anterior, bajo las condiciones descritas en la política de crédito.

Représtamos

Représtamo es otorgar una nueva operación de crédito, previo a la cancelación de la operación anterior, bajo las condiciones descritas en la política.

El criterio de zonificación, se mantiene para el otorgamiento de représtamos. si el cliente hubiere cambiado la dirección del negocio a una zona diferente a la del Asesor anterior,

debe ser atendido por un nuevo oficial, mismo que debe realizar una inspección completamente nueva del negocio y domicilio.

Las condiciones para los représtamos deben definirse de acuerdo a los requerimientos reales y/o necesidad de inversión, crecimiento del negocio y como también en los créditos nuevos, dependen de la capacidad de pago del deudor.

El incremento en montos, en operaciones de représtamo, aplica de preferencia, si se evidencia crecimiento del negocio y evolución positiva de la capacidad de pago, en donde el comportamiento puntual de pago en la operación inmediata anterior, solo es una referencia de análisis y no implica incremento automático de monto.

Condiciones para un représtamo

Para el otorgamiento del primer retanqueo el cliente debe tener una experiencia crediticia con Espoir de al menos nueve meses. No se permitirá las pre cancelaciones de cuotas con el fin de acceder a un retanqueo.

Para otorgar un retanqueo, deberá estar pagado mínimo el 50% del préstamo vigente respecto al plazo al cual fue fijado en su cronograma de pago y el incremento dependerá de su capacidad de pago.

No procederá otorgar représtamo a clientes que tengan registros en Buró de Crédito más de 30 días y más de 8 días promedio de retraso en la operación anterior o que tengan riesgo en 5 o más entidades financieras.

Criterios de Evaluación

Todo retanqueo y représtamo necesitan una nueva visita del promotor y una nueva evaluación socio-económica. La visita al negocio del cliente tendrá los siguientes objetivos:

- Confirmar que el negocio siga funcionando en el mismo lugar.
- Ver si el negocio ha evolucionado, mantenido o ha decaído en cuando a su movimiento comercial (bajo stock).
- Realizar el flujo de fondos para determinar la nueva capacidad de pago que justifique el monto a otorgar.
- Se filtrará al cliente por Buro de crédito y score para comprobar que no tenga en la actualidad ninguna información negativa o nuevas deudas adquiridas.
- Es además posible que los montos en operaciones posteriores se bajen, en función de la temporada o requerimientos coyunturales de los clientes, lo cual no constituye un castigo, sino la aplicación de lineamientos técnicos, direccionados a mantener siempre la línea de otorgar como crédito.

La información socio-económica de la nueva solicitud debe guardar coherencia con la información registrada en el crédito anterior, las condiciones actuales del mercado, la actividad económica y el comportamiento de negocios similares.

Transferencia De Cartera

Aspectos generales de Transferencia de Cartera

Solo se transferirá los créditos que a la fecha de traspaso se encuentren máximo con 2 cuotas en mora. Los clientes con más días de mora o los que presenten calificación E en el Buró de Crédito deberán ser transferidos a Gestión de cobranza.

Para la reasignación de clientes a transferir, se debe mantener los criterios de zonificación establecidos, además el Acta entrega-recepción, con la aceptación de quien recibe, con:

- Detalle con nombre del cliente, código de operación, calificación de Buró de Crédito, número de cuotas vencida, número de días vencido a la fecha, número total de días de atraso en la operación, número promedio de días de retraso en la operación, garantía, observaciones.
- Número de carpetas entregadas, con el detalle de que están completas de acuerdo a las políticas crediticias.
- Monto total y número de clientes de la cartera a traspasarse.
- Firma de promotores y Supervisor.

El asesor que entrega la cartera conjuntamente con el que la recibe, visitarán a todos los clientes en su negocio, en donde se dará a conocer al cliente el cambio de promotor, se verificará con el cliente el estado del crédito y se obtiene retroalimentación del cliente sobre cualquier situación que deba ser solventada por el promotor que entrega la cartera.

El promotor que recibe asume la total responsabilidad de la administración de la cartera.

Son causas para transferir cartera:

- Salida de asesor.
- Licencia mayor a tres meses.
- Permiso por Maternidad.
- Traslado de zona geográfica.
- Ascenso del Asesor.
- Indicadores de riesgo de cartera superiores a los estándares establecidos.

Incentivos

El personal de crédito del producto, recibirá incentivos según lo establecido en la política correspondiente.

La política de incentivos será administrada desde la Oficina Central por el Departamento de Negocios y no podrá ser modificada en las regionales.

3.2.3 Procesos habilitantes

Como se presenta en el cuadro adjunto, el conjunto de actividades conformadas por: Gestión del Talento Humano, Gestión de Operaciones, Gestión de Sistemas, Gestión Financiera, Gestión de Riesgos y Gestión de Auditoría forman parte de los procesos habilitantes para La Fundación, mismos que apoyan en la generación de servicios cuyo fin es satisfacer las necesidades de los clientes. Son procesos agregadores de valor y de sí mismos, proporcionando a la institución la asesoría y el apoyo necesarios para la continuidad de la gestión.

A continuación se presentan los procesos habilitantes con sus correspondientes actividades dentro de la estructura estratégica:

ESTRUCTURA ESTRATEGICA

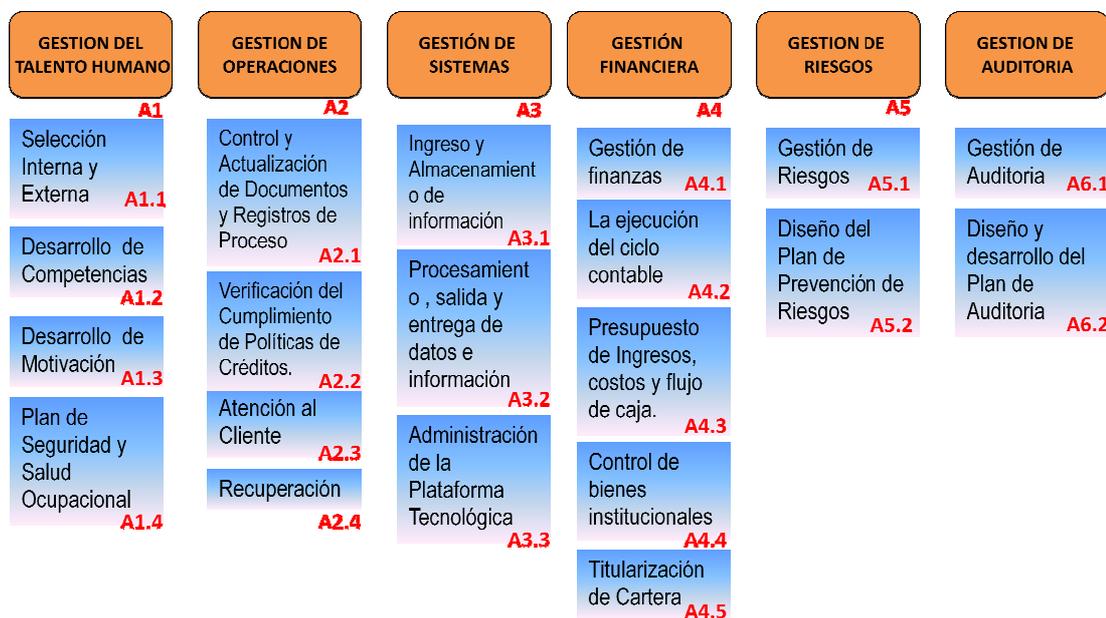


Figura 10. Estructura Estratégica

Fuente: ESPOIR

Gestión de Talento Humano: Encargado del reclutamiento, selección, motivación control y desarrollo del personal.

Gestión de Operaciones: Tiene a su cargo la dirección de las operaciones a nivel nacional, llevando el control de las actividades, documentos y registros.

Gestión de Sistemas: Que controla el correcto funcionamiento de software, hardware y redes tanto internas como externas, así como también es responsable del mantenimiento y adquisición de equipos y nuevas tecnologías.

Gestión Financiera: Coordina con el contador el desarrollo de las actividades necesarias para el correcto ingreso, registro e interpretación de las operaciones monetarias que ayuden a la consecución de estados financieros a final en cada periodo.

Gestión de Riesgos: Encargada de elaborar el Plan de Prevención de Riesgos, mismo que tiene por objetivo prevenir posibles problemas, así como mitigar los el impacto de los riesgos presentados en el desarrollo de las operaciones.

Gestión de Auditoría: Tiene a su cargo el control previo, concurrente y posterior de las operaciones desarrolladas a nivel nacional, implementando planes aplicación de recomendaciones para mejorar los procesos.

3.3 Justificación para la evaluación del área de colocación y crédito de la Agencia Sur de la Fundación ESPOIR

El entorno cambiante y el constante crecimiento del mercado y la tecnología, han obligado a las empresas a medir su rendimiento en el tiempo, logrando así aplicar de forma oportuna procedimientos correctivos y de control a posibles contingencias que se pueden presentar.

A través del tiempo las entidades a nivel general tanto públicas como privadas, e independientemente del sector al cual se dediquen, han evolucionado y junto con éste proceso se ha suscitado la necesidad imperativa de crear nuevas técnicas que permitan a las organizaciones enfrentar los grandes cambios y retos.

En éste proceso ha jugado un papel importante el control de las actividades ejecutadas, es así, que concomitantemente se ha presentado el desarrollo de los enfoques de la auditoría. Medir el logro de los objetivos institucionales y departamentales, el apego a la normativa vigente, el control interno de las operaciones y la verificación de la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, son acciones que hoy en día no se pueden desarrollar de forma separada.

El análisis en su conjunto de los aspectos mencionados da a las organizaciones una mayor certeza de su realidad y permite a la Dirección la toma de mejores decisiones o acciones correctivas, que permitan mitigar el impacto de posibles errores. De aquí nace la importancia de la presente aplicación de la Auditoría Integral.

Se ha considerado pertinente enfocarse en un sector sensible en la situación del Ecuador, el cual a pesar de los cambios económicos que se han venido dando siguen viviendo en condiciones de extrema pobreza, siendo ésta la mayor causa de muerte a nivel mundial. La pobreza es una condición económica en la cual el ingreso familiar no es suficiente para garantizar las mínimas condiciones de salud y nutrición necesarias para el crecimiento y supervivencia a largo plazo, teniendo mayor impacto en las mujeres y niños.

En los últimos diez años el sector de la economía informal ha crecido por diversas causas, como por ejemplo la migración de trabajadores de la economía formal a la informal, por desincorporación, reducción de personal entre otras, incorporación de un mayor número de mano de obra (calificada y no calificada) al sector informal.

Los negocios que se han desarrollado en el sector del micro finanzas tienen profundas limitaciones para crecer y ser auto-sostenibles porque carecen de activos financieros para invertir. Este sector no tiene muchas oportunidades de acceder a la banca privada debido a sus condiciones socioeconómicas, además de estar desprovisto de cualquier garantía real que sirva para respaldar la obtención de un crédito.

En la búsqueda de un mecanismo que permita atender a este sector de la población, hacer crecer sus negocios y cubrir las necesidades básicas del núcleo familiar, se han creado desde aproximadamente cuatro décadas, metodologías de crédito de montos significativamente bajos a fin de reducir las dificultades de las personas de escasos recursos de acceder a un crédito.

Las organizaciones dedicadas a este fin, han incrementado la disponibilidad de oportunidades para que auto-empleados puedan desarrollarse y mejorar su calidad de vida. El programa de Microcrédito es el principal servicio de la Fundación ESPOIR en su Agencia Sur, su éxito radica en la facilidad que se da a hombres y mujeres emprendedoras pobres, ayudándoles a vencer sus limitaciones, mejorar sus ingresos, desarrollar autoconfianza y autoestima.

La fundación implementa su misión mediante la ejecución de un programa sostenible de microcrédito, aplicando las metodologías crediticias individuales; complementando su accionar con una serie de beneficios sociales.

El trabajo de La Fundación está orientado por un lado hacia el crecimiento sostenido institucional y fortalecimiento de las zonas actuales de intervención, permitiendo la ampliación de cobertura en estas zonas y asegurando su capacidad económica para responder oportunamente a la demanda de crédito; por otro lado el trabajo de ESPOIR apoya a que sus clientes microempresarios pobres mejoren su calidad de vida.

Con estos antecedentes, enfocar un examen de auditoría integral al área o proceso de colocación y crédito de la sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, cuya misión es: impulsar el desarrollo económico, social y de salud de las microempresarias y los microempresarios del Ecuador, con énfasis en la población de menores ingresos; con el propósito de mejorar su calidad de vida y la conservación de su medio ambiente, a través del otorgamiento de servicios micro financieros y no financieros, constituye la esencia de esta investigación, por constituir dicho proceso la base de las operaciones de La Fundación y ser agregador de valor y vital para la continuidad de las actividades en la Sucursal Sur.

La acogida que han presentado los microcréditos durante los últimos años se ha evidenciado de forma clara (US\$ 3'580.598,41 total de créditos colocados), más aún en los sectores de mayor comercio y menores ingresos económicos como lo es el Sur de la ciudad de Quito, razón por la cual la Fundación Espoir ha dedicado un gran esfuerzo en la difusión de éste producto en dicha zona.

Monto Otorgado Por Mes Créditos Sucursal Sur

Tabla.8. MONTOS OTORGADOS DE CRÉDITO

MES	MONTO OTORGADO	DIFERENCIA	% INCREMENTO O DECREMENTO
ENERO	11.135,42	-	-
FEBRERO	123.688,66	112.553,24	1011%
MARZO	244.451,39	120.762,73	98%
ABRIL	302.860,66	58.409,27	24%
MAYO	317.228,88	14.368,22	5%
JUNIO	410.322,71	93.093,83	29%
JULIO	349.707,15	(60.615,56)	-15%
AGOSTO	315.981,40	(33.725,75)	-10%
SEPTIEMBRE	274.325,40	(41.656,00)	-13%
OCTUBRE	358.916,95	84.591,55	31%
NOVIEMBRE	551.643,08	192.726,13	54%
DICIEMBRE	320.336,71	(231.306,37)	-42%
TOTAL AÑO 2012	3.580.598,41		

Fuente: Datos Sucursal Sur ESPOIR

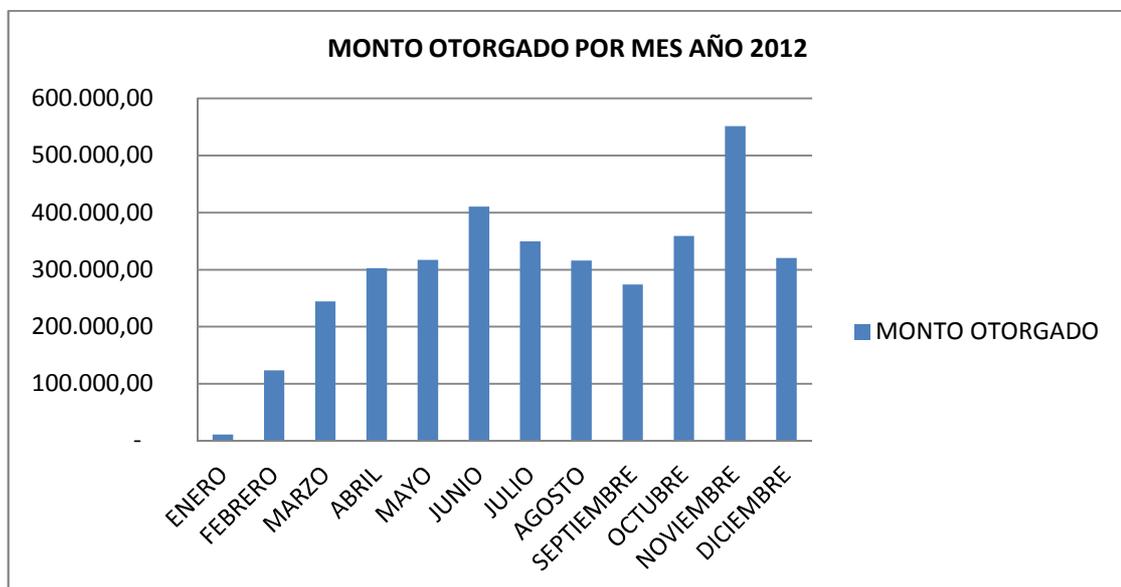


Figura 2. Monto otorgados créditos

Fuente: ESPOIR

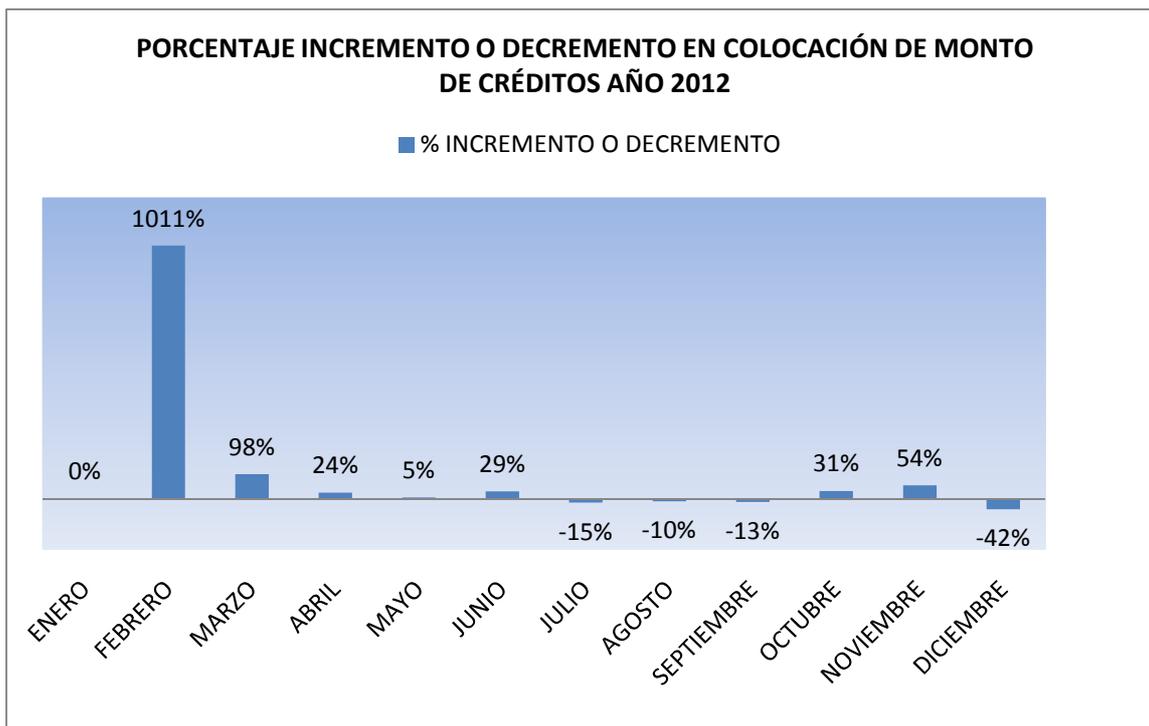


Figura 3 Porcentaje de incremento o decremento colocación de créditos ESPOIR SUR

Fuente: ESPOIR

Se ha evidenciado la necesidad de dinamizar éste nicho de mercado, para lo cual se ha hecho extensivo el interés de conocer el estado de la gestión interna de la sucursal Sur, su nivel de cumplimiento de la normativa vigente aplicable al sector, el nivel de confianza de los controles que actualmente se aplican y la razonabilidad de los saldos de las cuentas de mayor movimiento, materialidad e importancia del año 2012, lo que permitirá tomar decisiones acertadas para la futura gestión de la organización.

Es importante para ESPOIR asegurar que el crecimiento de la cartera y su calidad se encuentren dentro de los parámetros establecidos en los planes operativos anuales; y que los compromisos contraídos por los clientes se cumplan a cabalidad. Por tal razón es vital para la organización el dar un seguimiento efectivo al componente de cartera, observando la correcta aplicación de las políticas y procedimientos establecidos y analizando los aspectos que pueden estar afectando su cumplimiento.

Tabla.9

**FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR
BALANCE GENERAL
AGENCIA QUITO SUR
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012
Expresado en dólares**

CUENTA	DESCRIPCION	SALDO	ANALISIS VERTICAL
1	ACTIVO	351.814,86	100,00%
11	FONDOS DISPONIBLES	12.877,87	3,66%
1103	Bancos y otras instituciones financieras	12.877,87	3,66%
110310	Bancos e instituciones financieras locales	1.000,00	0,28%
11031055	Banco del Pichincha- Quito	1.000,00	0,28%
110311	Bancos e instituciones financieras locales	11.877,87	3,38%
11031135	Banco de Guayaquil-Quito Sur	11.877,87	3,38%
14	CARTERA DE CREDITOS	2.827.495,10	803,69%
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer	2.765.251,04	786,00%
140405	De 1 a 30 días	172.635,52	49,07%
140410	De 31 a 90 días	366.854,20	104,27%
140415	De 91 a 180 días	534.795,17	152,01%
140420	De 181 a 360 días	893.253,41	253,90%
140425	De más de 360 días	797.712,74	226,74%
1414	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	75.522,76	21,47%
141405	De 1 a 30 días	9.634,73	2,74%
141410	De 31 a 90 días	17.749,77	5,05%
141415	De 91 a 180 días	20.144,75	5,73%
141420	De 181 a 360 días	19.636,51	5,58%
141425	De más de 360 días	8.357,00	2,38%
1424	Cartera de créditos para la microempresa vencida	14.758,24	4,19%
142405	De 1 a 30 días	7.423,45	2,11%
142410	De 31 a 90 días	6.360,46	1,81%
142415	De 91 a 180 días	974,33	0,28%
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	(28.036,94)	-7,97%
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	(28.036,94)	-7,97%
16	CUENTAS POR COBRAR	62.391,66	17,73%
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	61.765,20	17,56%
160320	Cartera de créditos para la microempresa	61.765,20	17,56%
1690	Cuentas por cobrar varias	626,46	0,18%
169005	Anticipos al personal	100,00	0,03%
16900505	Anticipos de sueldos y décimos	100,00	0,03%
16900510	Anticipos gastos de viaje	-	0,00%
169090	Otras	526,46	0,15%
16909005	Cuentas por Cobrar Clientes	395,69	0,11%
16909010	Cuentas por Cobrar Empleados	130,77	0,04%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	4.298,00	1,22%
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	3.935,00	1,12%
1806	Equipos de computación	363,00	0,10%
19	OTROS ACTIVOS	(2.555.247,77)	-726,30%
1908	Transferencias Internas	(2.556.555,94)	-726,68%
190805	Transferencias Internas fondos para Cartera	(1.495.000,00)	-424,94%
190810	Transferencias Internas por Int y Asesoría Ofic Central	(105.464,27)	-29,98%
190815	Transferencias Internas Cuentas Puente	(2.204.918,11)	-626,73%
19081505	Transferencias Internas Cuentas Puente Cartera Orion	(566,47)	-0,16%
19081510	Transferencias Internas Cuentas Puente Módulos	(2.204.351,64)	-626,57%
190820	Transferencias internas débitos Cash BG	3.710,30	1,05%
190825	Transferencias Internas varias	(10.092,44)	-2,87%
19082503	Activos Fijos y Otros	(5.689,88)	-1,62%
19082504	Transferencias Sueldos	(4.402,56)	-1,25%
190890	Interagencias Regionales-Oficina	1.255.208,58	356,78%
19089005	Interagencias Regional Manabí	91,00	0,03%
1908900505	Interagencias Manabí - Portoviejo	91,00	0,03%
19089015	Interagencias Regional El Oro	688,84	0,20%
1908901505	Interagencias El Oro - Machala	688,84	0,20%
19089020	Interagencias Regional Guayas	780,34	0,22%
1908902005	Interagencias Guayas - Duran	97,23	0,03%
1908902010	Interagencias Guayas - Daule	683,11	0,19%
19089025	Interagencias Regional Pichincha	1.253.648,22	356,34%
1908902505	Interagencias Pichincha - Quito	1.253.648,22	356,34%
19089035	Interagencias Regional Sto Domingo	0,18	0,00%

2	PASIVOS	(351.814,86)	100,00%
25	CUENTAS POR PAGAR	(138.823,38)	39,46%
2503	Obligaciones patronales	(96.984,87)	27,57%
250305	Remuneraciones	(68.370,86)	19,43%
250310	Beneficios Sociales	(7.439,34)	2,11%
25031005	Décimo Tercer Sueldo	(1.267,06)	0,36%
25031010	Décimo Cuarto Sueldo	(2.077,65)	0,59%
25031015	Vacaciones	(4.094,63)	1,16%
250315	Aportes al IESS	(21.133,44)	6,01%
250320	Fondo de reserva IESS	(41,23)	0,01%
2504	Retenciones	(1.415,23)	0,40%
250405	Retenciones fiscales	(1.415,23)	0,40%
25040505	Retenciones en la Fuente por Pagar	(558,05)	0,16%
25040510	Retenciones del IVA por Pagar	(857,18)	0,24%
2506	Proveedores	-	0,00%
250605	CxP Proveedores Locales	-	0,00%
250610	CxP Proveedores Exterior	-	0,00%
2590	Cuentas por pagar varias	(40.423,28)	11,49%
259010	Pagos en exceso por cuenta clientes	(6,99)	0,00%
259090	Otras cuentas por pagar	(40.416,29)	11,49%
25909025	Descuentos de Sueldos por Pagar	(3.231,33)	0,92%
25909030	Otras Cuentas por Pagar Varias	307,20	-0,09%
25909050	Seguro Desgravamen Socias	(25.338,58)	7,20%
25909055	Seguro Vida Socias	(12.153,58)	3,45%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	(200.000,00)	56,85%
2690	Otras obligaciones	(200.000,00)	56,85%
269005	De 1 a 30 días	(200.000,00)	56,85%
29	OTROS PASIVOS	(12.991,48)	3,69%
2908	Transferencias Internas	(12.991,48)	3,69%
290805	Transferencias Internas Regionales	-	0,00%
290810	Transferencias Interdepartamentales (cuenta puente)	(3.999,85)	1,14%
290815	Transferencias internas por descuentos nómina	(8.991,63)	2,56%
29081501	Por anticipo de sueldos y décimos	(7.114,63)	2,02%
29081502	Por anticipo viajes	(510,00)	0,14%
29081503	Por prestamos cortos y joyas	(72,00)	0,02%
29081504	Por Cuentas x Cobrar varias (calzado vehiculos celular)	(1.295,00)	0,37%
7	CUENTAS DE ORDEN	-	
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	4.523,46	
7109	Intereses, comisiones e ingresos en suspenso	4.523,46	
710920	Cartera de créditos para la microempresa	4.523,46	
72	DEUDORAS POR CONTRA	(4.523,46)	
7209	Intereses en suspenso	(4.523,46)	

Fuente: Fundación ESPOIR

Esto además implica el analizar los factores que pueden afectar a la Sucursal Sur y a su proceso de crédito y colocación, para detectar tempranamente un posible deterioro del componente, de tal forma que se pueda tomar medidas oportunas y adecuadas.

Se pretende dejar las bases sentadas para que la organización desarrolle en un futuro un enfoque integral de auditoría a sus procesos y logre el impacto deseado en toda la entidad para obtener los resultados esperados con mayor seguridad.

Por lo expuesto, se ha escogido de mutuo acuerdo entre la organización y el auditor, el llevar a efecto el Examen de Auditoría Integral al Proceso de Crédito y Colocación de la sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, de la ciudad de Quito en el período 2012.

CAPITULO IV

**INFORME DE AUDITORÍA INTEGRAL AL PROCESO DE CRÉDITO Y COLOCACIÓN DE LA
SUCURSAL SUR DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR, DE LA
CIUDAD DE QUITO EN EL PERÍODO 2012**

Como resultado de la ejecución de las fases del proceso de Auditoría, se presenta el Informe Final producto de la Auditoría Integral al Proceso de Crédito y Colocación de la Sucursal Sur de la Fundación para El Desarrollo Integral Espoir, de la Ciudad de Quito en el Período 2012.

El Examen de Auditoría Integral ha sido efectuado de acuerdo con las normas internacionales de auditoría aplicables a la auditoría de estados financieros, a la auditoría del control interno, a la auditoría sobre el cumplimiento de leyes y a la auditoría de gestión. Esas normas requieren que la auditoría se planifique y se ejecute de tal manera que se obtenga una seguridad razonable en cuanto a si los estados financieros están exentos de errores importantes en su contenido; si la estructura del control interno ha sido diseñada adecuadamente y opera de manera efectiva, si se han cumplido con las principales leyes y regulaciones que le son aplicables; y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación de los resultados de la administración.

AUDITORIA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

Al Representante Legal

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR

Quito, 18 de Diciembre del 2013.

1. Hemos auditado el proceso de colocación y crédito de la Sucursal Sur de la ciudad de Quito, de la Fundación para el Desarrollo integral ESPOIR en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012, la cual cubre la siguiente temática: El examen del balance general, estado de resultados, estado de evolución del patrimonio y estado de flujo de efectivo; la evaluación del sistema de control interno, la evaluación del cumplimiento de las leyes y regulaciones que la afecta; y el grado de eficiencia y efectividad en el manejo de sus programas y actividades evaluado con los indicadores de desempeño.

2. La Administración es responsable de la preparación, integridad y presentación razonable de los estados financieros; de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la Fundación y de la Sucursal Sur; el cumplimiento de las leyes y regulaciones que afectan a la organización; y del establecimiento de los objetivos, metas y programas así como de las estrategias para la conducción ordenada y eficiente de la Sucursal.

3. Nuestra responsabilidad es la de expresar conclusiones sobre cada uno de los temas de auditoría integral con base en los procedimientos que se han considerado necesarios para la obtención de evidencia suficientemente apropiada, con el propósito de obtener una seguridad razonable de nuestras conclusiones sobre la temática de la auditoría integral.

4. Dadas las limitaciones inherentes de cualquier estructura de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados; también las proyecciones de cualquier evaluación de control interno para períodos futuros están sujetas al riesgo de que el control interno se pueda tornar inadecuado por los cambios en sus elementos. Es necesario aclarar que la opinión vertida en el presente informe proporciona seguridad razonable y no absoluta con respecto a cada uno de los aspectos evaluados.

5. Realizamos nuestra auditoría integral de acuerdo con las normas internacionales de auditoría aplicables a la auditoría de estados financieros, a la auditoría del control interno, a la auditoría sobre el cumplimiento de leyes y a la auditoría de gestión. Esas normas requieren que la auditoría se planifique y se ejecute de tal manera que se obtenga una seguridad razonable en cuanto a si los estados financieros están exentos de errores importantes en su contenido; si la estructura del control interno ha sido diseñada adecuadamente y opera de manera efectiva, si se han cumplido con las principales leyes y regulaciones que le son aplicables; y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación de los resultados de la administración. Una auditoría financiera incluye el examen, sobre una base selectiva, de la evidencia que respalda las cifras y revelaciones en los estados financieros; la evaluación de las normas o principios de contabilidad utilizados; las principales estimaciones efectuadas por la administración, así como la evaluación de la presentación global de los estados financieros. Consideramos que nuestra auditoría integral proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión sobre los estados financieros y conclusiones sobre la otra temática.

6. En nuestra opinión, el saldo de la Cartera de Crédito de la Sucursal Sur de la Fundación ESPOIR al 31 de diciembre del año 2012, se presenta razonablemente en todos sus aspectos importantes, de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

7. Con base a nuestros procedimientos de trabajo y con la evidencia obtenida, concluimos que la Sucursal Sur de la Fundación ESPOIR mantuvo en todos sus aspectos importantes una estructura efectiva de control interno en relación con la conducción ordenada de sus operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen la Cartera de Crédito, y aplicación adecuada de los indicadores esenciales que evalúan el desempeño de la administración en relación con los objetivos

generales, metas y actividades; esta información fue objeto de nuestra auditoría integral al proceso de colocación y crédito y refleja razonablemente los resultados de la gestión en el alcance de los objetivos y metas de la Fundación.

8. Por las características de nuestro examen de auditoría integral, los resultados se encuentran en los comentarios y recomendaciones expuestos a continuación, los mismos que son parte integral del presente informe.

Katty Michelena
Auditora
Quito, Ecuador

AUDITORIA FINANCIERA

TITULO: DIFERENCIAS ENCONTRADAS ENTRE LOS VALORES REPORTADOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y EL CALCULO EFECTUADO POR AUDITORIA CORRESPONDIENTE A PROVISIONES

La Sucursal Sur de la ciudad de Quito de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, reporta en el Balance General a 31 de diciembre del 2012, un saldo total de US \$ 28.036,93 correspondiente a la provisión efectuada para los diferentes segmentos de crédito; mismo que difiere del valor calculado por auditoría de la UTPL de US \$ 29.796,03, determinado mediante la aplicación de los porcentajes establecidos según la Resolución JB-2011-1897 de la Junta Bancaria del Ecuador, denotando una deficiencia en el control de los cálculos efectuados por parte del personal encargado de dicha función.

La Resolución JB-2011-1897 de la Junta Bancaria del Ecuador del 15 de marzo del 2011, según numeral 7.2 establece: "La administración de cada entidad controlada, deberá constituir provisiones en los diferentes segmentos de crédito, en los porcentajes mínimos y máximos que constan en la siguiente tabla:.."

Tabla No. 10. PORCENTAJE DE PROVISIÓN

CATEGORÍAS	PORCENTAJE DE PROVISIÓN	
	Mínimo	Máximo
A-1	0.50%	
A-2	0.51%	0.99%
A-3	1%	4.99%
B-1	5%	9.99%
B-2	10%	19.99%
C-1	20%	39.99%
C-2	40%	59.99%
D	60%	99.99%
E	100%”	

Fuente: Resolución JB-2011-1897 de la Junta Bancaria del Ecuador

Por medio de la aplicación de los valores estipulados en la Resolución JB-2011-1897 de la Junta Bancaria del Ecuador, se pudo evidenciar que la Sucursal no cuenta con un control eficiente en cuanto al cálculo de provisiones de los diferentes segmentos de crédito, lo cual es la causa de que se presenten valores erróneos en las cifras reportadas como provisiones en los Estados Financieros de la Sucursal Sur de la Fundación.

Por lo expuesto, la inconsistencia presentada en el cálculo de las provisiones, afecta la exactitud, integridad y validez de los Estados Financieros, reportando valores que no corresponden a la realidad de las actividades ejecutadas por la Sucursal Sur de la Fundación ESPOIR.

CONCLUSIÓN

El saldo de la cuenta 149920 Cartera de créditos para la microempresa, correspondiente al rubro 1499 Provisiones para créditos incobrables, se encuentra subvalorada por cuanto se presenta una diferencia de US \$ 1.759,10, con respecto al cálculo efectuado por auditoría en base a la Resolución JB-2011-1897 de la Junta Bancaria del Ecuador del 15 de marzo del 2011, según numeral 7.2.

RECOMENDACIÓN

Al Director Financiero – Director de Auditoría Interno

La Sucursal Sur debe implementar un sistema de control dirigido al ingreso y procesamiento de datos, con base en el personal adecuadamente capacitado para la función y con filtros de seguridad que permitan verificar posibles errores en los cálculos efectuados. La supervisión de las operaciones debe ser de forma concurrente, procurando que la Sucursal en si sea autónoma en el control de sus actividades.

AJUSTE PLANTEADO

FUNDACIÓN ESPOIR

AUDITORIA FINANCIERA

AÑO 2012

CUENTA	DETALLE	DEBE	HABER
44	PROVISIONES		
4402	Cartera de créditos	1.759,10	
14	CARTERA DE CREDITOS		
1499	(Provisiones para créditos incobrables)		
149920	(Cartera de créditos para la microempresa) Para registrar valores pendientes por provisiones requeridas en la Cartera de Créditos		1.759,10

AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO

TITULO: INOBSERVANCIA DE DISPOSICIONES DE LA JUNTA BANCARIA

La Sucursal Sur de la ciudad de Quito perteneciente a la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, reporta en el Balance General a 31 de diciembre del 2012 un saldo total

de US \$ 28.036,93 correspondiente a la provisión efectuada para los diferentes segmentos de crédito; mismo que difiere del valor calculado por auditoría de US \$ 29.796,03, determinado mediante la aplicación de los porcentajes establecidos según la Resolución JB-2011-1897 de la Junta Bancaria del Ecuador, denotando la inobservancia de la disposición por parte del personal encargado, por desconocimiento de la resolución mencionada, de acuerdo a la evaluación efectuada por auditoría.

La Resolución JB-2011-1897 de la Junta Bancaria del Ecuador del 15 de marzo del 2011, según numeral 7.2 establece: "La administración de cada entidad controlada, deberá constituir provisiones en los diferentes segmentos de crédito, en los porcentajes mínimos y máximos que constan en la siguiente tabla:.."

Tabla No. 11. PORCENTAJE DE PROVISIÓN

CATEGORÍAS	PORCENTAJE DE PROVISIÓN	
	Mínimo	Máximo
A-1	0.50%	
A-2	0.51%	0.99%
A-3	1%	4.99%
B-1	5%	9.99%
B-2	10%	19.99%
C-1	20%	39.99%
C-2	40%	59.99%
D	60%	99.99%
E	100%”	

Fuente: Resolución JB-2011-1897 de la Junta Bancaria del Ecuador

De acuerdo a la evaluación efectuada por Auditoría sobre el conocimiento de lo estipulado en la Resolución JB-2011-1897 de la Junta Bancaria del Ecuador, la falta de capacitación del personal que forma parte de la Sucursal del Sur de la Fundación ESPOIR encargado del cálculo de las provisiones, respecto de temas legales y de cumplimiento a ser aplicados en las actividades diarias ejecutadas, constituye una de las principales razones para que se presenten errores en las estimaciones financieras efectuadas.

La inobservancia de las disposiciones emitidas por la Junta Bancaria del Ecuador según la Resolución JB-2011-1897, pueden influir en la continuidad de las operaciones de la

Sucursal. Los efectos financieros contrarios a la realidad pueden crear inconvenientes con la imagen de la Sucursal ante terceros y desencadenar en la falta de financiamiento externo por el bajo nivel de confianza en la institución.

CONCLUSIÓN

La Sucursal Sur presenta la inobservancia de la disposición emitida en la Resolución JB-2011-1897 de la Junta Bancaria del Ecuador del 15 de marzo del 2011, según numeral 7.2, misma que establece los parámetros a ser aplicados en el cálculo de provisiones para cuentas incobrables.

RECOMENDACIÓN

Dirección Ejecutiva - Director de Talento Humano

El personal de la Sucursal Sur debe contar con la adecuada formación y capacitación en temas de importancia como los relacionados con la base legal aplicable a las operaciones financieras de la entidad. Los cálculos ejecutados por el sistema están potencialmente expuesto a errores e inconsistencias por parte del mismo o ya sea por la intervención de la parte humana; sin embargo el adecuado control de los aspectos citados disminuye la probabilidad de que se presenten diferencias en las estimaciones financieras efectuadas.

Contar con un plan de capacitación continuo, que actualice a los empleados en temas relacionados a su labor cotidiana dentro de la Sucursal Sur de la Fundación ESPOIR, se hace necesario ante el hecho descrito.

AUDITORIA DE CUMPLIMIENTO

TITULO: NO SE EVIDENCIÓ LA AUTORIZACIÓN PARA RETIRO DE CARPETAS DE CRÉDITO

De la visita efectuada a las oficinas de la Sucursal Sur de la Fundación ESPOIR el 05 de noviembre del año 2013, se pudo evidenciar mediante la observación de las actividades de rutina, que las carpetas de crédito de los clientes retiradas del sitio de custodia en la mencionada fecha, las cuales corresponden a una muestra de las mismas, no fueron extraídos por parte de los asesores de crédito con una debida autorización por escrito, o la firma de algún documento que sirva de constancia del motivo del retiro de la información; quedando expuesta la posibilidad de que puedan extraviarse y ser utilizadas para fines ajenos a los del crédito.

La Resolución No. JB-2011-1897 de la Junta Bancaria en su numeral 4 establece la normativa para el manejo de expedientes, disponiendo dejar la constancia del retiro con la firma o inicial de la persona que realiza dicha actividad; Las políticas de microcrédito individual en su ítem 7.3.7.3, estipula: Las carpetas de crédito quedan bajo custodia y responsabilidad de la Asistente de crédito que apoye el trabajo de los Asesores de Crédito y pueden ser utilizados éstos para caso de préstamo con un debido respaldo de entrega-recepción.

El desconocimiento de la normativa aplicable para el retiro de expedientes o carpetas de crédito por parte de los asesores, se convierte en la causa principal para que se genere la mencionada condición; la falta de formatos que permitan evidenciar la debida autorización o las firmas de responsabilidad, son aspectos que denotan las falencias existentes en el control interno de la Sucursal Sur.

Las carpetas de crédito retiradas sin las correspondientes autorizaciones son susceptibles de que la información contenida se extravíe de forma total o parcial, que los datos sean conocidos por terceros o de que sean utilizadas por personas propias o ajenas a las Sucursal para el cometimiento de delitos.

CONCLUSIÓN

Las carpetas de crédito de los clientes que forman parte de la Sucursal Sur de la Fundación ESPOIR, no cuentan con un adecuado control de retiro del lugar designado para su custodia; los documentos son retirados por empleados de las oficinas sin que se deje constancia por escrito de la persona que está efectuando la acción, del motivo, la fecha y firmas de responsabilidad y autorización del trámite.

RECOMENDACIÓN

Director de Auditoría Interno – Jefe de Sucursal

Se debe desarrollar un formato para el control del retiro de los documentos que forman parte de los expedientes de los clientes de la Sucursal, el cual debe ser debidamente aprobado por la Dirección de la Fundación para su aplicación. El formato referido debe contener la fecha de retiro de los documentos, el nombre de los empleados que ejecuta la acción, el motivo por el cual se solicita la información y la firma de la autorización del Jefe de la Sucursal.

La realización de controles concurrentes al proceso planteado para el retiro de expedientes, es de vital importancia para el normal desarrollo de las actividades de crédito.

AUDITORIA DE GESTIÓN

TÍTULO: INCUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES DEL PLAN OPERATIVO DEL AÑO 2012, DIRIGIDAS A LA SUCURSAL SUR

De la verificación efectuada al Plan Operativo del año 2012 de la Fundación ESPOIR, en los puntos referentes a la Sucursal Sur, se pudo evidenciar la falta de cumplimiento de actividades tales como: Establecimiento de causas de deserción de clientes; Análisis de

participación de mercado de la Sucursal; Redefinición de procedimientos e instrumentos de supervisión: Supervisor/promotor – Coordinador/ Supervisor - Oficina Central / Regionales; Definir y aplicar políticas de seguimiento de cartera en etapa judicial y levantamiento de procesos operativos, por la adaptación al mercado e inicio de operaciones de la Sucursal Sur.

El Plan Operativo Anual diseñado por los Directivos de la Fundación y ejecutado por las Sucursales a nivel Nacional, debe ser de estricto cumplimiento, puesto que, éste documento tiene el propósito de determinar el rumbo de la organización, a través de la ejecución de actividades tales como: Establecimiento de causas de deserción de clientes; Análisis de participación de mercado de la Sucursal; Redefinición de procedimientos e instrumentos de supervisión: Supervisor/promotor – Coordinador/ Supervisor - Oficina Central / Regionales; Definir y aplicar políticas de seguimiento de cartera en etapa judicial y levantamiento de procesos operativos; las que permitan cumplir los objetivos económicos plasmados en las proyecciones de la Sucursal Sur y el objetivo principal de la Fundación que es buscar el desarrollo microempresario de los sectores más necesitados.

En el año 2012 se apertura la Sucursal Sur de la Ciudad de Quito, lo cual se convirtió en la causa de que en el proceso de introducción al mercado y adaptación, se produjeran desfases en el cumplimiento de actividades planificadas como las citadas en el párrafo anterior, lo cual propició que los objetivos planificados para el año 2012, sean aplazados.

La falta de estudios cuantitativos del nivel de deserción por regional y de participación de mercado, son de vital importancia en la organización, más aún para aquellas Sucursales que inician operaciones y que se ve en la necesidad de evaluar los factores externos que pueden afectar su permanencia; los procedimientos y políticas deben estar claramente definidos y adecuadamente aplicados, sin estos aspectos se puede ver afectada la operatividad de las Sucursales en procesos vitales, como lo es la Cartera en etapa judicial.

Un ambiente de incertidumbre se puede crear en torno a la falta de cumplimiento de los temas mencionados.

CONCLUSIÓN

Por lo expuesto se determina que por el proceso de inicio de actividades de la Sucursal Sur de la ciudad de Quito en el año 2012, se produjeron desfases en el cumplimiento de actividades planificadas dentro del Plan Operativo Anual, que contiene puntos específicos para la misma, lo cual provocó que las acciones a ejecutarse dentro del año de análisis, se posterguen para el año 2013.

RECOMENDACIÓN

Dirección Ejecutiva - Director de Auditoría Interna

El cumplimiento del Plan Operativo Anual debe estar en concomitancia con acciones de seguimiento, evaluación, control, retroalimentación, dirección y medición de resultados. Las proyecciones y los planes deben ser tratadas en un lenguaje matemático, deben existir las suficientes bases para poder defender la postura del organizador, deben existir datos cuantitativos para cada variable, los directivos se convierten en las personas que interpretan el futuro y de acuerdo con sus estimaciones combina los factores controlando el proceso, recordando su configuración como un sistema de autoridad y el hecho de que los valores son cambiantes en el tiempo además que la medición está sujeta a un cierto grado de riesgo que debe ser controlado pronosticando las condiciones antes de que sucedan, midiendo las desviaciones en el momento en que se producen y detectando las variaciones con posterioridad a que ocurran.

Se debe propender a que exista mayor comunicación con los miembros que integran la organización, con una relación tanto horizontal como vertical, dando a conocer los objetivos planteados, el porcentaje de responsabilidad que tienen en el logro de las metas y tomando en cuenta sus sugerencias para la mejora de procedimientos que permitan alcanzar lo planificado.

AUDITORIA DE GESTIÓN

TÍTULO: FALTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN CONTINUA

Dentro del Plan Operativo Anual del año 2012, en la evaluación efectuada a los resultados de la gestión institucional, consta en el numeral 2.4 Implementación Plan de Capacitación, lo siguiente: "En el año 2012 se suspendió la capacitación externa para el personal, únicamente se impartió capacitación interna para los cargos de Promotor de Crédito y Promotor de Educación"; auditoría evidenció, mediante la verificación de los resultados obtenidos de la gestión, que adicional al incumplimiento de la capacitación para los empleados, no se consideró a la Sucursal Sur dentro de las proyecciones efectuadas para este importante aspecto.

Las Políticas Internas de la Fundación dictan en su cláusula 4.4 la necesidad de contar con un Plan de Capacitación continua no solo a nivel de la Oficina Matriz, sino también a nivel de las Regionales y Sucursales, lo que permita a sus empleados adquirir nuevos conocimientos a ser aplicados en las actividades diarias de su función; constituye una práctica sana del buen manejo del personal e institucional.

La Fundación no cuenta con personal capacitado en temas relacionados a la función que están desempeñando; la poca atención dada a éste aspecto ha ocasionado que no sea considerado dentro del Plan Operativo Anual y que no se cuente con presupuesto para la actividad, básicamente por la importancia que se le da a otro tipo de temas, dejando de lado prácticas para el desarrollo del personal.

La falta de capacitación en el personal de la Sucursal Sur y de la Fundación en general, tiene efectos de importancia en la ejecución de las actividades. El personal se ve afectado por la desmotivación de no recibir un beneficio adicional a su labor; el efecto más importante se da en que por la falta de actualización de conocimientos, se suscitan errores involuntarios que desencadenen en problemas de importancia, como lo es la inobservancia de la normativa aplicable a las actividades de microcrédito, afirmaciones financieras erróneas en los estados, entre otras.

CONCLUSIÓN

La Fundación no proporcionó durante el año 2012, capacitación al personal que forma parte de la organización, tal como se lo había proyectado en el Plan Operativo Anual. Además de no contar con un Plan de capacitación continua a nivel de Regionales y Sucursales, el cual permita planificar, evaluar y promover al personal de la institución.

RECOMENDACIONES

Dirección Ejecutiva - Director de Talento Humano

El personal del departamento de Talento Humano debe considerar el desarrollo e implementación de un Plan de Capacitación Continua que proporcione al personal las bases técnicas suficientes para poder desempeñar con eficiencia las funciones encomendadas. El mencionado plan, debe considerar la proyección de ejecución de cursos afines a las áreas de desempeño de los empleados, plazos, presupuestos, niveles e incentivos por cumplimiento de capacitaciones, lo cual motive y desarrolle profesionalmente al recurso humano que maneja la Sucursal Sur.

AUDITORIA DE GESTIÓN

TÍTULO: INCUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LAS POLITICAS DE MICROCRÉDITO INDIVIDUAL

Resultado de los procedimientos aplicados para la comprobación del cumplimiento de los requisitos solicitados para acceder a los productos de créditos, se pudo evidenciar que la Sucursal Sur de la Fundación ESPOIR no observa en su totalidad las disposiciones legales y normativa interna vigente acerca de la información necesaria que debe entregar el cliente.

La Resolución No. JB-2011-1897 emitida por la Junta Bancaria el 15 de marzo del 2011, en su numeral 1.4.2.1 Tecnología Crediticia dispone: "Carpetas de crédito para cada prestatario o grupo de prestatarios, conteniendo la información requerida en los manuales de crédito de la propia institución y/o en los programas de crédito definidos por el Estado"; además la Política de Microcrédito individual de la Fundación Espoir que establece las Políticas de evaluación de crédito en su numeral 7.3.5.

El desconocimiento de la Normativa legal aplicable al proceso, el querer cumplir con las metas establecidas mensualmente por casa matriz, así como los errores involuntarios presentados por promotores por la presión del tiempo de atención al cliente, son factores que influyen directamente en el incumplimiento de la normativa.

La colocación de créditos a personal que no cumplan los requisitos adecuados para adquirir una deuda, son un potencial riesgo para la institución pues pueden convertirse en cartera morosa que terminará afectando los resultados de la gestión a nivel de Sucursal e institucional.

CONCLUSIÓN

En la evaluación efectuada a los expedientes de los clientes de la Sucursal Sur, se pudo evidenciar que existen casos en los cuales no se cumplen con los requisitos solicitados según los preceptos establecidos en las Políticas de Microcrédito Individual de la Fundación ESPOIR, encontrando inconsistencias en las fechas de inicio del negocio constantes en el RUC y las reportadas según los formularios llenados por los promotores; así como la dotación de créditos a personas que no cumplen con el tiempo mínimo de funcionamiento del negocio.

RECOMENDACIÓN

Director de Operaciones – Director de Auditoría Interna

La Sucursal Sur debe implementar un sistema de control dirigido a los requisitos que presenta el cliente para acceder a un crédito; si bien los mismos son analizados tanto por el promotor como por el supervisor, se hace necesario la existencia de un control independiente de las dos funciones citadas, que verifique la correcta aplicación de lo dispuesto en las Políticas internas de microcrédito.

El control debe ser concurrente, antes de la aprobación del crédito; ejecutado mediante una lista de verificación de los requisitos que demuestre el porcentaje de cumplimiento del cliente de los documentos habilitantes; además se debe efectuar por parte de la Matriz de la Fundación, controles que permitan evidenciar el cumplimiento de la normativa interna por parte de sus empleados encargados de funciones delicadas como la presente.

AUDITORIA DE CONTROL INTERNO

TÍTULO: CONTROL INTERNO DE PERSONAL

En la evaluación efectuada al sistema de control interno de la Sucursal Sur de la ciudad de Quito de la Fundación Espoir, por medio de la aplicación del cuestionario COSO, auditoría pudo evidenciar que al ingreso del personal no se les entrega por escrito las funciones para las cuales son contratados, no cuentan con un manual de procedimientos por función y en muchas de las ocasiones ejecutan tareas que no corresponden al fin para el que fueron contratados.

La fundación dentro del Manual de las Políticas de Control Interno en el numeral 4.2.6 establece: “Todo empleado debe recibir sus funciones y responsabilidades por escrito”, aspecto que propende que el personal se sienta más comprometido y que no existan conflictos internos por el desconocimiento de las mismas. Se considera una práctica sana que al personal se le asignen funciones adecuadas a sus conocimientos; sin ser sub utilizado en áreas o actividades para las cuales no ha sido contratado.

La falta de control por parte de la Matriz del aspecto humano y de lo estipulado en el Manual de Control Interno, ha desencadenado estas prácticas que no se consideran adecuadas para el desarrollo del personal con que cuenta la Sucursal Sur.

El desconocimiento de las funciones por parte del personal constituye un aspecto de importancia dentro del control de la Sucursal, los conflictos internos por la falta de asignación de responsabilidades pueden presentarse en el corto tiempo. Se pueden estar ejecutando procesos de forma no adecuada al no contar con manuales que establezcan las directrices del cargo o función a ejecutar.

CONCLUSIÓN

Resultado de los procedimientos aplicados por auditoría al sistema de control interno de la Sucursal Sur, se pudo evidenciar que al personal que presta sus servicios en las oficinas no se les entrega por escrito las funciones para las cuales son contratados en su ingreso, además de no contar con un manual de procedimientos por función y en muchas de las ocasiones ejecutan tareas que no corresponden al fin para el que fueron contratados.

RECOMENDACIÓN

Director de Talento Humano

La Sucursal debe aplicar políticas de buen manejo de personal, las cuales incluyan: una inducción de conocimiento de la institución a su ingreso, haciendo referencia a la misión, visión y objetivos de la Fundación; la dotación de un manual de funciones previamente aprobado por la Dirección, en el cual conste el perfil del cargo, las principales tareas y los procedimientos a aplicar para el desarrollo de las mismas; y, la aplicación de evaluaciones que permitan conocer la realidad del personal, su desempeño laboral, su desarrollo profesional, así como sus inquietudes personales.

Esto permitirá crear un adecuado cumplimiento de las funciones encomendadas, dejando constancia que la Sucursal proveyó todos los recursos necesarios por escrito para que el empleado desarrolle a cabalidad sus funciones.

AUDITORIA DE CONTROL INTERNO

TÍTULO: FUNCIONES DE CONTROL DECENTRALIZADAS

En la evaluación efectuada al sistema de control interno de la Sucursal Sur de la ciudad de Quito de la Fundación Espoir mediante la aplicación del cuestionario COSO, auditoría pudo evidenciar que no existe personal autónomo que diseñe, aplique y dirija actividades de control interno en todos los procesos.

La estructura del Informe Coso proporciona directrices sobre el manejo, identificación, evaluación y gestión de los riesgos, permitiendo a las compañías mejorar las prácticas de control interno. Su aplicación se puede dar a todos los niveles de la organización y estructuras en general.

La Actual Directiva de la Fundación no ve como un aspecto necesario, la implementación de actividades descentralizadas de control, ni la contratación de personal que tenga a cargo dichos procesos por Sucursal; lo cual ha llevado a la situación actual que presentan las oficinas a nivel nacional, que siguen manteniendo su control por las actividades desarrolladas por la Matriz.

La Sucursal Sur no cuenta con personal interno contratado para actividades exclusivas de control, lo cual hace que en algunos casos los empleados que laboran normalmente, tenga también que ejercer la supervisión de sus propias actividades o funciones que están a su cargo pero que deberían de tener un factor adicional de control.

La falta de aplicación de procedimientos de control hace a cualquier organización vulnerable a situaciones que afecten su rentabilidad, estabilidad y continuidad en el mercado. Los controles en las actividades financieras deben estar presentes perennemente para evitar que el componente más sensible de su estructura, como lo es el crédito, se vea afectado por situaciones que desencadenen en la falta de fondos para el desarrollo de sus actividades y la pérdida de confianza de su mercado meta.

CONCLUSIÓN

La Sucursal Sur de la Fundación ESPOIR no cuenta con funciones de control descentralizadas; se pudo evidenciar que existe una importante necesidad de que las oficinas cuenten con personal autónomo que diseñe, aplique y dirija actividades de control interno en torno a los procesos y esencialmente dirigidos al componente de crédito.

Si bien la Matriz efectúa evaluaciones cada cierto tiempo a sus oficinas a nivel nacional, no es suficiente para llevar un adecuado control a funciones delicadas como los son el flujo de fondos y el proceso de crédito en sí.

RECOMENDACIÓN

Director de Operaciones – Director de Auditoría Interna

La Fundación debe procurar que las Sucursales a nivel nacional cuenten con sus propios mecanismos de control de los procesos; si bien auditoría interna efectúa evaluaciones periódicas, es importante que se cuente con un control concurrente en el proceso de colocación y crédito.

Las actividades de control de requisitos, custodia de documentos y autorizaciones, deben ser descentralizadas, así como la aplicación de planes por Sucursal, con lo cual se permita medir los resultados por cada región.

Se deberá analizar las condiciones actuales de los controles aplicados en la Sucursal Sur, ver sus resultados, desarrollar mejoras y aplicarlos; tomando en cuenta que debe existir personal que tenga a su cargo las actividades exclusivas de control, independiente de las funciones de los empleados de la oficina y de las ejecutadas por personal de la matriz.

La Fundación en uso de las Normas de Control Interno en general y de las referencias existentes en el Informe COSO, debe adoptar la medida de contratar a personal interno en las Sucursales, para que implementen sistemas que hagan más eficaces y eficientes las actividades y resultados. Las actividades de control de requisitos, custodia de documentos, autorizaciones, aplicación de planes descentralizados y división de funciones, pueden verse mejorados en la medida en que se incremente el control interno en la Sucursal.

9. Presentación y aprobación del informe

La comunicación de resultados se llevó a cabo siguiendo los pasos: Informe Provisional, discusión del Informe Provisional e Informe Final, conforme constan en los citados anexos, los cuales forman parte integrante del presente trabajo:

- ✓ Oficio de envío del Informe Provisional
- ✓ Oficio de confirmación para la reunión de discusión del Informe Provisional emitido por ESPOIR
- ✓ Acta de Reunión de la discusión del Informe Provisional
- ✓ Matriz de Implementación de Recomendaciones debidamente firmada
- ✓ Oficio de entrega del Informe Final

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS

- ✓ Fue factible la ejecución de una auditoría integral al proceso de colocación y crédito de la sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, de la ciudad de Quito correspondiente al periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2012.
- ✓ En base a los resultados obtenidos de la auditoría integral y que fueron presentados en el apartado anterior, se generaron acciones correctivas plasmadas en la Matriz de Implementación de Recomendaciones, con evidentes beneficios para la Sucursal Sur.
- ✓ La cobertura integral de la presente auditoría brinda información y sugerencias que soportan la toma de decisiones basados en los hallazgos realizados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Una vez culminado el proceso de Auditoría se ha emitido el Informe Final producto de la Auditoría Integral al Proceso de Crédito y Colocación de la Sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral Espoir, de la Ciudad de Quito en el Período 2012.
- El Examen de Auditoría Integral ha sido efectuado de acuerdo con las normas internacionales de auditoría aplicables a la auditoría de estados financieros, a la auditoría del control interno, a la auditoría sobre el cumplimiento de leyes y a la auditoría de gestión. Esas normas requieren que la auditoría se planifique y se ejecute de tal manera que se obtenga una seguridad razonable en cuanto a si los estados financieros están exentos de errores importantes en su contenido; si la estructura del control interno ha sido diseñada adecuadamente y opera de manera efectiva, si se han cumplido con las principales leyes y regulaciones que le son aplicables; y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación de los resultados de la administración.
- Aplicar un examen de auditoría integral al proceso de crédito y colocación de la Sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo ESPOIR, se presentó como una necesidad imperativa, por factores como: determinar la razonabilidad del componente Cartera de Crédito, evaluar el control interno del proceso, el cumplimiento de la normativa aplicable, así como el logro de los objetivos propuestos para la Sucursal.
- De la aplicación de procesamientos se determinó que el saldo de la cuenta 149920 Cartera de créditos para la microempresa, correspondiente al rubro 1499 Provisiones para créditos incobrables, se encuentra subvalorada por cuanto se presenta una diferencia de US \$ 1.759,10, con respecto al cálculo efectuado por auditoría en base a la Resolución JB-2011-1897 de la Junta Bancaria del Ecuador del 15 de marzo del 2011, según numeral 7.2.
- Se presentan inobservancias a la Resolución No. JB-2011-1897 de la Junta Bancaria en su numeral 4 que establece la normativa para el manejo de expedientes, además de la política de microcrédito individual en su ítem 7.3.7.3.

- El examen se pudo ejecutar a cabalidad en todas sus fases tal como se evidencia en los papeles de trabajo adjuntos al presente.
- Producto de los hallazgos se generaron acciones correctivas con evidentes beneficios para la Sucursal Sur.
- La cobertura integral de esta auditoría brindó información y sugerencias que soportarán la toma de decisiones basados en los hallazgos realizados, por lo cual se aceptó la matriz de implementación de recomendaciones por parte de la Fundación a ser aplicada en la Sucursal Sur.
- El presente examen deja las bases sentadas para que la organización desarrolle un enfoque integral de auditoría a sus procesos y logre el impacto deseado en toda la entidad para obtener los resultados esperados con mayor seguridad.

RECOMENDACIONES

- El entorno cambiante y el constante crecimiento del mercado y la tecnología, obligan a las empresas a medir cuatro enfoques importantes: el logro de los objetivos institucionales y departamentales, el apego a la normativa vigente, el control interno de las operaciones y la verificación de la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros. Son acciones que de hoy en adelante la Fundación no puede ejecutar de forma separada; su aplicación proporcionará a la organización el desarrollo de procedimientos correctivos y de control a posibles contingencias que se pueden presentar.
- Se debe propender a que exista mayor comunicación con los miembros que integran la organización, dando a conocer los objetivos planteados, el porcentaje de responsabilidad que tienen en el logro de las metas y tomando en cuenta sus sugerencias para la mejora de procedimientos que permitan alcanzar lo planificado.
- Se recomienda establecer una excelente comunicación tanto horizontal (interdepartamental) así como vertical (entre los distintos niveles de la estructura organizativa). Deben organizarse reuniones periódicas para evaluar los avances en la implementación de la estrategia y el alcance de los objetivos.

- Aplicar un plan de capacitación del personal, permitiendo desarrollar nuevas capacidades en los empleados e incentivando a todos los miembros de la organización por cada paso dado hacia el cumplimiento de la implementación de las estrategias y el alcance de los objetivos propuestos.
- Potenciar el empowerment, es decir, cada empleado debe ser capaz de tomar las decisiones adecuadas y en el tiempo adecuado, esto se logrará teniendo personas comprometidas con la organización y muy bien capacitadas.
- Fomentar el feed-back de parte de los empleados, puesto que ellos son los que más conocen su puesto de trabajo y sus ideas pueden facilitar la consecución de los objetivos de la organización.
- Coordinar de forma continua las actividades claves que influyen en la satisfacción del cliente, tales como marketing, calidad de productos crediticios e investigando continuamente las necesidades cambiantes del mercado.
- Analizar las actuales condiciones de la Sucursal Sur y focalizar las necesidades de nuevas tecnologías que permitan desarrollar de forma más ágil y eficiente las actividades de la empresa.
- Suministrar información al personal en general por parte de la función directiva sobre donde está actualmente la organización y la dirección a tomar, es decir, hacia dónde debe ir y qué actividades deben realizarse en cada departamento de la empresa para conseguir los objetivos planteados.
- Comunicará mediante reuniones periódicas a todos los miembros de la organización los avances conseguidos y desviaciones presentadas en la implementación de los planes y estrategias.
- Comunicar por parte de los directores de cada departamento dentro de la organización los objetivos organizacionales y coordinar las tareas a realizar para conseguir los objetivos, deberán además convertir a los empleados en una parte proactiva dentro de las actividades de la organización.

- Con el objetivo de reducir la diferencia entre la planificación del departamento y la aplicación de indicadores para medir los resultados, es necesario que se lleven a cabo actividades de monitoreo y evaluación continua.
- Se considera necesaria la presencia de personal que ejerza funciones de control en la Sucursal para evitar fraudes o mitigar el impacto de errores involuntarios.
- El proceso de capacitación en temas relacionados con las funciones realizadas por los empleados, dará mayor grado de seguridad de que no se presenten errores en el registro de las partidas ni en la ejecución de los procesos.
- Quedan sentadas las bases para la aplicación continua del examen de auditoría integral en la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR.

BLIBLIOGRAFIA

- ✓ Amador A. (2008): Auditoría Administrativa. México, Programa Educativo S.A,
- ✓ Blanco Y. (2010): *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. Bogotá, Kimpres Ltda.
- ✓ Jiménez M. (2011): *Auditoría de Control Interno I*. Loja, , Universidad Técnica Particular de Loja.
- ✓ Johnson S., Prentice H. (2001): Dirección Estratégica, 5ta Edición.
- ✓ Kaplan R., Norton D. (2000): Cómo utilizar el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.
- ✓ Lemus E. (2011): XXII Congreso Interamericano de Contabilidad: La Auditoría Integral, un modelo de desarrollo para el siglo XXI, Perú.
- ✓ Sánchez G. (2006): Auditoría de Estados Financieros. Mexico, Pearson Prentice Hall.
- ✓ Subía J. (2011): *Marco Conceptual de la Auditoría Integral*. Loja, Universidad Técnica Particular de Loja.

ANEXOS

1. Estados Financieros al 31 de diciembre del 2012
2. Autorización emitida por ESPOIR para la ejecución del examen de auditoría integral
3. Registro Único de Contribuyentes de la Fundación ESPOIR
4. Oficio emitido por la Universidad Técnica Particular de Loja, por el cual se autoriza a dar inicio al trabajo de investigación
5. Designación del Director de Tesis la Universidad Técnica Particular de Loja
6. Oficio de envío del Informe Provisional
7. Oficio de confirmación para la reunión de discusión del Informe Provisional emitido por ESPOIR
8. Acta de Reunión de la discusión del Informe Provisional
9. Matriz de Implementación de Recomendaciones debidamente firmada
10. Oficio de entrega del Informe Final

ANEXO 1



<u>Activos</u>	<u>Nota</u>	<u>2012</u>	<u>2011</u>
Efectivo en caja y bancos	2 US\$	4,350,859	1,839,912
Inversiones en valores	3	450,104	1,004,167
Cartera de créditos: Microempresa	4	52,623,069	42,712,442
Menos reserva para posibles perdidas sobre la cartera de créditos	5	<u>2,085,289</u>	<u>922,371</u>
Cartera de créditos, neta		50,537,780	41,790,071
Cuentas por cobrar	6	4,385,412	1,803,773
Propiedad, equipos, neto	7	1,754,545	1,034,064
Otros activos, neto	8	416,321	417,372
Total activos	US\$	<u>61,895,021</u>	<u>47,889,359</u>


Francisco Moreno
Director Ejecutivo

Véanse las notas que acompañan a los estados financieros.



<u>Pasivo y Patrimonio</u>	<u>Nota</u>	<u>2012</u>	<u>2011</u>
Sobregiro bancario		US\$ -	33,480
Cuentas por pagar	10	2,416,316	5,700,588
Obligaciones financieras	11	41,212,502	30,121,237
Obligaciones por pagar por titularización de cartera	12	10,749,218	6,169,793
Total pasivo		54,378,036	42,025,098
Patrimonio:			
Capital social	13	832,665	832,665
Reserva legal		50,013	50,013
Reserva especial	13	4,981,583	3,453,661
Superávit por valuación de activos		570,704	-
Excedentes del ejercicio		1,082,020	1,527,922
Total patrimonio		7,516,985	5,864,261
Total pasivo y patrimonio	US\$	61,895,021	47,889,359

Yadira Freire
Contadora General
C.P.A.



Fundación para el Desarrollo Integral Espoir

Estado de Resultados

31 de diciembre del 2012, con cifras comparativas del 2011

(En dólares de los Estados Unidos de América – US\$)

	Nota	2012	2011
Ingresos financieros:			
Intereses ganados sobre:			
Cartera de créditos	US\$	9,577,040	7,177,907
Inversiones en valores		172,401	184,053
Varios		13,051	8,284
		<u>9,762,492</u>	<u>7,370,244</u>
Ingresos por servicios:			
Otros servicios		-	11,394
Egresos financieros			
Intereses pagados sobre:			
Operaciones interbancarias		104,440	605,184
Operaciones financieras		3,050,820	2,266,047
Valores en circulación y financieras		54,535	54,054
		<u>3,209,795</u>	<u>2,925,285</u>
Margen bruto financiero		<u>6,552,697</u>	<u>4,456,353</u>
Otros ingresos operacionales		5,290,010	4,682,527
Gastos de operación:			
Remuneraciones y otros gastos de personal		5,318,905	4,275,874
Honorarios		194,004	212,073
Servicios varios		1,805,184	1,367,166
Impuestos, contribuciones y multas		422,705	9,736
Otros gastos		743,780	708,246
Otras pérdidas operacionales		13,275	4,134
		<u>8,497,853</u>	<u>6,577,229</u>
Provisión para créditos incobrables	5	1,665,378	468,285
Depreciaciones	8	296,124	244,366
Amortizaciones		109,256	82,093
Margen operacional, neto		<u>1,274,096</u>	<u>1,766,907</u>
Utilidad antes de impuesto a la renta		<u>1,274,096</u>	<u>1,766,907</u>
Impuesto a la renta, estimado	13	192,076	238,985
Utilidad neta	US\$	<u>1,082,020</u>	<u>1,527,922</u>


Francisco Moreno
Director Ejecutivo

x 
Yadira Freire
Contadora General
C.P.A.



Fundación para el Desarrollo Integral Espoir

Estado de Cambios en el Patrimonio

31 de diciembre del 2012, con cifras comparativas del 2011

(En dólares de los Estados Unidos de América – US\$)

	Capital	Reserva legal	Otras Reservas	Superavit por valuación de activos	Resultados acumulados	Total
Saldo al 31 de diciembre del 2010	832,665	50,013	2,451,296	-	1,002,365	4,336,339
Apropiación de resultados a reservas	-	-	1,002,365	-	(1,002,365)	-
Resultado del ejercicio	-	-	-	-	1,527,922	1,527,922
Saldo al 31 de diciembre del 2011	832,665	50,013	3,453,661	-	1,527,922	5,864,261
Apropiación de resultados a reservas	-	-	1,527,922	-	(1,527,922)	-
Valuación de activos realizados en el 2012	-	-	-	570,704	-	570,704
Resultado del ejercicio	-	-	-	-	1,082,020	1,082,020
Saldo al 31 de diciembre del 2012	832,665	50,013	4,981,583	570,704	1,082,020	7,516,985

Francisco Moreno
Director Ejecutivo

Yadira Freire
Contadora
C.P.A.

Véanse las notas que acompañan a los estados financieros consolidados.



Fundación para el Desarrollo Integral Espoir

Estado de Flujos de Efectivo

31 de diciembre del 2012, con cifras comparativas del 2011

(En dólares de los Estados Unidos de América – US\$)

	<u>2012</u>	<u>2011</u>
Flujos de efectivo utilizado en las actividades de operación:		
Utilidad del ejercicio	US\$ 1,082,020	1,527,922
Conciliación entre la pérdida del periodo y el efectivo neto usado en las actividades de operación:		
Reserva para posibles pérdidas sobre la cartera de crédito	1,162,918	468,285
Ingreso por recuperación de cartera	(7,159)	(7,224)
Depreciación de propiedades y equipos	296,124	245,134
Baja de Propiedad y Equipos	(709)	12,064
Utilidad en Venta de Propiedad y Equipos	-	(34,365)
Amortización de Gastos Anticipados	-	82,122
Provisión de terminación laboral y desahucio	-	56,000
Intereses por pagar	548,194	463,973
	<u>3,081,388</u>	<u>1,285,989</u>
Cambios netos en activos - (aumento) disminución:		
Aumento en Cartera de créditos	(9,903,468)	(15,356,939)
Aumento en Cuentas por cobrar	(2,581,639)	(1,253,576)
Aumento en Otros activos	(108,176)	(230,726)
Aumento (Disminución) en Cuentas por pagar operaciones	(3,368,493)	1,738,041
Efectivo neto provisto por las actividades de operación	<u>(12,880,388)</u>	<u>(12,291,289)</u>
Flujos de efectivo utilizado en las actividades de inversión:		
Aumento en inversiones en valores	554,063	(617,940)
Compras netas de propiedad y equipos	(335,965)	(289,172)
Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión	<u>218,098</u>	<u>(907,112)</u>
Flujos de efectivo utilizado en las actividades de financiamiento:		
Disminución en intereses por pagar	(497,453)	(415,893)
Aumento en obligaciones financieras	11,091,265	8,508,291
Aumento en obligaciones por titularización de cartera	4,579,425	6,169,793
Efectivo neto provisto por las actividades de financiación	<u>15,173,237</u>	<u>14,262,191</u>
Aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo	<u>2,510,947</u>	<u>1,063,790</u>
Efectivo y equivalente de efectivo al inicio del año	<u>1,839,912</u>	<u>776,122</u>
Efectivo y equivalente de efectivo al final del año	US\$ <u>4,350,859</u>	<u>1,839,912</u>


Francisco Moreno
Director Ejecutivo


Yadira Freire
Contadora General
C.P.A.

Véanse las notas que acompañan a los estados financieros consolidados.

ANEXO 2

espoir

mibankito

Quito, 8 de Febrero del 2013

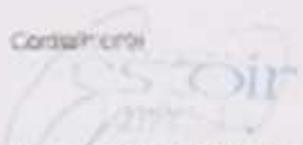
Señores:

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA

Presente

Por medio de la presente informo a ustedes, que la señorita Ingeniera Katty Michelenq Valencia portador de la cedula de ciudadanía 131192923-4, tienen la respectiva autorización y auspicio por parte de la Fundación ESPOIR, para realizar las investigaciones tendientes para desarrollar su tema de tesis previo al título de Magister en Auditoría Integral, con el tema de EXAMEN DE AUDITORIA INTEGRAL AL PROCESO DE COLOCACION Y CREDITO DE LA SUCURSAL SUR DE LA FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR CORRESPONDIENTE AL PERIODO FISCAL 2012.

Esta carta puede ser usada por la interesada para los fines pertinente.

Cordialmente

Representante de Fundación ESPOIR

ANEXO 3



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1791785006001
RAZON SOCIAL: FUNDACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOR
NOMBRE COMERCIAL: FUNDACION ESPOR
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: MORENO DEAS SUI ETIAM JOSE FRANCISCO
CONTADOR: FREIRE BRIONES MARCA YANIRA

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 08/02/2002 FEC. CONSTITUCION: 08/02/1995
FEC. INSCRIPCION: 26/02/2001 FECHA DE ACTUALIZACION: 21/04/2011

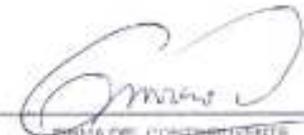
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
CREDITO COMUNITARIO Y ASISTENCIA TECNICA

DOMICILIO TRIBUTARIO:
Provincia: PICHINCHA Centro: QUITO Parroquia: CHALUPICRUZ (S.A. CONCEPCION) Barrio: LA CAROLINA Calle: AV. 10 DE ABRIL Número: 5252 Intersección: AV. NACIONES UNIDAS Bloque: TORRE IRAQUITO Edificio: COMENDATO Oficina: P11 Bachman Ubicación: JUNTO A LA GASOLINERA DE TEXACO Teléfono Trabajo: 925448543 Teléfono Trabajo: 02270702 Email: espor@sri.gov.ec
DOMICILIO ESPECIAL:

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
 - * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
 - * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDAD
 - * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
 - * DECLARACION MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 008 ABIERTOS: 8
JURISDICCION: REGIONAL NORTE PICHINCHA CERRADOS: 1




Firma del Contribuyente

Servicio de Rentas Internas
Ubicación: REPLOTH40 Lugar de emisión: QUITO PAEZ ESP. Y CAMERUZ (Fecha y hora: 21/04/2011 13:19:43)

ANEXO 4



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

Loja, 15 de abril del 2013

Katty Michelena Valencia
MAESTRÍA EN AUDITORÍA INTEGRAL

Estimado(a) estudiante:

Le extendiendo un cordial saludo, y a la vez me permito informarle que su institución objeto de estudio para la investigación se encuentra aprobado, por lo cual se le solicita iniciar con el desarrollo del proyecto correspondiente a los dos primeros capítulos ya que en los próximos días se le nombrará el director de tesis.

Por lo tanto se le sugiere considerar esta indicación y enviar a mi correo la información solicitada.

Particular que le comunico a usted.

Atentamente,

Mg. Liz Valle Carrión
COORDINADORA ACADÉMICA DE LA
TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN AUDITORÍA INTEGRAL
E-mail: lizvalle1@ucplj.edu.ec

43

ANEXO 5



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja



MODALIDAD DE EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA



Of. Nro: 035 PAA – MAIN
Loja, 15 de julio de 2013.

Señorita/Señor(a)
Katy Anderson Valencia
ESTUDIANTE DE LA UTFL
Loja.-

De mi consideración:

Por la presente me dirijo a usted para comunicarle que se designó al Mg. Edwin Ochoa Director de la Tesis previa a la obtención del título de Magister en Auditoría Integral, que realizará usted con el tema: "EXAMEN DE AUDITORIA INTEGRAL A LA FUNDACIÓN ÁRA DEL DESARROLLO ESPOR (PROCESO DE COLOCACIÓN DE CRÉDITO) AÑO 2013"

Previo al desarrollo es preciso que coordine con su director el horario de asesoría y alguna modificación al proyecto, caso de ser necesario.

Además solicito que se envíe vía correo electrónico el avance de su tesis al director designado.

El e-mail del director es el siguiente: edwin1901@outlook.com

Particular que comento a usted (es) para los fines pertinentes.

Atentamente,

Mg. Liz Valle Carrón
COORDINADORA ACADÉMICA
DE LA MAESTRÍA EN AUDITORÍA INTEGRAL

ANEXO 6

Quito, D.M 09 de diciembre del 2013

Señor Ingeniero
Eduardo Muñoz
Director Financiero
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR

Presente

De mi consideración:

Adjunto al presente me permito remitir el Informe Provisional resultado del Examen de Auditoría Integral al Proceso de Colocación y Crédito de la Sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, de la ciudad de Quito en el periodo 2012, que contiene los hallazgos encontrados en el proceso.

El Informe Provisional, será revisado de forma conjunta en las oficinas de su representada el día 12 de diciembre del 2013 a las 09h00 a.m., fecha hasta la cual deberá presentar los justificativos, en caso de existirlos, relacionados con este informe.

Atentamente



Ing. Katy Michelena
AUDITORÍA UTPL

Anexo: Informe Provisional del año 2012



AUDITORÍA
ESPOIR
UTPL

ANEXO 7

Quito, 11 de diciembre del 2013

Señora

Katty Michelena

AUDITORA UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Presente -

De mi consideración:

En atención a su oficio mediante el cual se comunica los resultados del Examen de Auditoría Integral al Proceso de Colocación y Crédito de la Sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, de la ciudad de Quito en el periodo 2012, queremos expresar la aceptación de la fecha y hora acordada para la revisión de los hallazgos.

A la vez comunicar que se ha delegado a los Señores: Dr. Alexis Pérez – Auditor Interno e Ing. Eduardo Muñoz - Director Financiero, para presidir dicha reunión. La opinión de los mencionados dará aval a la posición de la Fundación respecto de los temas del Informe Provisional.

Particular que comunico para su conocimiento

Atentamente,


Representante Fundación ESPOIR

ANEXO 8

ACTA DE REUNIÓN DE LA DISCUSIÓN DEL INFORME PROVISIONAL PRESENTADO POR AUDITORÍA DE LA UTPL, PRODUCTO DEL EXAMEN DE AUDITORIA INTEGRAL AL PROCESO DE COLOCACIÓN Y CRÉDITO DE LA SUCURSAL SUR DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR, DE LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERIODO 2012

En la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, en las Oficinas ubicadas en la Avenida Naciones Unidas e Iñaquito, edificio Comandato, a los 12 días del mes de diciembre del año 2012, se reúnen las partes con el siguiente orden del día:

- ✓ Lectura del Informe Provisional año 2012
- ✓ Presentación de justificativos y comentarios por parte de los Representantes de la Fundación
- ✓ Presentación de la Matriz de Implementación de Recomendaciones
- ✓ Elaboración del Acta al Informe Provisional
- ✓ Firma del Acta del Informe Provisional

ASISTENTES:

Por la Fundación ESPOIR:

- Dr. Alexis Pérez Auditor Interno
- Ing. Eduardo Muñoz Director Financiero

Por Auditoría de la UTPL:

- Ing. Katy Michelena Auditora

Una vez concluida la revisión del orden del día, se obtienen los siguientes resultados:

- ✓ Aprobación de la Matriz de Implementación de Recomendaciones
- ✓ Elaboración y firma del Acta de revisión de los hallazgos presentados por Auditoría de la UTPL, producto del Examen de Auditoría Integral al Proceso de Colocación y Crédito de la Sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, de la Ciudad de Quito en el Periodo 2012.

Para constancia, en la ciudad de Quito a los 12 días del mes de diciembre del año 2012, se registra la firma de las partes:

Por ESPOIR:


Dr. Alexis Pérez
Auditor Interno


Ing. Eduardo Muñoz
Director Financiero

Por Auditoría de la UTPL:


Ing. Katy Michelena
Auditora UTPL

ANEXO 9

La Fundación acepta la aplicación de la Matriz de Implementación de Recomendaciones; se incluyen aquellas actividades que se han ejecutado en el año 2013 y las programadas para el año 2014.

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOR SUCURSAL SUR MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN	APLICACIÓN		FECHA DE APLICACIÓN	FECHA DE EVALUACIÓN	RESULTADOS OBTENIDOS	OBSERVACIONES	AUTORIZADO POR:
	SI	NO					
Implementación de controles en registro y procesamiento de datos	x		ene-14	feb-14			Departamento de Operaciones
Ajuste a la cuenta provisiones por el valor de \$ 1.916,09 con efecto a la cuenta excedentes generados en el 2012	x		nov-13	nov-13	Cambios en los resultados del balance 2012	Realizar sustitutos del formulario 101 del año 2012	Departamento Financiero
Controles concurrentes a operaciones de registros contables	x		ene-13	durante todo el año	Informe trimestral de Auditoría Interna		Departamento de Auditoría Interna
Elaboración de Plan Operativo a nivel de Sucursal	x		ene-14	dic-14			Dirección Ejecutiva
Implementación de una matriz de seguimiento de objetivos para el Plan Operativo por Sucursal	x		ene-14	dic-14	Informe trimestral de Auditoría Interna		Departamento de Auditoría Interna
Implementación de un Plan de Capacitación Continua	x		ene-14	dic-14			Departamento de Talento Humano
Capacitación al personal referente a la base legal aplicable a sus funciones	x		ene-14	dic-14			Departamento de Talento Humano
Elaboración de formato para retiro e ingreso de expediente	x		ene-14	dic-14			Departamento de Operaciones
Control concurrente a proceso autorizado de retiro de documentación	x		ene-14	dic-14	Informe trimestral de Auditoría Interna		Departamento de Auditoría Interna
Contratación de personal para funciones de control	x		ene-13			Implementado en el 2013	Departamento de Talento Humano
Elaboración de lista de verificación de requisitos de crédito	x		ene-13			Implementado en el 2013	Departamento de Operaciones
Revisión de lista de verificación por personal independiente	x		ene-13		Informe trimestral de Auditoría Interna	Implementado en el 2013	Departamento de Auditoría Interna
Ejecución de indicaciones al ingreso del personal	x		ene-14	dic-14			Departamento de Talento Humano
Elaboración, aprobación e implementación de Manual de Funciones para la Sucursal Sur	x		ene-14	dic-14			Departamento de Talento Humano
Desarrollo de evaluaciones de desempeño al personal	x		ene-14	dic-14			Departamento de Talento Humano
Desarrollo de sistema de control interno descentralizado	x		ene-14	dic-14			Departamento de Operaciones

ANEXO 10

Quito, D.M 16 de diciembre del 2013

Señor Doctor
Alexis Pérez
Director de Auditoría Interna
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL ESPOIR

Presente

De mi consideración:

Adjunto al presente me permito remitir el Informe Final resultado del Examen de Auditoría Integral al Proceso de Colocación y Crédito de la Sucursal Sur de la Fundación para el Desarrollo Integral ESPOIR, de la ciudad de Quito en el periodo 2012.

El Examen de Auditoría Integral ha sido efectuado de acuerdo con las normas internacionales de auditoría aplicables a la auditoría de estados financieros; a la auditoría del control interno; a la auditoría sobre el cumplimiento de leyes y a la auditoría de gestión. Esas normas requieren que la auditoría se planifique y se ejecute de tal manera que se obtenga una seguridad razonable en cuanto a si los estados financieros están exentos de errores importantes en su contenido; si la estructura del control interno ha sido diseñada adecuadamente y opera de manera efectiva; si se han cumplido con las principales leyes y regulaciones que le son aplicables; y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación de los resultados de la administración.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,


Ing. Katy Michelena
AUDITORÍA UTPL

Anexo: Informe Final del año 2012



REFERENCIA	ARCHIVO
	1 ARCHIVO PERMANENTE
1.1	RUC Fundación ESPOIR
1.2	LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
1.3	LEY DE MERCADO DE VALORES
1.4	NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO
1.5	LEY DE CHEQUES
1.6	LEY DE BUROS INFORMACIÓN CREDITICIA
1.7	LEY DE COMPAÑÍA
1.8	LEY GENERAL INSTITUCIONES SISTEMA FINANCIERO
1.9	ACUERDO MINISTERIAL 422
1.10	RESOLUCION JUNTA BANCARIA2011-197

REFERENCIA	ARCHIVO
	2 ARCHIVO CORRIENTE
2.1	BALANCE GENERAL QUITO SUR
2.2	ESTADO DE RESULTADOS QUITO SUR
2.3	CARTA DE GERENCIA
2.4	COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD
2.5	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
2.6	PROPUESTA DE AUDITORIA
2.7	INFORME PROVISIONAL
2.8	OFICIO INFORME PROVISIONAL
2.9	ACTA REUNION INFORME PROVISIONAL
2.10	INFORME FINAL

REFERENCIA	ARCHIVO
	ARCHIVO AUDITORIA EXAMEN INTEGRAL
A	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR
B	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
C	EJECUCIÓN AUDITORIA
C.1	AUDITORÍA FINANCIERA
C.2	AUDITORIA DE GESTIÓN
C.3	AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO
C.4	AUDITORIA DE CONTROL INTERNO
REFERENCIA	ARCHIVO
	ARCHIVO SUPERVISION
D	ARCHIVO SUPERVISION