



Capítulo I

Aspectos Generales

1. Aspectos Generales

Antecedentes

¿Qué es Mutualista Pichincha y el Mutualismo?

Se define al Mutualismo como la interacción entre dos partes, en la que ambas se benefician en el uso de un recurso, basándose en la solidaridad.

El sistema mutual fue creado para que las personas, ante la necesidad de algún bien o servicio al que no puedan tener acceso en forma individual, lo realicen mediante ayuda mutua.

Mutualista Pichincha es una Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la vivienda en el Ecuador. Constituye una institución financiera privada, con fines sociales, cuya actividad principal es captar recursos del público y destinarlos al financiamiento de la vivienda, construcción, el bienestar familiar y las mejoras en la calidad de vida de los asociados.

Mutualista Pichincha esta vigilada y controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se debe a las normas de solvencia y prudencia financieras y de contabilidad que la Ley y la Superintendencia disponen.

Las Fortalezas que las Mutualistas tienen son:

- ✓ No constituyen grupos financieros.*
- ✓ Los créditos no se concentran en personas o empresas vinculadas.*

- ✓ La finalidad que tienen es social, en este caso captar recursos para destinarlos al financiamiento de vivienda, aportando así a mejorar la calidad de vida de los asociados.

El negocio de Mutualista Pichincha se basa en el flujo de capital y la generación de negocios inmobiliarios. La Mutualista tiene dos fuentes principales para recibir capital:

- i. El ahorro de los asociados
- ii. La venta de cartera

Con ese capital, Mutualista Pichincha construye proyectos inmobiliarios que pasan a ser parte de la cartera de vivienda de proyectos propios. Pero a la vez consigue una cartera de proyectos de vivienda de terceros y una cartera de consumo.



Gráfico 1

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

Teniendo un preámbulo de lo que Mutualista Pichincha es como organización podemos darnos cuenta que al realizar una Auditoría de Gestión al área de crédito, tomando como una muestra, por decirlo así, a una agencia, podremos orientarnos a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas que se han programado, además de un uso adecuado de los recursos que son facilitadores en la toma de decisiones de una fuente importante generadora de negocio para Mutualista Pichincha que es la concesión de créditos.



Base Legal de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha”

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha” o “Mutualista Pichincha” es una Institución Financiera de Derecho Privado, con finalidad social, sin fines de lucro, cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de vivienda, la construcción y el bienestar familiar de sus asociados, que se rige por la “Codificación de la Ley General de Instituciones Financieras”, su “Reglamento General”, “Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento, Fusión y Disolución de las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda” y demás disposiciones legales aplicables; actúa y opera bajo el exclusivo control de la Superintendencia de Bancos y Seguros y se somete a normas de solvencia y prudencia financiera y de contabilidad dictadas para el efecto¹.

“Mutualista Pichincha” tiene su domicilio en la ciudad de Quito y además podrá abrir sucursales, agencias u oficinas dentro del territorio nacional o en el exterior basándose en la Ley y sus Reglamentos. Posee personalidad jurídica propia, distinta a la de sus asociados y como tal actuará judicial y extrajudicialmente por medio de su representante legal.

La duración de “Mutualista Pichincha” es indefinida, la misma está en capacidad de fusionarse o asociarse con otra u otras Asociaciones Mutualistas, conformar empresa y compañías mercantiles, subsidiarias o afiliadas, participar en ellas, invertir en fideicomisos o en cualquier otra clase de inversión que la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero lo autorice; puede participar en alianzas comerciales o intervenir en cualquier forma de asociación temporal o accidental, transformarse, disolverse o liquidarse por las causas y motivos

¹ Estatuto de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha del 26 de marzo de 2003.



determinados en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Reglamentos y los Estatutos vigentes para la Mutualista.

Todas las operaciones que “Mutualista Pichincha” realice constarán en el Artículo cincuenta y uno de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero², se efectuarán en moneda de curso legal y en otras divisas que la Ley lo permita, para lo cual cumplirá con los requisitos, formalidades y disposiciones que la Junta Bancaria o la Superintendencia de Bancos y Seguros. También la Mutualista podrá invertir en cualquier proyecto orientado al desarrollo de la vivienda, construcción, bienestar familiar de sus asociados e invertir en el capital de las empresas previstas en la Ley de Mercado de Valores y las que permitan la Ley, el Reglamento, las Resoluciones dictadas o que dicte la Junta Bancaria, la Superintendencia de Bancos y Seguros o lo que los Estatutos dispongan.

En cuanto a las facultades con las que la organización cuenta están el establecer los requisitos para adquirir, suspender o perder la calidad de asociado³ rigiéndose en lo que la Ley establezca.

² Se podrán efectuar las siguientes operaciones en moneda nacional o extranjera, o en unidades de cuenta establecidas en la ley: a) Recibir recursos del público en depósitos a la vista y cualquier otro exigible en un plazo menor a 30 días; b) Recibir depósitos a plazo. Depósitos a plazo son obligaciones financieras exigible al vencimiento de un período no menor a 30 días, libremente convenidos por las partes; c) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como del otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas o externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y usos internacionales; d) Emitir obligaciones y cédulas garantizadas con sus activos y patrimonio; e) Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior; f) Otorgar préstamos hipotecarios y prendamos, con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios; g) Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no; h) Negociar letras de cambio, libranzas, pagares, facturas y otros documentos que representen obligación de pago creados por ventas a crédito, así como el anticipo de fondos con respaldo de los documentos referidos; i) Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior; k) Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior; l) Adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, valores de renta fija, de los previstos en la Ley de Mercado de Valores y otros títulos de crédito establecidos en el Código de Comercio y otras leyes, así como valores representativos de derechos sobre estos, inclusive contrato a término, opciones de compra o venta y futuros; podrán igualmente realizar otras operaciones propias del mercado de dinero; podrán participar directamente en el mercado de valores extrabursátil, exclusivamente con los valores mencionados. Las operaciones efectuadas a nombre de terceros, o la venta y distribución al público en general de dichos valores, deberán ser efectuadas a través de una casa de valores u otros mecanismos de transacción extrabursátil; n) Efectuar servicios de caja y tesorería; ñ) Efectuar cobranzas, pagos o transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales y extranjeras; o) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósitos para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores; p) Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago; q) Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la ley; r) Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento, sujetándose a las normas generales expedidas por la Superintendencia y enajenarlos; s) Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio y enajenarlos; u) Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecario o prendaría propia o adquirida, v) Garantizar la colocación de acciones u obligaciones; w) Efectuar inversiones en el capital social de sociedades (bancos o sociedades financieras o corporación de inversión y desarrollo que posea una compañía de seguros y reaseguros, sociedades de servicios financieros o auxiliares previstas en la ley); x) Efectuar inversiones en capital de otras instituciones financieras con las que hubieren suscrito convenios de asociación.

³ Asociados.- personas naturales o jurídicas, que mantengan depósitos monetarios, en moneda de curso legal, en divisas permitidas por la ley.



Para Mutualista son asociados todas aquellas personas naturales o jurídicas, que mantienen depósitos en moneda de curso legal, en divisas que la ley permita, que mantengan su cuenta y saldos mínimos determinados por las Leyes, Reglamentos y normativa interna de Mutualista Pichincha, ante el incumpliendo de los lineamientos establecidos anteriormente se perderá la calidad de asociado, para lo que se procederá a traspasar la cuenta de ahorros que no mantenga los saldos mínimos exigidos por la Institución, al régimen de cuentas inmovilizadas o inactivas; de existir saldos aunque inferiores a los mínimos, se los mantendrá en una cuenta acreedora, por el tiempo y condiciones que fije la Ley.

En cuanto a los depósitos que realicen los asociados, estos no tendrán limitación de cuantía máxima y podrán ser retirados por sus titulares o por personas autorizadas, de acuerdo a las condiciones que la Mutualista establezca internamente. Constarán en el respectivo registro los titulares de los depósitos.

Los derechos y atribuciones que los asociados tienen se detallan a continuación:

- i. “Efectuar depósitos y retiros en las condiciones, modalidades y mecanismos que establezca Mutualista Pichincha;*
- ii. Acceder a las distintas modalidades de préstamos y servicios que concede Mutualista Pichincha;*
- iii. Asistir personalmente o por medio de Mandatario, debidamente acreditado mediante carta poder o instrumento público, a la Junta General de Asociados e intervenir en las deliberaciones,*
- iv. Elegir y ser elegido miembro del Directorio;*
- v. Desempeñar las funciones o encargos que le asigne la Junta General e integrar las Comisiones para las que fuere designado;*



- vi. *Informarse de la gestión economía de la Asociación examinando los Balances y Estados Financieros durante los ocho días anteriores a la fecha prevista par la realización de la Junta General Ordinaria que deba pronunciarse sobre tales documentos;*
- vii. *Solicitar la convocatoria a Junta General Extraordinaria con el apoyo de por lo menos la cuarta parte del total de asociados, debiendo expresar el o los motivos para tal convocatoria;*
- viii. *Denunciar, ante el Directorio, con las correspondientes justificaciones, cualquier irregularidad cometida por funcionarios o empleados de la Mutualista Pichincha;*
- ix. *Solicitar la información que requiera para acceder a los préstamos y servicios que conceda y preste la Mutualista Pichincha;*
- x. *Impugnar las resoluciones adoptadas en Junta General con el apoyo de por lo menos la cuarta parte del total de asociados; y*
- xi. *Las demás que sean señaladas por la Ley, el Reglamento y los Estatutos manejados por Mutualista Pichincha”⁴.*

En cuanto a las obligaciones que los asociados poseen, están:

- a) *Cumplir y respetar los Estatutos de Mutualista Pichincha;*
- b) *Desempeñar los encargos que les asigne la Junta General;*
- c) *Cumplir las resoluciones de la Junta General;*
- d) *Cumplir con las obligaciones económicas que contraigan la “Mutualista Pichincha” de acuerdo con los contraiga o documentos que suscriban;*
- e) *Proporcionar la información exacta y veraz y la documentación auténtica que les exija la “Mutualista Pichincha”;*
- f) *Las demás que señale la Ley, el Reglamento, las Resoluciones de la Junta Bancaria y los Estatutos de la Mutualista.*

⁴ Estatuto de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda Pichincha del 26 de marzo de 2003.



Queda prohibido para asociado alguno intervenir en la gestión administrativa de “Mutualista Pichincha”, salvo quines fueren autorizados para ello según la Ley, Reglamentos y Estatutos. Tampoco puede algún asociado interferir en las actividades propias de la “Mutualista Pichincha”, ni exigir información económica, financiera diferente a la que la Ley, Reglamento y Estatuto permite.

Dejarán de ser asociados quienes estén dentro de los casos que se nombran a continuación, a quienes el Directorio les notificará por escrito de los cargos y les dará seis días para las respectivas contestaciones, luego de lo que se tomará una decisión. Estos casos son:

- i) Quienes en forma voluntaria retiraren la totalidad de sus depósitos;*
- ii) Quienes mantengan en depósito cantidades inferiores a las mínimas exigidas por la “Mutualista Pichincha”;*
- iii) Quienes fallecieren, en cuyo caso sus depósitos se entregarán de conformidad con la Ley;*
- iv) Quienes fueren declarados en quiebra, insolvencia, pérdida de los derechos de ciudadanía o declaración judicial de interdicción. En estos casos sus depósitos se pondrán a disposición de la respectiva Autoridad y se procederá de acuerdo con la Ley;*
- v) Quienes incurrieren en cualquiera de las siguientes causales de separación, previa resolución del Directorio: uno.- Cometimiento de actos desleales graves contrarios a las finalidades y objetivos de “Mutualista Pichincha” y que atenten contra su prestigio y solvencia; dos.- Reiterado incumplimiento de las obligaciones contraídas con ésta; tres.- Ejecución de actos dolosos que perjudiquen a la “Mutualista Pichincha”, cuatro.- Presentación a la “Mutualista Pichincha” de datos, informes o documentos falsos que hayan servido de fundamento para la concesión de cualquier servicio por parte de la Asociación.*



La Administración de la “Mutualista Pichincha” estará a cargo de la Junta General de Asociados, el Directorio, la Comisión Ejecutiva y el Representante Legal que podrá ser Gerente General o Apoderado General, quien ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial.

En cuanto a la Junta General de Asociados, este es el órgano supremo de “Mutualista Pichincha” y estará formado por los asociados que mantengan depósitos de ahorro exigibles mediante la presentación de libretas de ahorro u otros documentos de pago o registro y sus resoluciones obligarán a todos los asociados aún a los ausentes. La Junta General sesionará ordinariamente dentro de los noventa días siguientes al cierre del ejercicio económico anual, para conocer y resolver principalmente sobre el informe del Directorio relativo a la marcha de la Institución, los estados financieros, los informes del Auditor Externo y del Auditor Interno y efectuar las designaciones que le corresponda de acuerdo con la Ley, Reglamentos y Estatutos. Sesionará de manera extraordinaria cada vez que se la convoque para conocer y resolver exclusivamente los temas que consten en la respectiva convocatoria, la cual se efectuará según la Ley, Reglamentos y Estatutos.

Las convocatorias a Junta General Ordinaria o Extraordinaria, se efectuarán mediante publicaciones en uno de los periódicos de mayor circulación en el domicilio de la “Mutualista Pichincha”, con anticipación de no menos de quince días a la fecha prevista para la reunión y contendrá el orden del día que se tratará.

Teniendo el quórum suficiente, es decir la mitad más uno de los asociados con derecho a voto, al iniciar cada sesión se elegirá por mayoría simple de votos un Presidente y un Secretario de la Junta y terminada la reunión se levantará un acta que deberá ser aprobada en la misma sesión y suscrita por estos dignatarios.



La Junta General de Asociados tiene las siguientes atribuciones y deberes:

- a. Elegir de entre los asociados que cumplan los requisitos exigidos para el efecto, a los miembros principales y suplentes del Directorio, mediante votación escrita, universal, directa y secreta y por el sistema de lista completa;*
- b. Elegir al Auditor Externo, quien cumplirá las funciones de Comisario, por un año, de conformidad con la Ley y demás disposiciones;*
- c. Elegir por mayoría simple de votos al Auditor Interno quien podrá ser removido en cualquier tiempo por causa debidamente justificadas ante la Superintendencia de Bancos y Seguros;*
- d. Conocer y resolver sobre el informe del Directorio, relativo a la marcha de la Asociación y los Estados financieros que deberán ser presentados por el Representante Legal, así como los informes de los Auditores Interno y Externo;*
- e. Reformar el Estatuto de la Asociación y someterlos a la aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros;*
- f. Resolver sobre la fusión, absorción, conversión, transformación o asociación de la Mutualista Pichincha;*
- g. Separar de sus funciones a los miembros del Directorio de la Asociación, que hayan incurrido en faltas graves a juicio de la Junta General, debidamente comprobadas, en cuyo caso procederá a principalizar a sus suplentes y elegir a sus reemplazos, los que actuarán por el tiempo que faltare para completar el período para el que fueron elegidos los vocales separados;*
- h. Designar un Vocal Principal y Suplente que integre la Comisión Electoral de la Mutualista, juntamente con el Presidente del Directorio o su Delegado; y*
- i. Otras atribuciones que la Ley, Reglamentos o Estatutos señalen.*

Tendrán derecho a votar en la Junta General de Asociados, el socio que durante los dos años anteriores a la celebración de la Junta, hubiera



mantenido una libreta de ahorros en la Mutualista Pichincha, con un saldo promedio mínimo anual de USD. Cincuenta Dólares Americanos. Cada asociado tiene derecho a un voto que lo ejercerá en forma directa y secreta, personalmente o por medio de mandatario; la representación es indivisible y ningún asociado podrá ejercer más de diez delegaciones. Los asociados acreditarán su derecho a voto mediante la presentación de su libreta de ahorros. Deberán constar en los padrones elaborados para el efecto y presentarán además su cédula de identidad y ciudadanía al inicio de la Junta, sin perjuicio de otros métodos que pueda establecerse.

El Directorio de “Mutualista Pichincha” estará conformado e integrado por un número impar mínimo de cinco y máximo de siete Vocales Principales y sus Suplentes, durarán dos años en sus funciones pudiendo ser reelegidos indefinidamente. No obstante el vencimiento de sus respectivos períodos, continuarán ejerciendo sus funciones hasta que sean legalmente reemplazados. Los miembros del Directorio serán civil y penalmente responsables por sus acciones u omisiones en el cumplimiento de sus respectivas atribuciones y deberes.

Para ser Vocal del Directorio, se requiere tener la calidad de Asociado por lo menos cuatro años antes de la fecha de la Junta y haber mantenido, durante los dos años anteriores a dicha fecha, un saldo promedio mínimo en sus depósitos de ahorro equivalente a USD. Noventa Dólares Americanos. No podrán ser elegidos vocales del Directorio los representantes legales de personas jurídicas.

No podrán ser vocales del Directorio, ni Presidente, Representante Legal, Gerente General o Apoderado General, auditor Interno o funcionario a nivel de dirección quienes se encuentren incurso en los siguientes casos:

- a) Los gerentes, apoderados generales, auditores internos y externos y más funcionarios y empleados, cualquiera sea su*



- denominación de la Mutualista, y de sus empresas subsidiarias o afiliadas;*
- b) Los directores, representantes legales, apoderados generales, auditores internos y externos de otras instituciones de la misma especie;*
 - c) Quienes estuviesen en mora de sus obligaciones por más de sesenta días con cualesquiera de las instituciones del sistema financiero sujetas a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;*
 - d) Quienes en el transcurso de los últimos cinco años hubiesen incurrido en castigo de sus obligaciones por parte de cualquier institución financiera;*
 - e) Quienes estuviesen litigando contra la Mutualista Pichincha;*
 - f) Quienes hubiesen sido condenados contra la Mutualista Pichincha;*
 - g) El cónyuge o el pariente dentro del cuarto grado civil de consanguinidad o segundo de afinidad y el padre o hijo adoptivo de un Director Principal o Suplente, funcionario o empleado de la Mutualista Pichincha, salvo que cuente con autorización expresa de Superintendencia de Bancos y Seguros;*
 - h) Quienes por cualquier causa estén legalmente incapacitados;*
 - i) Los menores de edad.*

Tampoco podrán ser miembros del Directorio:

- ✓ Los directivos, funcionarios o empleados de empresas constructoras o proveedores de materiales de construcción que tuvieren contratos vigentes de obras financiadas por “Mutualista Pichincha”, y las personas naturales que tuvieren contratos de obras pendientes con la Mutualista;*
- ✓ Los funcionarios de otra institución financiera;*
- ✓ Las personas que mantuvieren alguna actividad que implique competencia directa con “Mutualista Pichincha”;*



- ✓ *Las personas que al momento de su elección se hallaren en mora en el cumplimiento de obligaciones contraídas con “Mutualista Pichincha”, por más de noventa días sin haberlas solucionado. Si con posterioridad a su elección incurrieren en mora, automáticamente dejarán de serlo y cesarán en sus funciones;*
- ✓ *Las personas que hayan sido declaradas insolvente, incapaces, interdictos o que hayan perdido sus derechos de ciudadanía o excluidos como socios de la Mutualista; y,*
- ✓ *Quienes se hallaren prohibidos por la Ley o por disposición de la Junta Bancaria o de la Superintendencia de Bancos y Seguros para el ejercicio de estas funciones.*

El Directorio sesionará por lo menos dos veces al mes o con la frecuencia que él determine y conocerá los asuntos que consten en el respectivo Orden del Día que estará elaborado por el Presidente. Los Vocales que actúen en las sesiones del Directorio percibirán honorarios por cada sesión a la que asistan, o por gestiones o actuaciones que realicen a solicitud o encargo de la Junta General o Directorio.

Los Directores no podrán votar respecto de operaciones en que tengan interés personal ellos, sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o las empresas a las cuales pertenezcan como accionistas o socios.

Las atribuciones y deberes del Directorio son:

- 1. Definir la política financiera y crediticia de la Mutualista y controlar su ejecución;*
- 2. Analizar y pronunciarse sobre los informes de riesgo crediticio, y la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas; Igualmente procederá en lo que fuere aplicable, con las operaciones activas y pasivas que individualmente excedan del dos por ciento (2%) del patrimonio técnico;*
- 3. Emitir opinión, bajo responsabilidad, sobre los estados financieros y el informe de auditoría interna, que deberá incluir*



- la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de dinero, de acuerdo a las instrucciones que dicte la Superintendencia de Bancos y Seguros;*
- 4. Conocer y resolver sobre el contenido y cumplimiento de las comunicaciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros referentes a disposiciones, observaciones, recomendaciones o iniciativas sobre la marcha de la Mutualista;*
 - 5. Dirigir la Asociación, regulando sus operaciones y señalando sus políticas y en general el giro de sus negocios;*
 - 6. Convocar a Junta General Ordinaria o Extraordinaria de Asociados;*
 - 7. Designar de entre sus miembros, al Presidente y Vicepresidente del Directorio, que durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente;*
 - 8. Nombrar y remover al Representante Legal y fijar su remuneración y determinar el período de duración de sus funciones que podrá ser hasta cinco años, pudiendo ser reelegido indefinidamente; y, previa petición del Representante Legal a funcionarios de nivel directivo de acuerdo a las necesidades institucionales;*
 - 9. Nombrar Apoderado General;*
 - 10. Expedir, reformar o derogar los Reglamentos Internos;*
 - 11. Presentar a la Junta General a través de su Presidente el informe anual de labores;*
 - 12. Autorizar la adquisición o enajenación de bienes inmuebles de la “Mutualista Pichincha” destinados a considerarse como activos fijos, así como la constitución de gravámenes sobre bienes muebles e inmuebles de propiedad de la Mutualista Pichincha;*
 - 13. Autorizar al Representante Legal la celebración de actos, contratos, inversiones y operaciones de crédito cuya garantía determine el Directorio;*
 - 14. Aprobar y reformar el presupuesto anual institucional;*



15. *Determinar los honorarios que percibirán el Presidente, Vicepresidente y Directores y miembros de la Comisión Ejecutiva por sus actuaciones;*
16. *Conocer y resolver sobre la renuncia presentada por sus miembros o en el caso de separación definitiva de un vocal, informar de ella a la siguiente Junta General y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, debiendo principalizar al Suplente que corresponda, quien actuará por el tiempo que falte para completar el período del Vocal reemplazado;*
17. *Crear y conformar las comisiones necesarias para la mejor marcha de las actividades institucionales, que funcionarán de acuerdo al Reglamento que para el efecto dicte el Directorio;*
18. *Fijar los límites de actuación de la Comisión Ejecutiva y del Representante Legal;*
19. *Fijar la política de remuneraciones, salarial y de estímulos para funcionarios, empleados y trabajadores;*
20. *Conceder licencia al Presidente, miembros del Directorio o al representante legal,*
21. *Resolver y autorizar la participación de la Institución en organismos gremiales nacionales o internacionales necesarios y convenientes para su actividad;*
22. *Así mismo podrá acordar alianzas, asociaciones o uniones accidentales o temporales o participaciones comerciales con personas naturales o jurídicas para el ejercicio y desarrollo de actividades propias de su objeto social o de su actividad, previa resolución al respecto por parte del Directorio;*
23. *El Directorio autorizará la condonación de obligaciones o de deudas, conforme al manual de crédito;*
24. *Otras que la Ley, Reglamentos y Estatutos establezcan.*

El Presidente del Directorio tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- a) *Convocar a sesiones de Junta General Ordinaria y Extraordinaria;*



- b) *Convocar a sesiones del Directorio y presidirlas;*
- c) *Convocar a sesiones de la Comisión Ejecutiva y presidirlas;*
- d) *Convocar al Vocal Suplente ante la falta o ausencia temporal del Vocal Principal;*
- e) *Supervigilar el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias, así como las resoluciones de la Junta General y las dictadas por el Directorio;*
- f) *Suscribir las Actas del Directorio conjuntamente con el Secretario, así como los Reglamentos o Acuerdos que dicte y expida;*
- g) *Dirimir con su voto en caso de empate, las resoluciones del Directorio; y,*
- h) *Las demás que le asigne la Junta General, el Directorio, la Ley, el Reglamento y Estatutos.*

El Vicepresidente reemplazar al Presidente, en caso de ausencia o falta con todos los deberes y atribuciones que le otorgan la Ley, Reglamento y Estatutos.

El Presidente subrogará al Representante Legal en caso de ausencia o falta del titular. En caso de falta o impedimento del Presidente o cuando éste estuviere ejerciendo las funciones de Gerente General le reemplazará el Vicepresidente o el Vocal del Directorio que sea asignado en cada ocasión.

El Directorio designará un Secretario de fuera de su seno, cuyas atribuciones y deberes serán:

- a. *Redactar las Actas de Directorio y suscribirlas con el Presidente;*
- b. *Comunicar las resoluciones de la Junta General y del Directorio;*
- c. *Mantener bajo su responsabilidad los libros de actas de las sesiones de Junta General y del Directorio;*



- d. *Conferir, previa autorización del Presidente, copias certificadas de los documentos que reposen en los archivos del Directorio;*
- e. *Las demás que le asigne el Directorio, el Presidente o le confieran la Ley, Reglamento y Estatutos.*

El Directorio dispondrá de una Comisión Ejecutiva integrada por el Presidente del Directorio, un Vocal Principal del Directorio designado en forma rotativa para el efecto y por el Representante Legal, con voz y voto, y que tendrá como objetivo fundamental servir de vínculo entre el Directorio y la administración de la institución y cuyas principales atribuciones serán:

- a) *Autorizar operaciones e inversiones dentro de los límites que fije el Directorio;*
- b) *Asesorar al Representante Legal en la administración de los negocios institucionales y evaluar las proposiciones que la administración desee presentar al Directorio;*
- c) *Someter al Directorio sus recomendaciones respecto a acciones que a ese nivel deban ejecutarse para la buena marcha institucional;*
- d) *Cumplir con todas aquellas tareas que le sean específicamente delegadas por el Directorio;*
- e) *Informar al Directorio sobre las resoluciones adoptadas;*
- f) *Cuando el Directorio lo considere necesario, podrá establecer la Vocalía de Turno. El miembro del Directorio que ejerza dicha Vocalía cumplirá las comisiones que le encargue el Directorio, colaborará con los administradores en los asuntos que le fueren consultados y podrá también realizar los análisis o verificaciones de las operaciones institucionales de conformidad con las normas que el Directorio dicte para el efecto. Asistirá a las sesiones de las Comisiones del Directorio;*
- g) *Nombrar al vocal de turno, que será rotativo entre todos los miembros principales del Directorio;*



- h) Ejercer los demás deberes y atribuciones que le asigne El Directorio. Actuará como Secretario el Funcionario que designe la Comisión Ejecutiva.*

El Representante Legal, Judicial y Extrajudicial de “Mutualista Pichincha” será el Gerente General, quien la administrará bajo la vigilancia y control del Directorio; durará hasta cinco años en sus funciones y podrá ser indefinidamente reelegido. También podrá ejercer la representación legal un Apoderado General con las facultades, atribuciones y deberes del Gerente General, quien deberá presentar una declaración juramentada de que no se encuentra incurso en las prohibiciones previstas anteriormente.

Son deberes y atribuciones del Representante Legal:

- a. Contratar o remover a funcionarios o empleados de la institución; y, previa autorización del Directorio designar funcionarios de nivel ejecutivo o directivo o asesores o consultores de la Asociación, de acuerdo a las directrices que fijará Recursos Humanos.*
- b. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General y del Directorio y la Comisión Ejecutiva;*
- c. Presentar al Directorio la pro forma presupuestaria anual de “Mutualista Pichincha”;*
- d. Suscribir los documentos públicos o privados que fueren necesarios en representación de la “Mutualista Pichincha”;*
- e. Otorgar o revocar poderes a funcionarios de la Mutualista Pichincha bajo su responsabilidad, para determinadas operaciones generales o específicas o para asuntos judiciales. De los poderes que otorgue o revoque deberá informar al Directorio. Las personas a quienes se les otorgue poder en cuanto a funciones que ejerzan y que no sean funcionarios de la institución, tendrán el carácter de apoderados o mandatarios sujetos a las regulaciones del derecho común;*



- f. *Informar al Directorio, al menos mensualmente, de las operaciones de crédito, inversiones y contingentes realizadas con una misma persona natural o jurídica (vinculada), que sean superiores al 2% del patrimonio técnico de “Mutualista Pichincha”;*
- g. *Informar al Directorio del contenido de toda comunicación de la Superintendencia de Bancos y Seguros sobre observaciones o recomendaciones, debiendo hacer constar en la respectiva Acta el documento conocido así como la o las resoluciones adoptadas por el Directorio, luego de lo cual se deberá remitir a la Superintendencia de Bancos y Seguros en un plazo no mayor de ocho días contados desde la fecha de la realización de la correspondiente sesión del Directorio;*
- h. *Adoptar las medidas administrativas que fueren necesarias para optimizar la eficiencia de la Asociación dentro de las políticas que fije el Directorio;*
- i. *Aquellas obligaciones, deberes y atribuciones que la Ley, el Reglamento, los Estatutos y Reglamentos Internos de la Mutualista;*
- j. *Autorizar remisiones o condonaciones dentro de los límites que establezca el Reglamento que para el efecto dicte el Directorio;*
- k. *Comprometer con su sola firma a la institución en actos o contratos hasta la cuantía que para el efecto señale el Directorio;*
- l. *Autorizar la participación de funcionarios de la institución en eventos nacionales o internacionales, de lo cual se informará al Directorio,*
- m. *Realizar toda clase de actos, suscribir los contratos propios del giro de la Mutualista Pichincha, que sean necesarios para el fiel cumplimiento de sus fines y objetivos.*
- n. *Las demás que se establezcan*

En cuanto a los Balances de la Mutualista Pichincha y sus respectivos anexos, cortados al 31 de diciembre, serán presentados a la Junta



General de Asociados hasta noventa días después del cierre del ejercicio económico.

En el caso de que el balance de la Asociación arrojara superávit después de pagarse todos los gastos del ejercicio y hacerse las provisiones, castigos y reservas necesarias, este será destinado a la formación e incremento de la reserva general.

La Mutualista podrá acordar su fusión con otra u otras Asociaciones Mutualistas por resolución de la Junta General de Asociados de cada una de ellas, previo el cumplimiento de los requisitos que la Ley y el Reglamento establezcan. En el caso de que se de dicha fusión, ésta no modificará en ningún caso los derechos y obligaciones que con anterioridad a ello hubieren adquirido cada asociación y sus asociados.

Forzosamente Mutualista Pichincha se disolverá en casos que la Ley establezca o por resolución de la Junta General Extraordinaria expresamente para el efecto y con la concurrencia del setenta por ciento (70%) de los socios con derecho a voto.

La Mutualista Pichincha podrá transformarse en otro tipo de Institución o convertirse por resolución de la Junta General convocada para este efecto, para lo que se procederá según lo establece la Ley, Reglamento o instrucciones que la Superintendencia de Bancos dicta.

Mutualista Pichincha según lo estipulado en la Ley del Banco Ecuatoriano de la Vivienda, está exenta de todo impuesto, tasa o contribución. Esta exoneración se extiende a los asociados en las operaciones destinadas para compra de terreno o vivienda, o construcción, mejora, ampliación, rehabilitación o terminación de vivienda.



Objetivos de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha”

Mutualista Pichincha entre sus objetivos principales contempla los siguientes:

- i. Estimular y promover el ahorro a través de las distintas modalidades permitidas por la Ley;*
- ii. Destinar sus recursos principalmente al financiamiento de vivienda, construcción y el bienestar familiar de sus asociados.*
- iii. Realizar todas las operaciones financieras permitidas a las mutualistas por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.*
- iv. Demás contemplados en la Ley, Reglamentos y Estatutos.*

Para el cumplimiento de estos objetivos Mutualista Pichincha estará en capacidad de celebrar toda clase de actos y contratos e intervenir como parte en toda clase de juicios por intermedio de su Representante Legal, Apoderado General o de Procuradores Especial, de acuerdo con la Ley, Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento, Fusión y Disolución de las Asociaciones Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda.

Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha”

Reseña Histórica

Mutualista Pichincha es, sin lugar a dudas, la pionera del Mutualismo en el Ecuador.

Un grupo de ilustres ciudadanos teniendo a la cabeza al Dr. Roque Bustamante Cárdenas, con gran mística constituir esta organización.



Casi todos los políticos y representantes de hace cuarenta años, se oponían a que un préstamo que ofrecía el Gobierno de los Estados Unidos se lo destinara a los objetivos del mutualismo.

Nadie creía que era posible conformar una institución sólida y duradera, que sobre la base de su propio esfuerzo pudiera despertar la confianza del pueblo ecuatoriano y cuyo objetivo fundamental sería ayudar en la solución del grave problema habitacional.

Es así como el 23 de mayo de 1961, el ex presidente Dr. José María Velasco Ibarra, expidió el Decreto que creaba este nuevo sistema en el Ecuador. Decididamente contribuyó también a este objetivo el José Baquero De La Calle, entonces Ministro de Previsión Social, quien impulsó la creación del Banco Ecuatoriano de la Vivienda y Mutualistas.

Cabe resaltar que el Dr. José María Velasco Ibarra no sólo permitió el nacimiento del Mutualismo, sino que en un acto de confianza en el Sistema Mutual, fue el primer cuenta ahorrista de la Mutualista Pichincha.

La Mutualista abrió sus puertas al público el 1º de noviembre de 1961, con un monto de depósito de apenas veinte mil sucres. Del primer informe económico existe, se revela que al 25 de noviembre de ese mismo año, es decir a los 4 días de operación, la Mutualista Pichincha tenía las siguientes cifras en sucres:

ACTIVO:	
Bancos	S/. 27.469,25
Caja	S/. 2.968,90
Muebles	S/. 2.750,00
Gastos Generales	S/. 791,80
TOTAL DEL ACTIVO	S/. 33.379,95

Tabla 1

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

El primer proyecto de vivienda fue Santiago en 1967, una vez que se contó con las respectivas autorizaciones para construir.



Organigramas Mutualista Pichincha

Organigrama Estructural de la Mutualista

El organigrama estructural de Mutualista Pichincha a su más alto nivel está formado como se muestra en el siguiente gráfico:

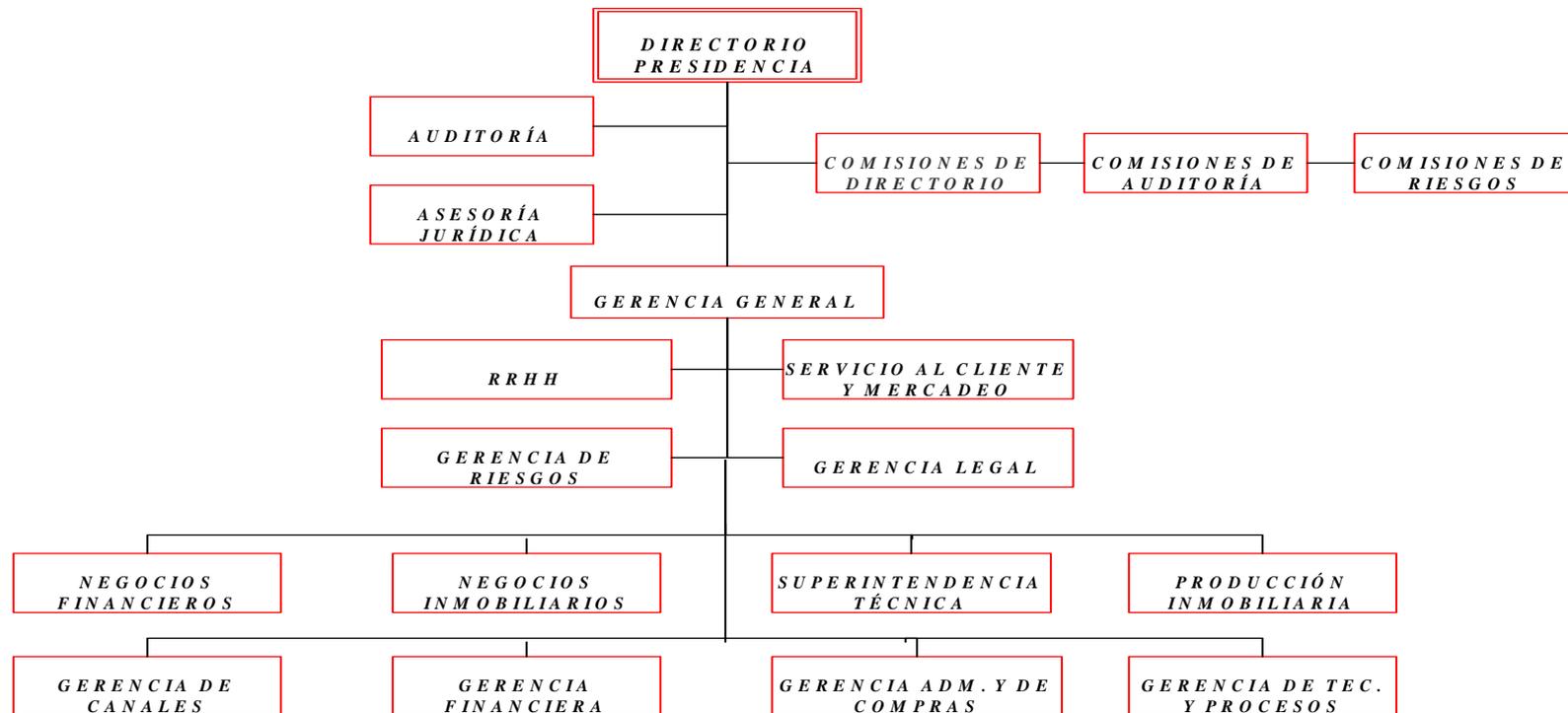


Gráfico 2

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

El Área de Negocios financieros tiene la siguiente estructura:



Gráfico 3

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

Negocios Inmobiliarios está compuesto por:

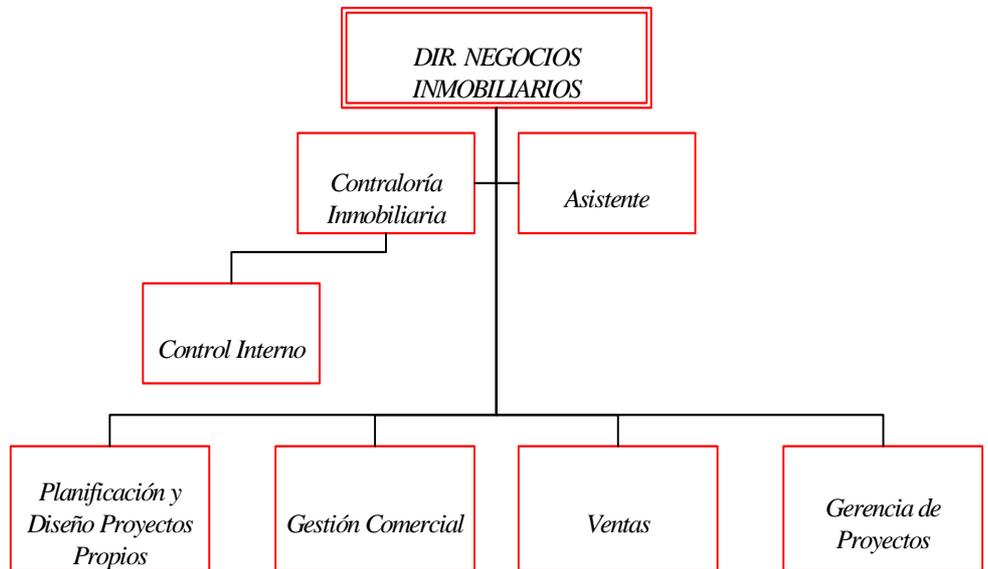


Gráfico 4

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

La Superintendencia Técnica se forma de la siguiente manera:

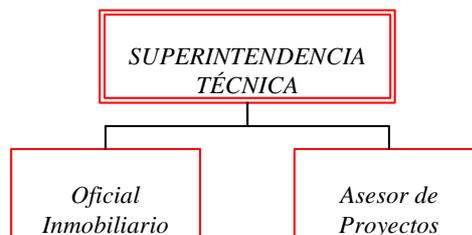


Gráfico 5

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

En cuanto a la Producción Inmobiliaria tenemos:

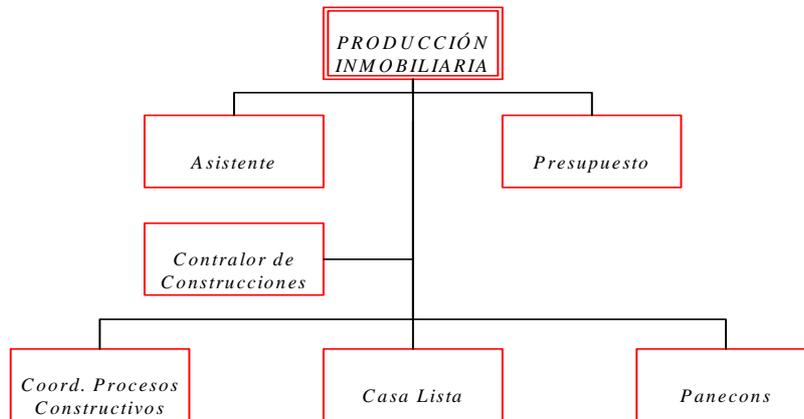


Gráfico 6

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

La Gerencia de Canales se divide en Canales Alternativos (Página Web, Call Center, Cajeros Automáticos) y Agencia Locales y Regionales, dentro de las que se encuentra Agencia Iñaquito lugar donde realizaremos nuestro trabajo de Auditoría de Gestión.

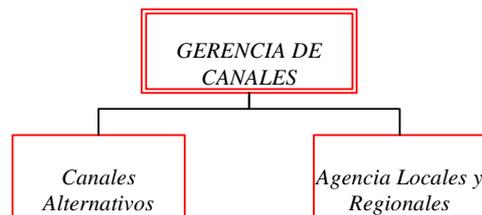


Gráfico 7

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

La Gerencia Financiera está formada por:

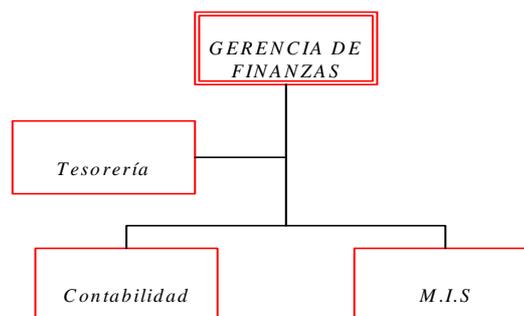


Gráfico 8

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

La Gerencia Administrativa y de Compras se divide en tres partes como lo muestra la figura, Mantenimiento, Servicios Generales y Seguridad.



Gráfico 9

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

La Gerencia Técnica y de Procesos se divide en:

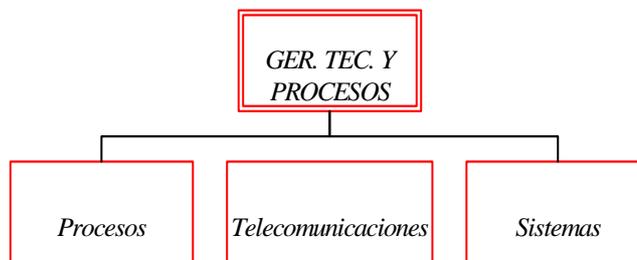


Gráfico 10

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

Organigrama Funcional de la Mutualista Pichincha

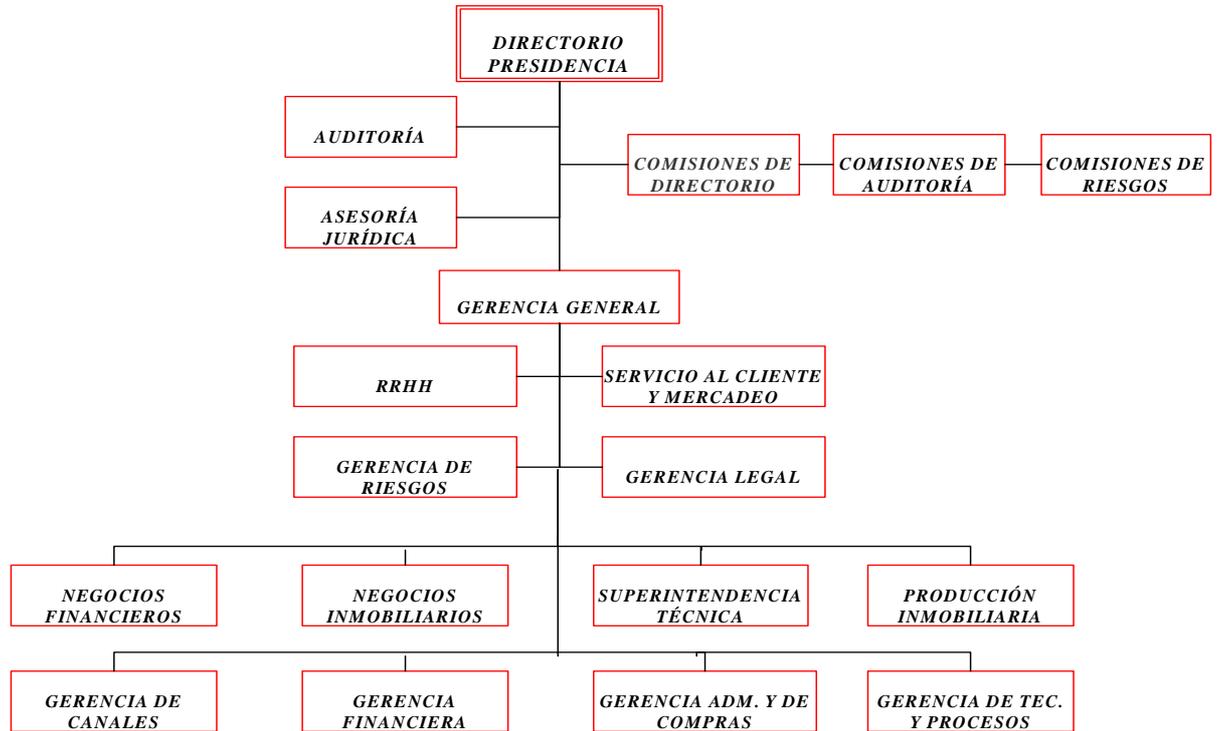


Gráfico 11

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

Las principales funciones y el objetivo que las diversas áreas de Mutualista Pichincha tiene son:

- ✓ Directorio Presidencia, su objetivo es definir las estrategias del negocio que serán ejecutadas por las áreas funcionales de la organización.
- ✓ Auditoría, tiene como objetivo, examinar y evaluar las actividades realizadas dentro de la mutualista; así como asistir a sus miembros en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades; proporcionando análisis, valoraciones, recomendaciones y asesoramiento sobre las actividades realizadas, adicionalmente vigila que tanto los procedimientos de control interno, como los de prevención de lavado de activos, sean aplicados eficazmente por todas las áreas de la Mutualista.



- ✓ Comisiones de Directorio, estas comisiones están constituidas con miembros del Directorio y funcionarios responsables de las distintas áreas administrativas. Constituyen una herramienta de asesoría al Directorio, el conocimiento de los distintos temas sometidos a ellas, permiten que en forma amplia y detallada, sean analizados en forma previa a la resolución que pueda adoptar el Directorio, que decide en base a la o las recomendaciones que formula cada una de las Comisiones en el ámbito del campo de su competencia.
- ✓ Comisiones de Auditoria, tiene como funciones revisar el cumplimiento del cronograma de trabajo establecido por la Superintendencia de Bancos y analizar los informes de auditoria.
- ✓ Comisiones de Riesgos, tiene como objetivo emitir y hacer el seguimiento a las políticas de gestión y límites de riesgos.
- ✓ Gerencia General, dirigir las actividades ejecutivas, técnicas y administrativas de Mutualista Pichincha. Ejerce funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con los demás órganos dependientes y actúa como vínculo entre el Director y la Institución.
- ✓ Recursos Humanos, tiene por objetivo ser un departamento de soporte, alineado a la consecución de los objetivos estratégicos institucionales, que brinde apoyo y asesoría, dotando a la organización de mecanismos e instrumentos de dirección y prevención, en base a un trabajo en equipo eficiente y con una orientación a la calidad de servicio que permita el desarrollo personal y organizacional dentro de un ambiente laboral óptimo y productivo que promueva la



identificación y el compromiso de los funcionarios y colaboradores hacia la institución.

- ✓ *Servicio al Cliente y Mercadeo, su función es garantizar que la imagen de Mutualista Pichincha sea homogénea y que los mensajes comerciales emitidos por la institución lleguen a los asociados de manera adecuada, así como también asegurar la calidad de los productos y servicios entregados al público.*

- ✓ *Gerencia de Riesgos, su objetivos es identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear los riesgos inherentes al negocio, con el objeto de definir el perfil de riesgo, el grado de exposición que la institución esta dispuesta a asumir en el desarrollo del negocio y de los mecanismos de cobertura, para proteger los recursos propios y de terceros que se encuentran bajo su control y administración.*

- ✓ *Gerencia Legal, su función es ser un soporte de todas las dependencias, oficinas y agencias de Mutualista en temas legales, así como representar legalmente a la Mutualista y a la Gerencia General para la celebración de contratos, procesos judiciales y actos en general.*

- ✓ *Negocios Inmobiliarios, su función es manejar todas las actividades comerciales que realiza Mupi dentro del negocio inmobiliario para general utilidad a la empresa, Las dos actividades principales del área son:*
 - a) Generación y comercialización de proyectos propios.*
 - b) La comercialización de proyectos que no pertenecen a Mupi.*



- ✓ Superintendencia Técnica, *su función es asesorar técnica y financieramente a las áreas de producción, negocios inmobiliarios, gerencia general, comisión de construcción, planificación y comerciales en temas técnicos para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.*

- ✓ Gerencia de Canales, *su objetivo y funciones son elaborar y ejecutar la planificación comercial y administración de las agencias locales y regionales, impulsando la acción comercial de las mismas y la prestación de servicios a los clientes. Elaborar y ejecutar la Planeación Comercial de la Red de Cajeros Automáticos y Canales virtuales. La Comercialización del Negocio Inmobiliario en regionales y referidos de agencias locales. De acuerdo a las estrategias comerciales y la oferta de Comercialización de Mutualista Pichincha. Con el fin de ofrecer a los clientes, de los diferentes segmentos, los productos y servicios adecuados a sus necesidades, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad que precisen y convertir a la Mutualista Pichincha en líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicio al cliente de manera rentable.*

- ✓ Gerencia de Finanzas, *su objetivo es mantener un excelente manejo y control financiero de la institución. Los departamentos que la integran son:*
 - a) *Tesorería, este departamento se encarga del manejo y control de efectivo y flujo de fondos con el que cuenta la organización.*
 - b) *Contabilidad, este departamento se encarga del registro de las operaciones de Mupi, desde la elaboración de los comprobantes hasta la formulación de los estados financieros.*



- c) M.I.S. (Presupuesto y Control de Gestión), *este departamento se encarga del manejo de la información gerencial, actualmente a través de la herramienta Planner.*
- ✓ Gerencia Administrativa y de Compras, *coordina las áreas de Administración, Mantenimiento y Seguridad. Es responsable de las compras de bienes y servicios de toda la institución.*
- ✓ Gerencia Técnica y Procesos, *su función es ofrecer a la institución métodos y sistemas que le permitan ser más productiva y eficiente en la consecución de sus objetivos. Los departamentos que la integran son:*
- a) *Procesos, su función es el diseño funcional e implementación de procesos automáticos o manuales.*
 - b) *Sistemas, su función es implementar los servicios informáticos requeridos por la institución.*
 - c) *Telecomunicaciones, su función es el correcto funcionamiento de los equipos centrales, así como del análisis e implementación de tecnología innovadora para Mutualista Pichincha.*



Organigrama de Personal de la Mutualista Pichincha

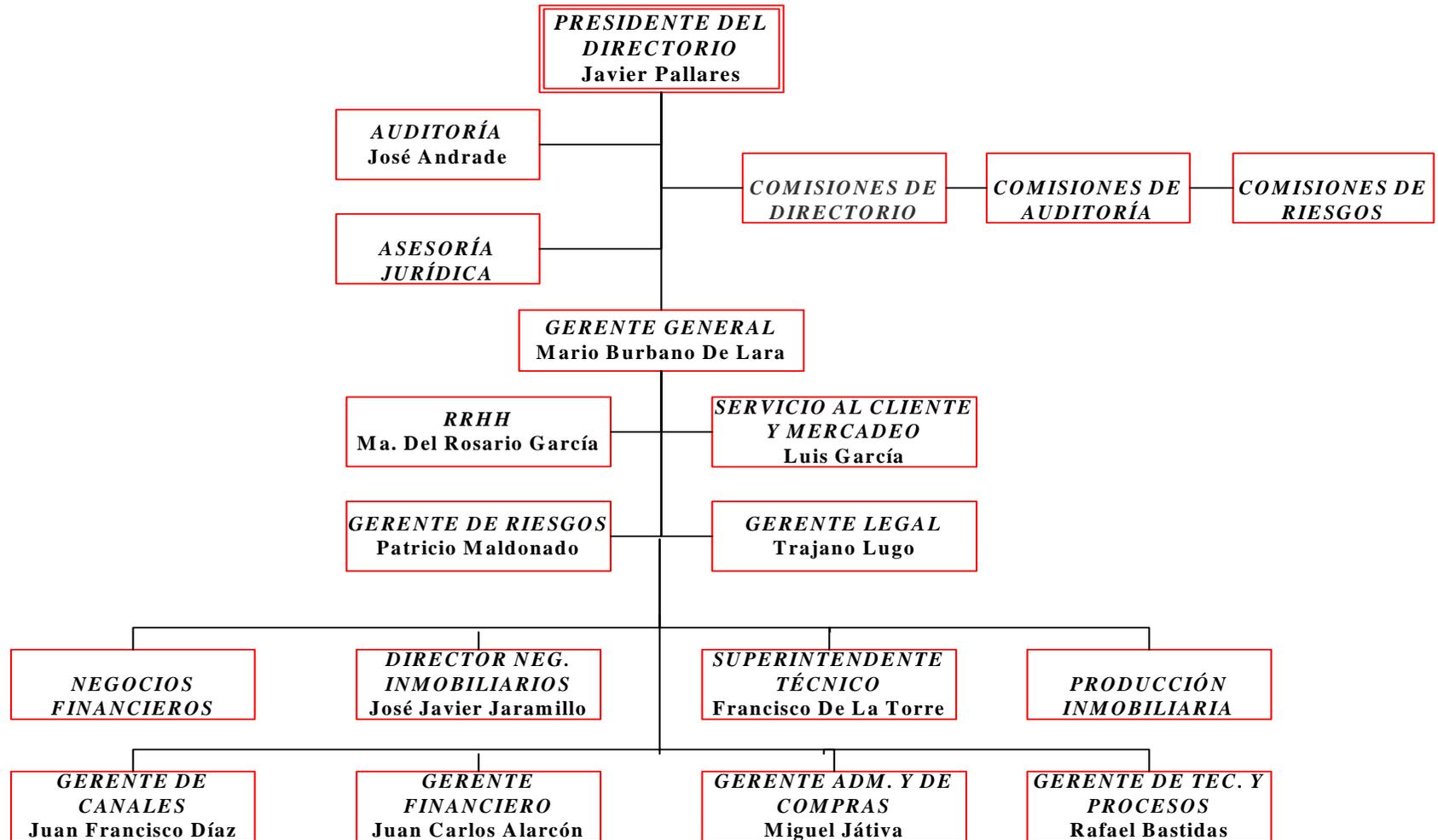


Gráfico12

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha



Organigramas de la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha

Organigrama Estructural de la Agencia Iñaquito

La Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha se debe a la Gerencia de Canales, al igual que cada una de las agencias, la estructura es la siguiente:

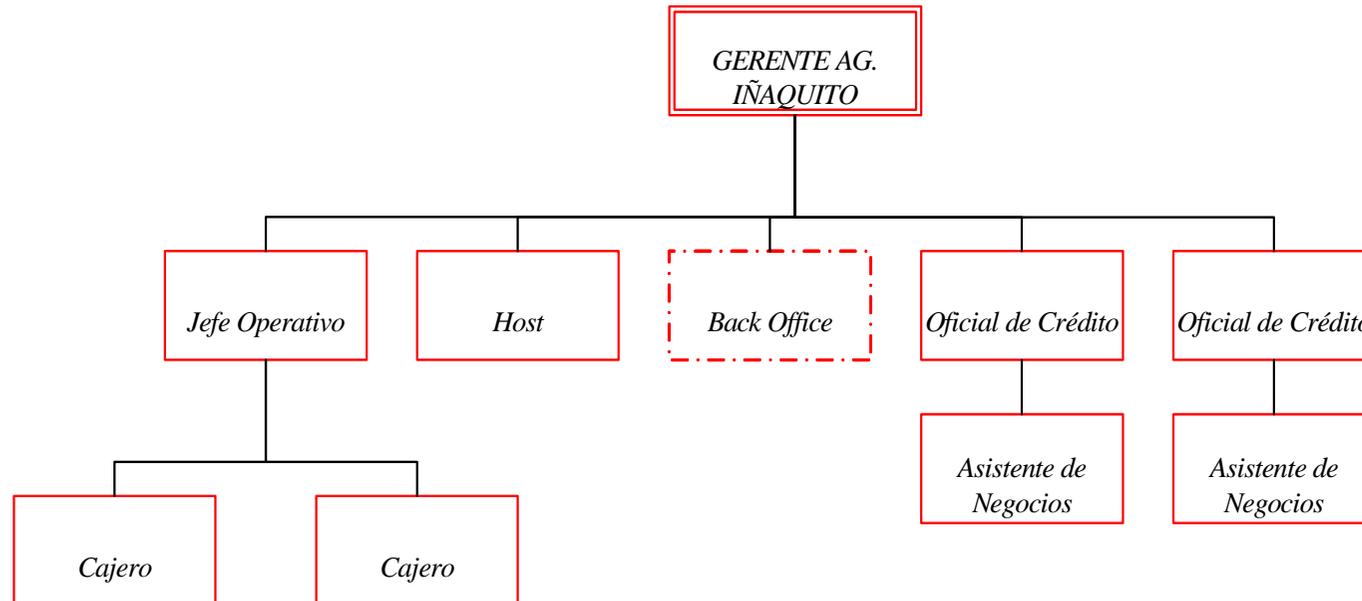


Gráfico13

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

Organigrama Funcional de la Agencia Iñaquito

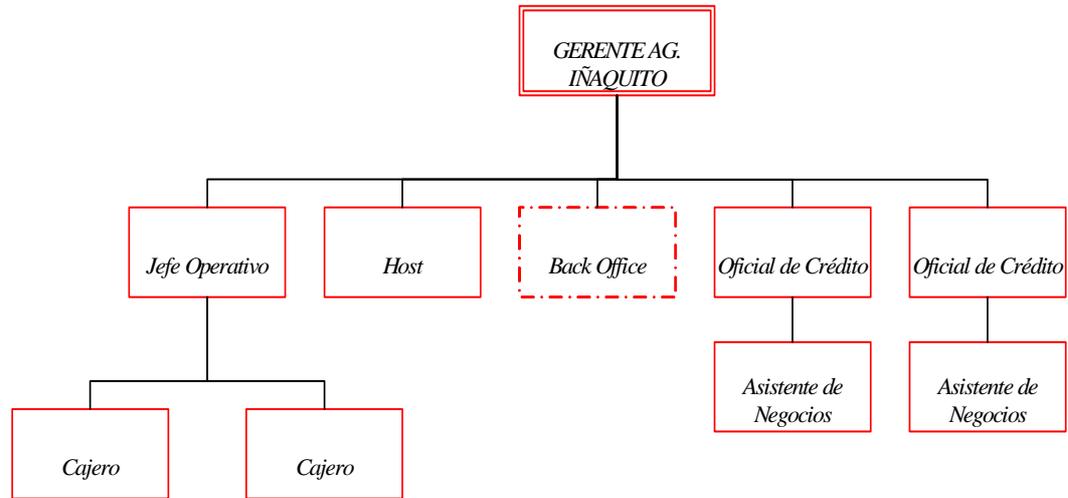


Gráfico14

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

Las principales funciones que los miembros de la Agencia Iñaquito tienen según su cargo son:

- Gerente,
 - 1) Responsabilizarse por las actividades que se llevan en la agencia de la Mutualista y ser su representante.
 - 2) Aprobar la viabilidad en créditos de hasta \$4.000,00. En el caso de ser montos superiores recomendarlos ante la Unidad de Crédito y el Comité de Crédito.
 - 3) Evaluar al personal que a su cargo tiene.
 - 4) Firmar cheques y certificados de depósito conjuntamente con un oficial de crédito o el jefe operativo de la agencia.

- Jefe Operativo,
 - 1) Realizar el cuadro diario de cajas, certificados de depósito y operaciones de débito y crédito a cargo de las asistentes de negocios.
 - 2) Autorizar o negar el retiro y/o depósito de cantidades superiores.
 - 3) Abastecer del material que el personal de la agencia requiera para llevar a cabo sus actividades.



- 4) *Firmar cheques y certificados de depósito conjuntamente con el gerente de la agencia o un oficial de crédito.*
- **Oficiales de Crédito,**
- 1) *Receptar información suficiente para precalificar a un cliente y analizar las posibilidades de que sea o no sujeto de crédito.*
 - 2) *Generar solicitudes de crédito y enviar a digitalizar la documentación de los clientes.*
 - 3) *Elaborar medios de aprobación donde se relatan los datos personales del cliente, su actividad laboral, situación personal y patrimonial.*
 - 4) *Enviar a la aprobación o negación las solicitudes de crédito.*
 - 5) *En el caso de ser aprobada una solicitud de crédito hipotecario pedir que se realice el avalúo correspondiente que servirá para la determinación de la cobertura en los créditos.*
 - 6) *Asignar abogados que realicen escrituras públicas de hipoteca.*
 - 7) *Elaborar y hacer firmar los contratos de préstamo, lo que servirán para que se realice el desembolso del dinero del préstamo.*
- **Asistentes de Negocios,**
- 1) *Aperturar cuentas (constructivas o tradicionales).*
 - 2) *Realizar verificación cruzada de datos del cliente.*
 - 3) *Elaborar certificados de depósito a plazo de los clientes.*
 - 4) *Brindar información sobre proyectos inmobiliarios que Mutualistas Pichincha esté ofertando.*
 - 5) *Ayudar a los clientes a solucionar sus inquietudes y requerimientos, como certificados bancarios, transferencias entre cuentas, entre otros.*



- Back Office,
 - 1) *Apoyar a los oficiales de crédito en su gestión.*
 - 2) *Ingresar al sistema la información proporcionada por los clientes.*
 - 3) *Ordenar la documentación de los clientes.*
 - 4) *Mantener el archivo de los créditos que se manejan como agencia.*
 - 5) *Reemplazar a los oficiales de crédito en su ausencia.*
 - 6) *Ayudar a los clientes en requerimientos que se puedan dar.*
 - 7) *Enviar y receptar la valija diaria que se envía entre agencias.*

- Host,
 - 1) *Recibir a los clientes al momento en que llegan a la agencia.*
 - 2) *Direccionar hacia la persona indicada al cliente según su necesidad.*
 - 3) *Apoyar a los asistentes de negocios en su gestión.*
 - 4) *Informar a los clientes sobre los productos con los que Mutualista Pichincha cuenta mientras espera su turno.*

- Cajeros,
 - 1) *Recibir depósitos que realicen los clientes, sean asociados o no de Mutualista Pichincha.*
 - 2) *Pagar retiros que los asociados o terceros realicen.*
 - 3) *Efectuar el control de papeletas.*
 - 4) *Actualizar libretas en el caso de cuentas tradicionales y tarjetas en el caso de cuentas constructivas.*



Organigrama de Personal de la Agencia Iñaquito

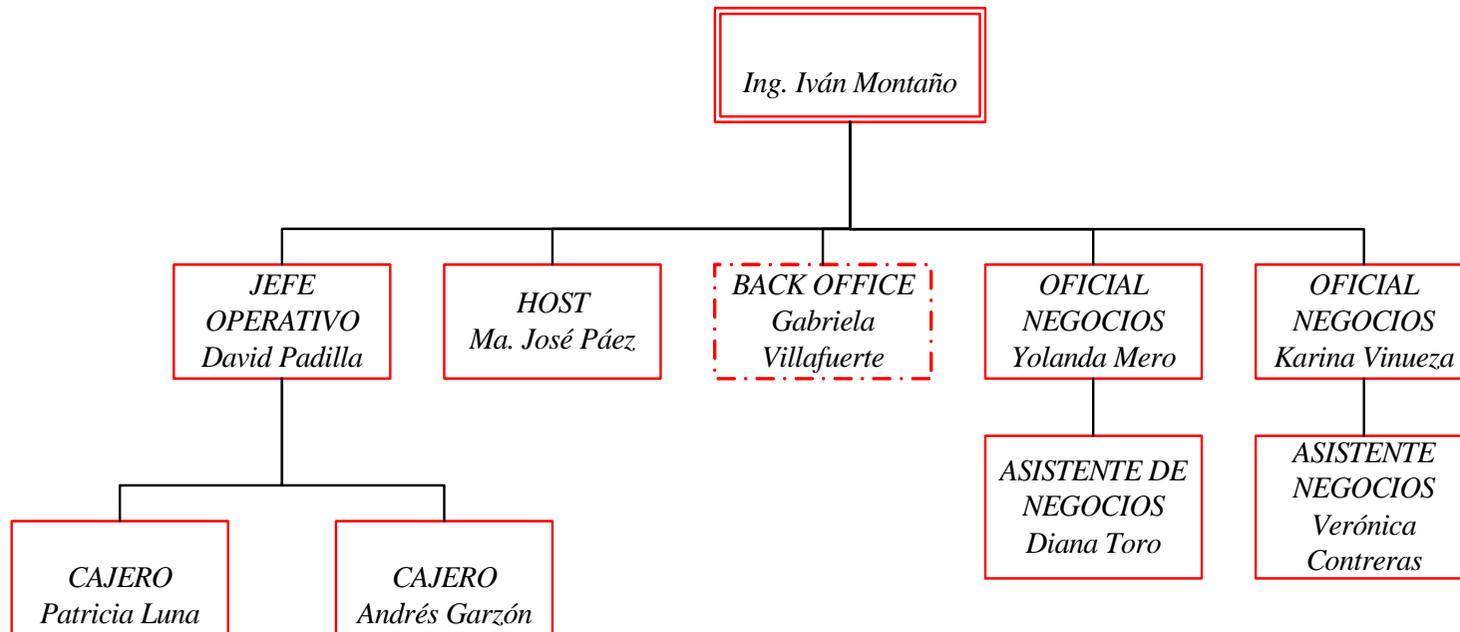


Gráfico15

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

Capítulo II

Direccionamiento Estratégico

2. Direccionamiento Estratégico

Misión

Trabajamos en forma eficiente, profesional y personalizada, para que nuestros clientes cumplan sus sueños de tener vivienda y mejorar su calida de vida.

Visión

La Mutualista Pichincha en el 2010, será una institución socialmente responsable, sustentable en el tiempo, líder en los segmentos de mercado que atenderá, con productos y servicios financieros e inmobiliarios, y que contribuirá al bienestar de sus asociados.

Objetivos estratégicos

Mutualista Pichincha cuenta con 7 objetivos estratégicos y estos son:

- a) *Mantener un adecuado equilibrio entre el negocio financiero y el negocio inmobiliario. Así al finalizar el período estratégico, el negocio financiero será suficiente para absorber el costo operativo directo de la institución.*
- b) *Buscar que la cartera hipotecaria de vivienda generada, sea vendida, redescontado o titularizada, de tal manera que el fondo de este portafolio sea de largo plazo. No se generará cartera corporativa y/o comercial.*

- c) *Desarrollar y ofrecer el mayor y más completo conjunto de productos financieros e inmobiliarios para los emigrantes.*
- d) *Ofrecer un excelente servicio de postventa y de servicio para todos sus productos.*
- e) *Poseer un Recurso Humano comprometido, entusiasta, dinámico y leal a la institución y por sobre todo, enfocado hacia el cliente.*
- f) *Hacer un estudio extensivo y profundo de las mejores tecnologías disponibles, con el propósito de reducir y optimizar sus costos operacionales y con el fin de competir exitosamente frente a instituciones mayores.*
- g) *Tener presencia nacional en forma directa o mediante alianzas estratégicas selectas, pero siempre bajo el concepto de Mutualismo.*

Cultura

La Cultura Mutualista se basa en la permanente satisfacción de las necesidades en todos los segmentos donde Mutualista Pichincha está presente. Para esto se cuenta con herramientas tecnológicas y personal capacitado, con conciencia y vocación de servicio, para la completa satisfacción del cliente.

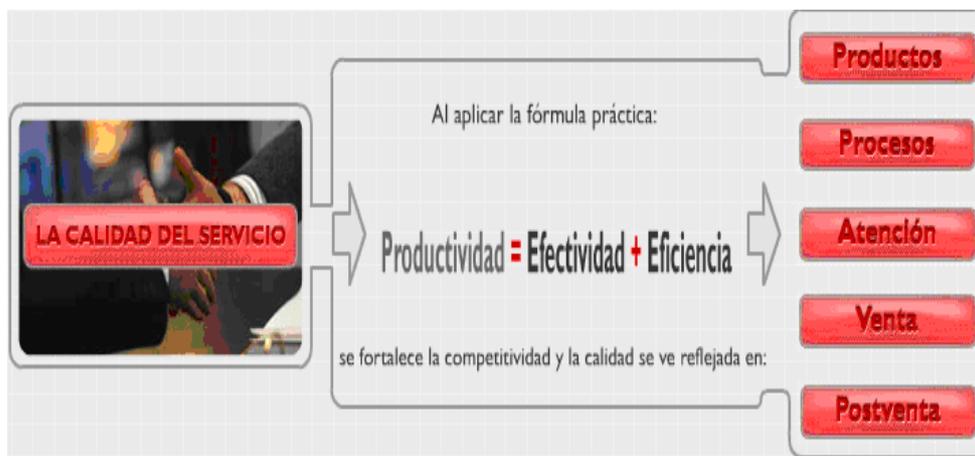
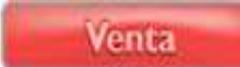


Gráfico 16

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha

La competitividad y la calidad se ven fortalecidas y apoyadas en cinco elementos claves, cuyo significado e implicación con la productividad se detalla a continuación:

- α *Implica vender Valor, Beneficios y Satisfacción que suplan las expectativas creadas por el cliente. Para lograrlo se debe conocer al cliente, quiénes son y qué necesitan. Una vez identificados estos puntos, se deben considerarlos y mantenerlos como estándares al momento de la creación y desarrollo de los productos.* 
- α *Implica diseñar procesos sencillos, efectivos y fluidos, eliminando todos los obstáculos y cuellos de botella para evitar que sean complejos y burocráticos pero siempre manteniendo los niveles de seguridad necesarios.* 
- α *Implica observar las normas de cortesía y educación en todo momento que el cliente esté en contacto con la institución, así como el garantizar que el personal esté suficientemente capacitado para solventar todas las inquietudes del cliente.* 
- α *Implica identificar las necesidades del cliente, ofrecer los productos que lo satisfagan y que encajen con las circunstancias y condiciones del cliente. La venta de los productos hacia los clientes será totalmente transparente y homogénea a través de todos los canales, la publicidad comunicará con exactitud y veracidad los beneficios de los productos y servicios.* 
- α *Implica reconocer que el objetivo no es solo vender productos sino asegurarse de que estos estén cumpliendo las expectativas y necesidades del cliente. Para ello se debe asignar en forma proporcional el tiempo que se dedica a la venta y la postventa.* 



Valores y Principios

Dentro del direccionamiento estratégico que la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha” se consideran como fundamentales los siguientes valores:

✓ **Honestidad a toda prueba**

Nuestra garantía, ya que en todas las actividades realizadas existe la transparencia que inspire confianza en nuestro asociados de que lo que hacemos se hace bien.

✓ **Equidad**

Un mandato, un derecho, un deber... una utopía que hacemos posible.

✓ **Lealtad**

Con la institución, con los clientes... con el país, como la manera de mostrar nuestro compromiso con la institución a la que formamos parte y el compromiso como institución hacia nuestros clientes.

✓ **Confidencialidad**

Su inversión y su información personal están aseguradas, todo queda entre usted y nosotros.

✓ **Dedicación**

Nuestro enfoque, una prioridad. Cada cliente es único y merece nuestra máxima atención.

✓ **Calidad de Servicio**

Una propuesta ganadora, la razón que marcará la diferencia con la competencia.

✓ **Compromiso con la Comunidad**

Un reto permanente de nuestro equipo. Un fundamento en el que se sustenta nuestra razón de ser como Mutualista.



Capítulo III

Análisis Situacional

3. Análisis Situacional

Análisis Interno

El proceso de aprobación de crédito hipotecario

Mutualista Pichincha ejecuta un proceso de crédito que responde a una secuencia lógica y ordenada, que cubre todas las etapas de la forma como los créditos deben ser negociados, evaluados, aprobados, procesados y desembolsados, incluyendo la fase posterior de seguimiento y recuperación de crédito.

Este proceso busca optimizar la gestión de riesgo crediticio de la institución, basándose en criterios de eficiencia y calidad del servicio.

Las etapas que forman el proceso de crédito hipotecario en Mutualista Pichincha son:

- 1) Determinación del mercado objetivo*
- 2) Origen e iniciación del crédito*
- 3) Negociación y estructuración*
- 4) Análisis y evaluación*
- 5) Aprobación*
- 6) Perfeccionamiento*
- 7) Contabilización y desembolso*
- 8) Administración y seguimiento del crédito*

Antes de analizar cada una de las etapas es importante mencionar los requisitos necesarios que deberán ser presentados para incidir el proceso de aprobación de créditos, y estos son:



- i. *Copias a color de cédula de identidad y papeleta de votación del cliente y su cónyuge.*

- ii. *Llenar el Estado de Situación Personal (ESP), que constituye una solicitud de crédito donde consta la información principal del solicitante de crédito como:*
 - a. *Datos personales: nombres y apellidos completos, número de cédula, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, profesión o actividad, dirección, tiempo y tipo de residencia.*
 - b. *Actividad económica: empresa, tipo de negocio, cargo actual, tiempo en el trabajo, dirección de la empresa, número telefónico, además se solicita nombre y tiempo en la empresa anterior donde laboró el cliente.*
 - c. *Datos familiares: número de cargas familiares, nombre del cónyuge, número de cédula, lugar de trabajo, cargo, dirección y teléfono de la empresa, separación de bienes, además se deberá indicar el nombre, parentesco, dirección y teléfono de un familiar cercano que no viva con el cliente como referencia personal.*
 - d. *Ingresos y egresos mensuales: en la zona de ingresos se mencionarán sueldos y otros ingresos con lo que se cuenta en el mes (honorarios, utilidades mensuales, arriendos, réditos por inversiones u otros), en cambio en la zona de egresos están los gastos básicos, arriendo mensual, cuota de hipoteca, cuota mensual de vehículo, educación y otros egresos que se podrá tener durante el mes.*
 - e. *Deudas: la institución o tarjeta de crédito donde se mantiene la deuda, el plazo actual (número de cuotas), valor mensual de la cuota, y saldo de la deuda.*
 - f. *Bienes o patrimonio: constituye un detalle de los bienes que el cliente posee, vehículos, propiedades e inversiones.*



- g. *Referencias: bancarias, tarjetas de crédito y personales.*
- h. *Firma y fecha: como declaración de que la información escrita en la solicitud es veraz.*

- iii. *Certificados de ingresos del cliente y su cónyuge, donde deberá constar el tiempo en la empresa, el cargo actual y el sueldo mensual que el cliente y su cónyuge perciben en sus trabajos.*

- iv. *Roles de pago, como constancia de que los valores escritos en la solicitud de crédito son verdaderos, tanto del cliente como de su cónyuge.*

- v. *En el caso de que el cliente posea un negocio propio se deberán entregar: copia del RUC, declaraciones de impuestos (IVA e Impuesto a la Renta) de los dos últimos periodos, tres referencias comerciales.*

- vi. *Si el cliente posee un vehículo o moto, copia de la matrícula del último año.*

- vii. *Copia del impuesto predial del último año en el caso de que el cliente posea un departamento, casa o terreno.*

- viii. *Certificados bancarios y de tarjetas de crédito.*

- ix. *Otros certificados.*

Detalle de las etapas del proceso de aprobación de crédito hipotecario

A continuación se detallan las etapas que marcan el proceso de aprobación de crédito hipotecario.



Determinación del mercado objetivo

- ✓ *El perfil de los clientes de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha” es el siguiente: Hombre y mujeres con ingresos superiores a \$400,00 mensuales, con ideal de construir un futuro propio y hacer realidad sus sueños.*

Origen e iniciación del crédito

- ✓ *Las relaciones crediticias pueden tener su origen por la propia iniciativa del cliente o pueden resultar de una búsqueda racional y organizada que Mutualista Pichincha realice en su plan de mercadeo.*
- ✓ *De manera ocasional una operación de crédito puede originarse por ATM⁵, es decir una forma diferente al oficial comercial o de negocios, un ejemplo de esto es llenar una solicitud de crédito a través de la página Web y de esta manera iniciar el proceso de aprobación de crédito.*
- ✓ *El oficial de negocios es el encargado del manejo de la relación con los clientes, bajo su responsabilidad estará el manejo y control de los riesgos de su cartera de clientes.*
- ✓ *Cada oficial de crédito receptorá la solicitud de crédito hipotecario de los clientes que maneja, es decir el de los deudores directos e indirectos que intervienen.*
- ✓ *Además el oficial de crédito deberá mantener una o varias entrevistas con el cliente solicitante del crédito, con la finalidad de contar con los elementos de juicio necesarios respecto a las necesidades de financiamiento del cliente y determinar si sus requerimientos se ajustan a las políticas de crédito que*

⁵ Canales diferentes como la página web.



Mutualista Pichincha en lo que a capacidad de crédito concierne.

- ✓ *Al final de esta etapa el oficial de negocios deberá tener información suficiente y competente respecto a los antecedentes del prestatario, las razones para solicitar financiamiento a Mutualista Pichincha, el destino que se le dará al crédito, fuente de recursos que serán el repago de la operación, información financiera y sobre las garantías ofrecidas.*

Negociación y estructuración

- ✓ *Terminada la fase mencionada anteriormente el oficial de negocios estará en capacidad de poder negociar en principio las condiciones para otorgar el crédito, el monto, las tasas, plazos, forma de pago, garantías, cláusulas especiales y demás.*
- ✓ *Si fuere necesario el oficial de negocios también hará visitas correspondientes para establecer los elementos necesarios que generen una propuesta de aprobación.*

Análisis y propuesta de crédito

- ✓ *La propuesta de crédito bajo la responsabilidad del oficial de crédito debe incluir una presentación clara y objetiva, con información cualitativa y cuantitativa, relativa al cliente y al riesgo recomendado, con la finalidad de que la unidad o comité de crédito puedan adoptar una decisión adecuada sobre la conveniencia o no en la aprobación de una operación crediticia.*
- ✓ *La presentación deberá contener ampliación de información en el caso de que:*
 - a) *El origen de los ingresos de los clientes dependa de una actividad comercial o productiva*



Aprobación

- ✓ *Los miembros que integren el nivel de crédito al que corresponda la solicitud por el monto del crédito involucrado, dejarán constancia de su decisión mediante su firma en el medio de aprobación correspondiente al del cliente.*

- ✓ *El oficial de negocios tendrá la obligación de comunicar a su cliente la decisión tomada, sea aprobación o negación del crédito y las condiciones de la misma.*

- ✓ *Dentro de los factores principales que se toman en cuenta para que un cliente sea considerado sujeto de crédito tenemos:*
 - a) *Nivel de ingresos, cuanto percibe el cliente y su cónyuge por sueldos, honorarios, comisiones, arriendos, utilidades u otros ingresos.*
 - b) *Historial crediticio, información sobre el endeudamiento que el cliente ha tenido y como ha cumplido con sus pagos, a lo largo de su vida. Esta información se la obtiene mediante buró de crédito que se encargan de recoger y almacenar esta información, donde se indica la institución donde el cliente mantuvo sus créditos, si fue titular o garante y en el caso de que la deuda esté vigente cuanto le falta pagar.*
 - c) *Nivel de endeudamiento con Mutualista Pichincha y con el Sistema Financiero, las deudas que se han adquirido con las instituciones financieras y que se mantienen vigentes, como bancos, cooperativas, tarjetas de crédito y otras.*
 - d) *Monto del crédito, que será hasta del 80% del avalúo de la garantía.*
 - e) *Valor de la garantía, cuanto cuesta comercialmente el bien que se va a hipotecar y que constituirá el respaldo del crédito.*

- f) Plazo, tiempo en el que se cubrirá la obligación financiera. En el caso de créditos hipotecarios el plazo máximo será de 180 meses (15 años).
- g) Tasa de interés, que corresponde al costo del dinero en el tiempo y que estará regulada por el Banco Central del Ecuador.

Estos factores juntos nos indicarán, es decir interrelacionados, si un cliente es o no sujeto de crédito, también si cuenta con los fondos para cumplir con la obligación financiera que está por adquirir.

El siguiente formato es un precalificador que permite a los oficiales de crédito automáticamente determinar si un cliente con sus ingresos y deudas califica o no para obtener determinado monto de crédito, a un plazo específico y a una tasa de interés activa determinada que será la de arranque del crédito. Además se puede dar al cliente un valor aproximado de la cuota que cancelará a Mutualista Pichincha por el crédito.

CAPACIDAD DE PAGO CREDITO																																						
 MUTUALISTA PICHINCHA <small>¿Eres un socio? Contacta con nosotros</small>		CIUDAD QUITO	Serie 39468 0																																			
NOMBRE FECHA	21-ene-08																																					
TIPO DE SUJETO	FAMILIA																																					
PRODUCTO	HIPOTECARIO																																					
VALOR GARANTIA	\$80.000,00																																					
MONTO CREDITO	\$60.000,00																																					
TASA	13,00%																																					
PLAZO	180	MESES																																				
CUOTA	\$759,15																																					
INGRESOS		EGRESOS																																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>SUELDOS</td><td>\$1.000</td></tr> <tr><td>CONIUGE</td><td>\$1.500</td></tr> <tr><td>HONORARIOS</td><td>\$2.000</td></tr> <tr><td>COMISIONES</td><td></td></tr> <tr><td>ARRIENDOS</td><td>\$250</td></tr> <tr><td>UTILIDADES</td><td></td></tr> </tbody> </table>			VALOR	SUELDOS	\$1.000	CONIUGE	\$1.500	HONORARIOS	\$2.000	COMISIONES		ARRIENDOS	\$250	UTILIDADES		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>VALOR</th> <th>NIVEL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>CARGAS</td><td></td><td>MEDIO</td></tr> <tr><td>BASICOS FAMILIARES</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PAGOS A MUPI</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>PAGOS AL SISTEMA</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>ARRIENDOS</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>OTROS</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			VALOR	NIVEL	CARGAS		MEDIO	BASICOS FAMILIARES			PAGOS A MUPI			PAGOS AL SISTEMA			ARRIENDOS			OTROS		
	VALOR																																					
SUELDOS	\$1.000																																					
CONIUGE	\$1.500																																					
HONORARIOS	\$2.000																																					
COMISIONES																																						
ARRIENDOS	\$250																																					
UTILIDADES																																						
	VALOR	NIVEL																																				
CARGAS		MEDIO																																				
BASICOS FAMILIARES																																						
PAGOS A MUPI																																						
PAGOS AL SISTEMA																																						
ARRIENDOS																																						
OTROS																																						
DISPONIBLE DE LOS INGRESOS		\$1.925,00																																				
		<table border="1"> <tr> <td>DAV</td> <td>1,33</td> </tr> <tr> <td>CIN MUPI</td> <td>19,7%</td> </tr> <tr> <td>CIN SISTEMA</td> <td>19,7%</td> </tr> <tr> <td>PART CLIENTE</td> <td>25,0%</td> </tr> <tr> <td>TARGET CREDITO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>MONTO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>VECBS QUE CUBRE CUOTA</td> <td>2,54</td> </tr> </table>		DAV	1,33	CIN MUPI	19,7%	CIN SISTEMA	19,7%	PART CLIENTE	25,0%	TARGET CREDITO		MONTO		VECBS QUE CUBRE CUOTA	2,54																					
DAV	1,33																																					
CIN MUPI	19,7%																																					
CIN SISTEMA	19,7%																																					
PART CLIENTE	25,0%																																					
TARGET CREDITO																																						
MONTO																																						
VECBS QUE CUBRE CUOTA	2,54																																					
		<table border="1"> <tr> <td colspan="2">RECOMENDACIONES</td> </tr> <tr> <td>2.530,48</td> <td></td> </tr> <tr> <td>97.372,66</td> <td></td> </tr> <tr> <td>76 M</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2">OK</td> </tr> </table>		RECOMENDACIONES		2.530,48		97.372,66		76 M		OK																										
RECOMENDACIONES																																						
2.530,48																																						
97.372,66																																						
76 M																																						
OK																																						

Gráfico17

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha



Para entender de mejor manera los resultados que este precalificador tiene, se detalla los significados de los factores que determinarán las condiciones que se mencionan en el párrafo anterior:

- DAV, es la relación entre la deuda y el avalúo. La cobertura mínima debe ser del 1.40 según lo estipulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- CIN, es la relación entre la cuota y el ingreso. El cliente no puede comprometer más del 35% de sus ingresos al pago de la cuota mensual del crédito.
- Participación cliente, constituye la relación entre el crédito y la garantía, es decir con cuanto el cliente contribuye para la adquisición de la vivienda y cual es el porcentaje para el que pide financiamiento a Mutualista Pichincha.

Es importante conocer también que existen diversos niveles de aprobación de los créditos de acuerdo a los montos solicitados por los clientes, estos son:

Nombre	Cargo	Monto de aprobación
	Directorio	> \$100.000,00
Javier Pallares, Marcelo Holguín, Mario Burbano De Lara	Comisión Ejecutiva	Hasta \$100.000,00
Mario Burbano De Lara	Gerente General	Hasta \$90.000,00
Cornelio Montalvo	Gerente Nacional de Crédito	Hasta \$60.000,00
Liz Jara, Rosa Zambrano, Carmen MENA, Cristina Espin	Comité de Crédito	Hasta \$30.000,00
	Cada miembro del Comité de Crédito de manera individual	Hasta \$15.000,00
	Gerentes de agencias locales	Hasta \$4.000,00

Tabla 2

Fuente: Manual de Crédito de Mutualista Pichincha

Elaboración: Gabriela Villafuerte Solís



Perfeccionamiento

- ✓ *Ya lograda la aprobación se inicia una fase probatoria en la que el cliente deberá soportar la información que ha proporcionado. Estos soportes son requisitos sin los cuales la operación crediticia no podrá perfeccionarse.*

- ✓ *Si la información proporcionada por el cliente no puede sustentarse o demostrarse, la aprobación queda insubsistente y se concluye la operación.*

- ✓ *Es responsabilidad del oficial de negocios recabar todos los elementos necesarios que soporten la información del cliente y el jefe o supervisor es corresponsable de que una operación sea perfeccionada contando con la documentación suficiente que el cliente proporcione.*

- ✓ *Es importante que el oficial de negocios verifique la autenticidad de las firmas, garantías y documentos.*

- ✓ *El departamento legal, después de revisar la documentación, certificará el cumplimiento de las condiciones legales de aprobación y que las garantías estén validamente constituidas, por lo que es procedente el desembolso de los recursos.*

Contabilización

- ✓ *Ya suscritos los documentos, constituidas las garantías (en el caso de créditos hipotecarios la garantía es un bien inmueble, casa, terreno, local comercial, departamento) y obtenido el visto bueno del departamento legal, el oficial de negocios enviará el medio de aprobación con la documentación correspondiente al departamento de cartera.*



- ✓ *El departamento de cartera está obligado a asegurar que los riesgos crediticios aprobados por Mutualista Pichincha estén debidamente respaldados con la documentación legal suficiente (contratos, pagarés, letras de cambio, pólizas de seguros, entre otros).*
- ✓ *El departamento de cartera está también obligado a controlar que la documentación de sustento de los créditos esté completa y se llena correctamente, antes de proceder con la contabilización y el desembolso de los fondos.*

Desembolso

- ✓ *Cumplidos los requisitos anteriores, el departamento de cartera procederá con el trámite de la respectiva operación.*
- ✓ *Los créditos hipotecarios implican desembolso de dinero, por lo que se procederá a la emisión de cheques o notas de crédito a la libreta de ahorros del beneficiario.*
- ✓ *El original del medio de aprobación sumillado por el funcionario del área de cartera como sustento de la contabilización y desembolso de la operación crediticia se archivará en la carpeta del cliente y el duplicado en el archivo de cartera.*
- ✓ *Las garantías, contratos y demás especies valoradas deberán ingresarse en custodia de valores.*



Flujograma del proceso

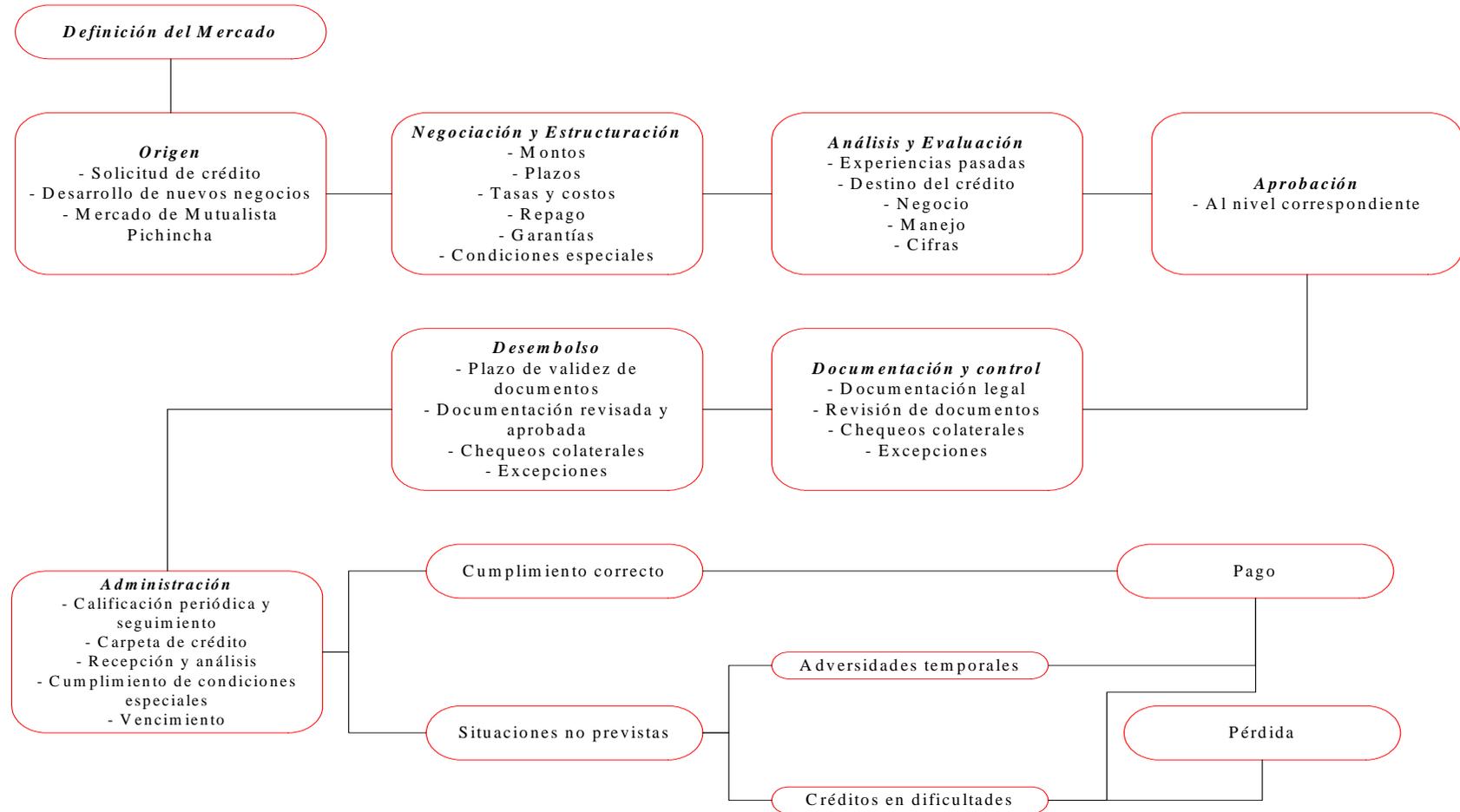


Gráfico18

Fuente y Elaboración: Mutualista Pichincha



Análisis Externo

Influencia Macroeconómica

Factor Político

La Asamblea Constituyente y la baja en la tasa de interés activa

En la actualidad una nube de incertidumbre rodea el sector político ecuatoriano, la presencia de una nueva tendencia llamada Socialismo del Siglo XXI liderada por el Presidente Rafael Correa, ofrece cambios que se supone enrumbará al país a mejorar económicamente lo que desembocará en condiciones dignas de vida para todos los ecuatorianos.

Por otra parte un existe un gran grupo de opositores y críticos del régimen actual que ven en el cambio propuesto por el gobierno el fracaso y una nueva manera de engañar al pueblo.

Es decir dos polos que generan polémica e inestabilidad política en un país en el que los partidos políticos han estado acostumbrados a jalar las riendas del Ecuador.

La nueva tendencia propuso la necesidad de modificar y establecer la constitución, para lo que el gobierno llamó a una consulta popular con la finalidad de saber si el pueblo ecuatoriano estaba o no de acuerdo, en elegir una Asamblea la misma que será la encargada de reformar la última constitución que es la que se encontraba vigente.

Instaurada la Asamblea, la inestabilidad política no se hizo esperar, ya que la misma goza de plenos poderes, y el Presidente contando con la mayoría absoluta de



asambleístas ve en esta figura la manera de cumplir sus objetivos y sus ofrecimientos de campaña.

Ante una nueva promesa del gobierno de bajar la tasa de interés activa para los créditos los comentarios no se hicieron esperar, por ejemplo, César Robalino, presidente de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, en días anteriores comentó que ante bajas de interés por decreto presidencial las condiciones en los créditos están cambiando o cambiarán, comenta que si antes se prestaba a diez años plazo, existirán bancos, cooperativas y mutualistas que modifiquen a siete años el plazo, o en lugar de financiar hasta el 70% del valor de la vivienda tan solo se financie el 50%. Esto tendrá que pasar en algunos meses, una vez que se esclarezca hacia dónde se orienta la Asamblea.

El punto de vista del gobierno en cambio es diferente, con tasas de interés más bajas se incentiva al ahorro y a la inversión en el futuro, como vivienda, salud y educación. Una manera en la que el gobierno demuestra esto, es en los planes de vivienda que está incentivando y principalmente aumentando de \$1.800 a \$3.600.

En definitiva el momento político que el Ecuador vive no da muchas señales de estabilidad, por lo que las proyecciones en este campo pueden resultar inútiles. Lo único que se espera es que los asambleístas tengan la cabeza fría para modificar y estructurar la ley a favor de los ecuatorianos.

Económico

A nivel económico existen dos variables determinantes que afectan a Mutualista Pichincha, estos son la tasa de interés activa y la tasa de interés pasiva, las mismas que determinaran el spleat financiero,



que constituye la ganancia de las instituciones financieras, y que se vio afectada luego de que el gobierno sustituyó las comisiones que se cobraban, pero que lamentándolo mucho fueron pasados de alguna manera a los clientes, a través del incremento en las tasas de interés que se cobran en los créditos.

Tasa interés activa

La tasa de interés activa constituye el porcentaje en este caso que Mutualista Pichincha cobra a sus clientes por prestarles el dinero para la adquisición de sus viviendas en el caso del crédito hipotecario. Dicha tasa está sujeta a disposiciones del Banco Central del Ecuador, quien fija un techo máximo de la misma y la regula constantemente.

Como política de Mutualista Pichincha la tasa de interés activa está sujeta al porcentaje del bien que se va a financiar, siendo el tope máximo de financiamiento el 70% en proyectos de terceros y el 80% en proyectos propios. Las tasas vigentes que se manejan en Mutualista Pichincha en enero 2008, se muestran a continuación:

Monto a financiarse	Tasa de Interés activa
Igual o inferior al 50%	11.00%
Entre el 51% y el 64%	11.50%
Entre el 65% y el 70%	12.25%
Entre el 71% y el 80%	13.50%

Tabla 3

Fuente: Mutualista Pichincha

Elaboración: Gabriela Villafuerte Solís

En cuanto al país desde abril de 2007 hasta enero 2008, según el Banco Central del Ecuador las tasas de interés activas son:



Fecha	Tasa de Interés activa
--------------	-------------------------------

Enero 02 de 2008	10.74%
Diciembre 10 de 2007	10.72%
Noviembre 30 de 2007	10.55%
Octubre 31 de 2007	10.70%
Septiembre 30 de 2007	10.70%
Agosto 05 de 2007	10.92%
Julio 29 de 2007	9.97%
Junio 29 de 2007	10.12%
Mayo 27 de 2007	10.26%

Tabla 4
Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Tasa de interés pasiva

La tasa de interés pasiva constituye lo que Mutualista Pichincha por las captaciones que recibe de sus asociados, tanto en cuentas de ahorro (Tradicional y Constructiva) como en los depósitos a plazo (CDP's) de los mismos.

Depósitos a la Vista (Parte Corriente o Cuenta Tradicional)		
Montos	Tasa Nominal	Tasa Efectiva
Hasta \$500,00	0.00%	0.00%
\$500,01 - \$1.000,00	0.75%	0.75%
\$1.000,01 - \$5.000,00	1.00%	1.01%
\$5.000,01 - \$10.000,00	1.60%	1.61%
\$10.000,01 en adelante	1.75%	1.77%

Tabla 5
Fuente: Mutualista Pichincha
Elaboración: Gabriela Villafuerte S

Depósitos a la Vista (Parte Planificada Cuenta Constructiva)	
Montos	Tasa
\$200,01 - \$500,00	2.75%
\$500,01 - \$1.000,00	3.00%
\$1.000,01 - \$5.000,00	3.05%
\$5.000,01 - \$10.000,00	3.10%
\$10.000,01 - \$25.000,00	3.15%
\$25.000,01 en adelante	\$3.20%

Tabla 6
Fuente: Mutualista Pichincha
Elaboración: Gabriela Villafuerte S



Depósitos a Plazo (Pagos al Vencimiento)						
Montos	30 - 60	61 - 90	91 -120	121 - 180	181 - 360	Más 360
\$500,00 - \$1.000,00	5.00%	5.10%	6.00%	6.35%	6.95%	7.40%
\$1.000,01 - \$5.000,00	5.05%	5.20%	6.10%	6.45%	7.05%	7.50%
\$5.000,01 - \$10.000,00	5.10%	5.25%	6.20%	6.55%	7.20%	7.60%
\$10.000,01 – \$25.000,00	5.15%	5.30%	6.30%	6.65%	7.25%	7.70%
\$25.000,01 en adelante	5.20%	5.35%	6.40%	6.70%	7.30%	7.80%

Tabla 7
Fuente: Mutuallista Pichincha
Elaboración: Gabriela Villafuerte S

Como país la tasa de interés pasiva que se manejó desde abril a diciembre de 2007 y que en enero se están manejando según el Banco Central del Ecuador son:

Fecha	Tasa de Interés activa
Enero 02 de 2008	5.91%
Diciembre 10 de 2007	5.64%
Noviembre 30 de 2007	5.79%
Octubre 31 de 2007	5.63%
Septiembre 30 de 2007	5.61%
Agosto 05 de 2007	5.53%
Julio 29 de 2007	5.07%
Junio 24 de 2007	5.23%
Mayo 27 de 2007	4.92%
Abril 29 de 2007	5.44%

Tabla 8
Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

Evolución del sector de la construcción

El Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano recibe cada vez más aportes del sector de la construcción.

Cifras estimadas en las estadísticas del Banco Central, reflejan que este sector de la economía habría generado aproximadamente \$2.320 millones de dólares del PIB.

En los últimos diez años el crecimiento promedio anual ha sido del 14%, una clara muestra de esta expansión es el aumento de las empresas que deciden incursionar en este negocio. Según registros de la Superintendencia de



Compañías desde 1978 hasta hoy las empresas de este sector se incrementaron en un 324%, para el año mencionado existían 358 compañías y en la actualidad superan las 1.500, que en promedio anual ofrecen 60.000 soluciones habitacionales. La evolución favorable de este sector comenzó cuando la democracia entró en el Ecuador.

Factor Social

Canasta Básica

La canasta básica es el “conjunto de bienes y servicios esenciales para satisfacer las necesidades básicas para el bienestar de todos los miembros de la familia: alimentación, vestuario, vivienda, mobiliario, salud, transporte, recreación y cultura, educación y bienes diversos”⁶.

En el Ecuador la canasta básica casi triplica al sueldo nominal, por lo que las necesidades de primer orden de los ecuatorianos no son satisfechas. Según la Revista Gestión a lo largo del año 2007, la canasta básica fue la siguiente:

Mes	Canasta básica (en dólares)
Febrero 2007	\$453,75
Marzo 2007	\$454,29
Abril 2007	\$455,00
Mayo 2007	\$455,29
Junio de 2007	\$457,79
Julio de 2007	\$461,75
Agosto de 2007	\$463,00
Septiembre de 2007	\$464,90
Octubre de 2007	\$467,57
Noviembre de 2007	\$469,57
Diciembre de 2007	\$472,04

Tabla 9

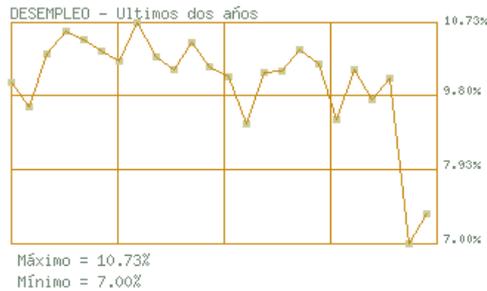
Fuente y Elaboración: Revista gestión -163, Ecuador



⁶ Bibliografía: www.gestiopolis.com

Población Económicamente Activa, el Desempleo y el Subempleo

Se considera a la PEA, a aquellos que están dentro de un universo de población delimitado, es un subconjunto de personas que son capaces de trabajar y desean hacerlo. Se puede considerar que la edad mínima en el rango de la población esta en los 12 años y el máximo en los 70 años.



En cuanto al desempleo, se define como sinónimo de desocupación o paro.

Gráfico 19

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

El grupo de desempleados está formado por la PEA que no tiene trabajo. En Ecuador según datos de la Revista Gestión, la tasa de desempleo en el año 2007 fue:

<i>Mes</i>	<i>Tasa de Desempleo</i>
Marzo 2007	10,28%
Abril 2007	10,03%
Mayo 2007	9,10%
Junio de 2007	9,93%
Julio de 2007	9,43%
Agosto de 2007	9,80%
Septiembre de 2007	7,00%
Octubre de 2007	7,50%
Noviembre de 2007	6,11%

Tabla 10

Fuente y Elaboración: Revista gestión -163, Ecuador

Mientras que el subempleo, “ocurre cuando una persona capacitada para una determinada profesión o cargo no puede trabajar por causa del desempleo, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco. También ocurre en algunas empresas donde la



persona comienza con un cargo menor y después se capacita y se titula. Uno de los trabajos del subempleo es la venta de cosas en la calle”⁷.

La tasa de subempleo en el Ecuador en el año anterior, según la Revista Gestión fue:

<i>Mes</i>	<i>Tasa de Subempleo</i>
Enero 2007	42,07%
Febrero 2007	46,61%
Marzo 2007	45,37%
Abril 2007	43,36%
Mayo 2007	43,02%
Junio de 2007	40,40%
Julio de 2007	40,80%
Agosto de 2007	39,37%
Septiembre de 2007	46,64%
Octubre de 2007	46,13%
Noviembre de 2007	45,62%

Tabla 11

Fuente y Elaboración: Revista gestión ·163, Ecuador

La Migración

Constituye una cifra macroeconómica importante ya que un considerable porcentaje de clientes de Mutualista Pichincha son los emigrantes, quienes adquieren sus viviendas en el Ecuador ya sea personalmente o a través de un apoderado legal, y envían el dinero para que las cuotas sean pagadas mes a mes.

La mayoría de los clientes del exterior con los que cuenta Mutualista Pichincha se ubican en Estados Unidos y España, pero en un número menor están también clientes de Italia, Venezuela.

⁷ Bibliografía: www.wikipedia.org



A nivel país la información que se maneja sobre los emigrantes, no está actualizada, ya que no es fácil establecer la cantidad de ecuatorianos que viajan al extranjero y decide quedarse allá.

A continuación se muestra un cuadro de emigrantes ecuatorianos y el país de destino al que viajaron, la información esta dada al año 2007:

<i>Stock de emigrantes ecuatorianos por país de destino</i>		
<i>País</i>	<i>Año 2007</i>	<i>Porcentaje</i>
España	399.585	38,8%
Estados Unidos	361.630	35,1%
Italia	61.953	6,0%
Venezuela	28.606	2,8%
Canadá	11.829	1,1%
Chile	9.762	0,9%
Colombia	9.040	0,9%
Alemania	4.792	0,5%
Perú	1.801	0,2%
Argentina	975	0,1%
España sin papeles	123.671	12%
Otros	15.776	1,5%
<i>Total</i>	<i>1.029.620</i>	

Tabla 12
Fuente y Elaboración: Arteta y Oleos, 2007

En lo que a las remesas de los emigrantes se refiere, estas se han ido incrementando a través de los años, lo que ha mejorado los ingresos del país, y aunque el consumismo se ha incrementado, también la inversión ejemplo de esto es la compra de vivienda. El siguiente gráfico muestra el crecimiento de las remesas de los emigrantes:

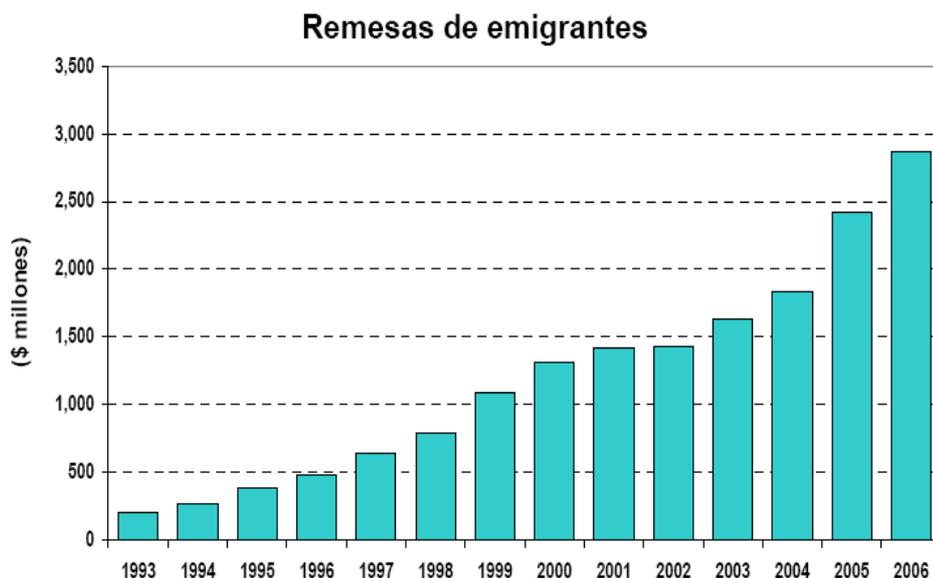


Gráfico 20

Fuente y Elaboración: BCE, CORDES

Factor Tecnológico

Una vez que MS-DOS dejó de cumplir las necesidades y requerimientos que Mutualista Pichincha tenía la bases fueron migradas a Windows, donde se manejan una serie de programas para el funcionamiento de las diferentes áreas de Mutualista Pichincha.

La información que las diferentes áreas y agencias manejan es almacenada en los servidores locales, y en milisegundos a través de redes pasa a un servidor central ubicado en la matriz de Mutualista Pichincha.

Los principales programas que se manejan en la empresa son:

Aplicaciones



Es un programa que se actualiza constantemente y que brinda diferentes opciones según el área en la que se está trabajando, una para cada área pero abarca todos los campos de Mutualista Pichincha.



Cada usuario posee un número de operador y una contraseña con la finalidad de saber como la información está siendo manejada y por quien.

Según las funciones que cada empleado realiza en Mutualista Pichincha tiene acceso a el área que le corresponde, así que no podrá manipular información de otras áreas.

SISTEMAS
ACTIVOS FIJOS
ADMINISTRACION DE CARTERA
ADMINISTRACION DE CUSTODIA
AHORROS
APERTURA CUENTA
BALCON SERVICIOS TD
BALCON SERVICIOS TI
CAJAS
CAJERO AUTOMATICO
CLIENTES
CONTABILIDAD
CUENTAS BANCARIAS
DATAMART
ESTADISTICAS
FLUJO DE CAJA
MANDATO
MANTENIMIENTO LISTAS DE VALORES
RECURSOS HUMANOS
RIESGOS
SEGURIDADES
SISTEMA PRESUPUESTO
TABLA AMORTIZACION
TARJETA DE CREDITO

Ultimus

Es un programa que maneja cualquier tipo de reclamo (legal, estructural) de los clientes en proyectos propios de la Mutualista o de terceros, es decir de proyectos que no son de la empresa pero de los que se hace cargo.

Correo



Tiene base en Lotus, y se encarga de enviar y recibir correos al personal de la Mutualista y de personas que no lo son.

Sales Logix

Aunque es un programa poco utilizado en Mutualista Pichincha, permite agendar cualquier hecho o suceso de los clientes, en el caso de tener pocos clientes ayudaba a brindar una atención más personalizada de los clientes. Recuerda citas, tiempos de respuesta en los requerimientos del cliente, entre otros.

AS-400

Es el sistema que maneja Pacificard, y dado que la tarjeta de crédito que Mutualista Pichincha oferta es de esta red, es un programa de transacciones en línea y en el se encuentra toda la información de los clientes de este producto.

On Base

Constituye un programa de almacenamiento de las digitalizaciones de documentos de los clientes, como cédulas de identidad, registros de firmas, certificados, entre otros.

AVI Supervisor

Mediante este programa se maneja el circuito de cámaras que existen en las diversas áreas y agencias de Mutualista Pichincha, almacena la información de manera histórica.



AFC



Es un sistema de organización y servicio al cliente, que permite direccional a los clientes según su requerimiento en Mutualista Pichincha. Brinda reportes que permiten analizar la eficiencia en la atención a los clientes por el personal.

Factor Legal

La Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha” siendo una Institución Financiera de Derecho Privado, con finalidad social, sin fines de lucro, y cuya actividad principal es la captación de recursos del público para destinarlos al financiamiento de vivienda, la construcción y el bienestar familiar de sus asociados, en su factor legal, se rige a: “Ley General de Instituciones Financieras”, su “Reglamento General” y al “Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento, Fusión y Disolución de las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda”.

Teniendo que acatar cualquier disposición legal aplicable que la Superintendencia de Bancos y Seguros dictamine, ya que este organismo constituye su ente de control.

Ley General del Sistema Financiero

La Ley General del Sistema Financiero, regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos⁸.

Es importante mencionar que para esta Ley, son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones

⁸ Entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero y que busca la protección de los intereses del público.



mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

En cuanto a las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda que realizan intermediación financiera con el público, acatarán esta Ley en lo que a normas de solvencia y prudencia financiera se refiere, además al control y vigilancia que realiza la Superintendencia dentro de las normas que para el efecto se expidan.

También esta ley menciona que las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

En cuanto a:

- Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda son instituciones en las que la actividad principal es captar recursos del público y destinarlos al financiamiento de vivienda, construcción y al bienestar familiar de sus asociado, lo que se evidenciará en la composición de sus activos.*

Reglamento de Constitución, Organización, Funcionamiento, Fusión y Disolución de las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito

Este reglamento fue expedido Decreto Ejecutivo # 1852 / RO 475 del 4 de julio de 1994.

Este Reglamento se sujeta a la Ley General de Instituciones Financieras.

Para las Asociaciones Mutualistas de Ahorro y Crédito para la Vivienda se refiere menciona que podrán realizar las



operaciones previstas en el artículo 51 de la Ley General del Sistema Financiero, excepto:

- ~ *Negociar títulos valores y descontar letras documentarias sobre el exterior, o hacer adelantos sobre ellas.*
- ~ *Efectuar por cuenta propia o de terceros operaciones con divisas, contratar reportos y arbitrajes sobre éstas y emitir o negociar cheques de viajero.*
- ~ *Comprar o vender minerales preciosos acuñados o en barra.*
- ~ *Garantizar la colocación de acciones y obligaciones.*

Este reglamento está formado por los siguientes títulos:

<i>Título I</i>	<i>Ámbito de la Ley General de Instituciones Financieras</i>
<i>Título II</i>	<i>De la Constitución y Organización de las Instituciones del Sistema Financiero Privado</i>
<i>Título III</i>	<i>Patrimonio</i>
<i>Título IV</i>	<i>De los Grupos Financieros</i>
<i>Título V</i>	<i>De los Activos y de los Límites de Crédito</i>
<i>Título VI</i>	<i>De la Contabilidad, Información y Publicidad</i>
<i>Título VII</i>	<i>De las Auditorias</i>
<i>Título VIII</i>	<i>Del Sigilo y Reserva Bancaria</i>
<i>Título IX</i>	<i>De la Central de Riesgo</i>
<i>Título X</i>	<i>De la Superintendencia de Bancos</i>

Patrimonio Técnico (Capítulo II, Artículos del 47 al 50, Ley General del Sistema Financiero)

El objetivo de la creación del patrimonio técnico es preservar la solvencia que las instituciones del sistema financiero deberán mantener permanentemente, mediante un conjunto de relaciones técnicas que establezca la Junta Bancaria mediante resolución de carácter general, basada en estándares internacionales, de manera especial los



establecidos por el Comité de Basilea. Se deberá mantener una relación no inferior al 9% entre el patrimonio técnico y la suma ponderada de los activos y contingentes, el cumplimiento de esto estará en manos de la Superintendencia quien observará y velará por su estricto cumplimiento.

El patrimonio técnico constituido, no podrá ser inferior al cuatro por ciento (4%) del total de activos, incluido los contingentes.

El patrimonio técnico es una reserva que las instituciones financieras tienen para enfrentar problemas en el caso de que a quienes se prestó el dinero no paguen, ya que dichas instituciones tienen su primera obligación con quienes depositaron sus fondos en la organización.

El patrimonio técnico de las instituciones financieras está formada por:

<i>Patrimonio Técnico Primario</i>
<i>(+) Patrimonio Técnico Secundario</i>
<i>(-) Deducciones al Patrimonio</i>

<i>Patrimonio Técnico Constituido</i>

a) *Patrimonio técnico primario:*

+	Capital Pagado
+	Reservas Legales (Encaje bancario, 4% del total de captaciones)
+	Reservas Generales (1%, 5%, 20%, 50%, 100% según calificación de riesgo)
+	Utilidad Ejercicio Anterior
+	Utilidad Ejercicio Corriente
+	Aportes futuras capitalizaciones

b) *Patrimonio técnico secundario:*

+	Reservas Especiales (Depósitos en la AGD 0,058% de las captaciones)
+	Obligaciones convertibles en acciones

c) *Deducciones al patrimonio (se restan)*

+	Deficiencia en provisiones
+	Amortizaciones
+	Depreciaciones
+	Partidas no reconocidas como pérdidas

d) *Activos y contingentes ponderados por riesgo*

<i>Ponderación</i>		<i>Activos</i>
0%	⇒	Cash colateral
10%	⇒	Inversiones en BCE y MEF (bonos, repos)
20%	⇒	Inversiones en IFT's públicas (certificados de depósito)
40%	⇒	Operaciones contingentes (cartas de crédito)
50%	⇒	Inversiones en el sector privado (cédulas hipotecarias)
100%	⇒	Operaciones activas

Influencia Microambiental

Clientes



Mutualista Pichincha en el Ecuador cuenta con 25 agencias en 13 ciudades del país, en las que se concentra su cartera de clientes. En el mapa podemos observar las ciudades en las que la empresa está ubicada, es decir su cobertura.

Gráfico 21
Fuente y Elaboración: MUPI

Como referencia del número de clientes con los que Mutualista Pichincha cuenta, se ha seleccionado ciertas agencias, con sus oficiales de negocios y los clientes que poseen, como se muestra:

<i>Agencia</i>	<i>Nombre de la Agencia</i>	<i>Oficiales</i>	<i>Clientes</i>	<i>Créditos</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Saldo Deuda</i>	<i>Plazos</i>	<i>Saldo Plazos</i>	<i>Cuentas Activas</i>	<i>Saldo Ctas. Activas</i>	<i>Cuentas Inactivas</i>	<i>Saldo Ctas. Inactivas</i>
35	AMBATO	3501	1207	242	6.762.850,42	6.104.865,72	65	555.472,87	1088	769.232,39	489	36.969,77
35	AMBATO	3502	1313	264	6.218.731,90	5.565.347,32	69	539.714,23	1273	821.686,59	551	17.109,19
TOTAL		1	2	2520	12.981.582,32	11.670.213,04	134	1.095.187,10	2361	2.361,00	1040	54.078,96

<i>Agencia</i>	<i>Nombre de la Agencia</i>	<i>Oficiales</i>	<i>Clientes</i>	<i>Créditos</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Saldo Deuda</i>	<i>Plazos</i>	<i>Saldo Plazos</i>	<i>Cuentas Activas</i>	<i>Saldo Ctas. Activas</i>	<i>Cuentas Inactivas</i>	<i>Saldo Ctas. Inactivas</i>
21	ATAHUALPA	2101	5397	419	4.797.748,54	4.226.131,08	307	2.569.057,02	4034	3.382.623,20	2211	68.627,41
TOTAL		1	1	5397	4.797.748,54	4.226.131,08	307	2.569.057,02	4034	4.034,00	2211	68.627,41

<i>Agencia</i>	<i>Nombre de la Agencia</i>	<i>Oficiales</i>	<i>Clientes</i>	<i>Créditos</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Saldo Deuda</i>	<i>Plazos</i>	<i>Saldo Plazos</i>	<i>Cuentas Activas</i>	<i>Saldo Ctas. Activas</i>	<i>Cuentas Inactivas</i>	<i>Saldo Ctas. Inactivas</i>
28	AZOGUES	2802	2262	506	7.930.892,85	6.347.505,82	177	1.743.709,48	1391	1.460.495,10	1047	35.339,92
TOTAL		1	1	2262	7.930.892,85	6.347.505,82	177	1.743.709,48	1391	1.391,00	1047	35.339,92

<i>Agencia</i>	<i>Nombre de la Agencia</i>	<i>Oficiales</i>	<i>Clientes</i>	<i>Créditos</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Saldo Deuda</i>	<i>Plazos</i>	<i>Saldo Plazos</i>	<i>Cuentas Activas</i>	<i>Saldo Ctas. Activas</i>	<i>Cuentas Inactivas</i>	<i>Saldo Ctas. Inactivas</i>
06	CCA	602	3923	361	6.456.284,90	5.208.167,10	385	4.002.273,75	3237	3.479.055,49	1413	86.437,26
06	CCA	603	3680	326	7.017.511,72	6.007.779,88	249	1.936.257,26	2987	2.575.219,37	1417	63.360,05
TOTAL		1	2	7603	13.473.796,62	11.215.946,98	634	5.938.531,01	6224	6.224,00	2830	149.797,31

<i>Agencia</i>	<i>Nombre de la Agencia</i>	<i>Oficiales</i>	<i>Clientes</i>	<i>Créditos</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Saldo Deuda</i>	<i>Plazos</i>	<i>Saldo Plazos</i>	<i>Cuentas Activas</i>	<i>Saldo Ctas. Activas</i>	<i>Cuentas Inactivas</i>	<i>Saldo Ctas. Inactivas</i>
32	EL CONDADO	3201	3222	421	5.286.067,54	3.876.401,50	226	2.495.615,74	2785	1.831.404,74	1515	7.737,28
TOTAL		1	1	3222	5.286.067,54	3.876.401,50	226	2.495.615,74	2785	2.785,00	1515	7.737,28

<i>Agencia</i>	<i>Nombre de la Agencia</i>	<i>Oficiales</i>	<i>Clientes</i>	<i>Créditos</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Saldo Deuda</i>	<i>Plazos</i>	<i>Saldo Plazos</i>	<i>Cuentas Activas</i>	<i>Saldo Ctas. Activas</i>	<i>Cuentas Inactivas</i>	<i>Saldo Ctas. Inactivas</i>
08	EL INCA	802	4499	329	5.492.714,73	4.603.059,79	299	3.432.362,20	3387	2.811.121,49	2565	188.455,07
08	EL INCA	803	741	219	3.932.508,85	2.995.155,46	83	1.206.142,72	814	932.766,00	82	8.061,93
TOTAL		1	2	5240	9.425.223,58	7.598.215,25	382	4.638.504,92	4201	4.201,00	2647	196.517,00

<i>Agencia</i>	<i>Nombre de la Agencia</i>	<i>Oficiales</i>	<i>Clientes</i>	<i>Créditos</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Saldo Deuda</i>	<i>Plazos</i>	<i>Saldo Plazos</i>	<i>Cuentas Activas</i>	<i>Saldo Ctas. Activas</i>	<i>Cuentas Inactivas</i>	<i>Saldo Ctas. Inactivas</i>
05	IÑAQUITO	503	4211	592	11.332.158,90	9.247.586,56	284	3.324.840,43	3550	3.602.426,17	1833	150.192,67
05	IÑAQUITO	504	4130	640	12.404.438,62	9.833.322,85	266	2.433.965,76	3299	3.238.622,29	1806	136.823,05
TOTAL		1	2	8341	23.736.597,52	19.080.909,41	550	5.758.806,19	6849	6.849,00	3639	287.015,72

<i>Agencia</i>	<i>Nombre de la Agencia</i>	<i>Oficiales</i>	<i>Clientes</i>	<i>Créditos</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Saldo Deuda</i>	<i>Plazos</i>	<i>Saldo Plazos</i>	<i>Cuentas Activas</i>	<i>Saldo Ctas. Activas</i>	<i>Cuentas Inactivas</i>	<i>Saldo Ctas. Inactivas</i>
36	ALBORADA	3600	2901	308	3.815.178,80	3.313.220,19	15	86.874,37	642	292.119,64	2445	22.071,45
TOTAL		1	1	2901	3.815.178,80	3.313.220,19	15	86.874,37	642	642,00	2445	22.071,45

<i>Agencia</i>	<i>Nombre de la Agencia</i>	<i>Oficiales</i>	<i>Clientes</i>	<i>Créditos</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Saldo Deuda</i>	<i>Plazos</i>	<i>Saldo Plazos</i>	<i>Cuentas Activas</i>	<i>Saldo Ctas. Activas</i>	<i>Cuentas Inactivas</i>	<i>Saldo Ctas. Inactivas</i>
39	MATRIZ 1	3901	1965	325	11.166.459,26	7.898.939,97	107	1.707.695,97	1349	1.629.549,20	1013	146.801,21
TOTAL		1	1	1965	11.166.459,26	7.898.939,97	107	1.707.695,97	1349	1.349,00	1013	146.801,21

<i>Agencia</i>	<i>Nombre de la Agencia</i>	<i>Oficiales</i>	<i>Clientes</i>	<i>Créditos</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Saldo Deuda</i>	<i>Plazos</i>	<i>Saldo Plazos</i>	<i>Cuentas Activas</i>	<i>Saldo Ctas. Activas</i>	<i>Cuentas Inactivas</i>	<i>Saldo Ctas. Inactivas</i>
44	MATRIZ 3	4401	437	55	1.779.682,00	1.729.767,37	4	34.559,21	744	391.418,70	115	7.085,56
TOTAL		1	1	437	1.779.682,00	1.729.767,37	4	34.559,21	744	744,00	115	7.085,56

<i>Agencia</i>	<i>Nombre de la Agencia</i>	<i>Oficiales</i>	<i>Clientes</i>	<i>Créditos</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Saldo Deuda</i>	<i>Plazos</i>	<i>Saldo Plazos</i>	<i>Cuentas Activas</i>	<i>Saldo Ctas. Activas</i>	<i>Cuentas Inactivas</i>	<i>Saldo Ctas. Inactivas</i>
34	RIOBAMBA	3402	4365	436	5.384.755,38	4.288.114,62	190	1.313.247,55	3006	2.500.880,01	2372	88.410,84
34	RIOBAMBA	3403	3904	419	6.086.390,85	5.100.400,98	190	1.324.851,16	2688	2.337.625,77	2010	56.410,29
TOTAL		1	2	8269	11.471.146,23	9.388.515,60	380	2.638.098,71	5694	5.694,00	4382	144.821,13

<i>Agencia</i>	<i>Nombre de la Agencia</i>	<i>Oficiales</i>	<i>Clientes</i>	<i>Créditos</i>	<i>Saldo Inicial</i>	<i>Saldo Deuda</i>	<i>Plazos</i>	<i>Saldo Plazos</i>	<i>Cuentas Activas</i>	<i>Saldo Ctas. Activas</i>	<i>Cuentas Inactivas</i>	<i>Saldo Ctas. Inactivas</i>
12	EL RECREO	1202	4544	537	10.280.989,47	8.402.609,45	238	1.768.973,85	3439	2.932.126,93	1877	105.185,70
12	EL RECREO	1203	4419	451	7.488.723,81	6.140.447,66	247	2.098.629,00	3305	2.826.234,27	1931	89.439,63
TOTAL		1	2	8963	17.769.713,28	14.543.057,11	485	3.867.602,85	6744	6.744,00	3808	194.625,33

Proveedores

Mutualista Pichincha para obtener flujo de capital y poder generar negocios inmobiliarios, tiene dos fuentes principales, y estas son:

- a) Captaciones por ahorro de los asociados e inversiones en Certificados de Depósito a Plazo (CDP's)
- b) La venta de cartera y titularización de la misma.

Con ese capital, Mutualista Pichincha construye proyectos inmobiliarios que pasan a ser parte de la cartera de vivienda de proyectos propios. Pero a la vez consigue una cartera de proyectos de vivienda de terceros y una cartera de consumo.



Gráfico 22
Fuente y Elaboración: MUPI

Competencia y Tasas

A nivel de Mutualistas, en el país existe competencia directa con Mutualista Benalcázar que es una institución financiera de características parecidas a Mutualista Pichincha, ya que su marco legal es similar.

Otro miembro de la competencia sin ser Mutualista es por ahora el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), que como manera de impulsar a la mejora de vida de sus afiliados está ofreciendo crédito hipotecario.

Mutualista Benalcázar

Constituye un grupo financiero formado por más de 300 empleados en todo el Ecuador, con una sólida base



económica y comercial, que ofrece tanto servicios financieros como construcción y promoción de viviendas.

Mutualista Benalcázar es un grupo financiero con solvencia patrimonial, que tiene capacidad de dar créditos, posee una alta calificación de riesgo y que destaca en su visión la preocupación por el ahorro y la rentabilidad.

Posee más de 40 años de experiencia en el mercado, y que sigue los más altos estándares internacionales de calidad en las unidades de vivienda que construye.

En cuanto a su historia se puede mencionar que Mutualista Sebastián de Benalcázar nació el 12 de febrero de 1963 con carta constitutiva otorgada por el Banco Ecuatoriano de la Vivienda.

En cuanto al crédito hipotecario Mutualista Benalcázar ofrece crédito hasta por el 70% del valor del bien, con un plazo máximo de 15 años y con tasa del 12,50%, reajutable trimestralmente.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)



Con el afán de reducir el déficit habitacional en la población ecuatoriana y en especial en la clase afiliada al Seguro General



Obligatorio, junto con varias instituciones del Sistema Financiero Nacional, desarrollo un de sus proyectos más ambiciosos que es el crédito hipotecario a los afiliados.

El monto máximo para este tipo de créditos es de \$30.000 y el mínimo de \$6.000. El bien inmueble se podrá financiar hasta en un 70%, lo que quiere decir que el 30% deberá provenir de recursos propios del afiliado.

El plazo en estos créditos se fijará a 5, 10, 15 y 20 años, sin plazos intermedios, y con una tasa reajutable cada 180 días.

El IESS ha fijado tasas en función del tiempo, siendo para 5 años la tasa del 11,71%, a 10 años 12,21%, a 15 años 12,71% y al plazo máximo 20 años el 13,21%



Capítulo IV

Auditoría de Gestión

4. La Auditoría de Gestión

Generalidades

Definiciones

Es importante conocer que la auditoría de gestión en la actualidad es el término que la auditoría privada y gubernamental en Latinoamérica y en el país empezará a utilizar en forma total en los próximos años, partiendo de la actual auditoría operacional hacia el enfoque bajo la nueva denominación (auditoría de gestión); sin embargo, en esencia se mantiene lo fundamental.

La auditoría de Gestión toma diversos nombres según el área a la que se enfoca, aseverando así que las diferencias entre esta nomenclatura, son de forma y no de fondo. Ejemplo de estos nombres tenemos:

✚ Auditoría Administrativa, *si se trata sobre el análisis de las operaciones de cualquier índole, siguiendo una metodología aceptada por la profesión contable, para determinar la eficiencia, efectividad y economía en la planificación, organización, dirección, ejecución y control de las actividades para el logro de sus propósitos o finalidades.*

✚ Auditoría Operacional, *es: “El examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones, identificando y revisando profundamente aquellas áreas consideradas como críticas efectuando con la finalidad de: 1) Verificarlas y evaluarlas: 2) Establecer y aumentar*



*el grado de eficiencia, efectividad, economía de su planificación, organización, dirección y control interno; 3) Informar sobre los hallazgos significativos resultantes, presentando comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorarlas; y 4) Determinar el cumplimiento con las disposiciones legales relacionadas”.*⁹

✚ Auditoría Operacional, en el Manual del ILACIF (actual organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores) se dice: “El propósito del examen y evaluación es establecer y aumentar el grado de las tres E’s, símbolos de la Auditoría Operacional respecto a los componentes básicos de la gerencia. Las Tres E’s pueden ser definidas en forma concisa y sencilla así:

- 1) Eficiencia.- Rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario.
- 2) Efectividad.- Logro de los objetivos o metas programadas
- 3) Economía.- Operación al costo mínimo posible”.

*La definición anterior señala las características de la auditoría operacional (auditoría administrativa) por lo que se denomina auditoría de las tres E’s; pero, la profesión de la auditoría ha tomado en cuenta dos parámetros fundamentales que la sociedad exigen, siendo estos la ética y la ecología*¹⁰.

✚ Auditoría Integral, “se diferencia de las auditorías financiera y de cumplimiento, ya que estas se refieren a exámenes

⁹ Concepto emitido en el Manual de OLACEFS (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores).

¹⁰ Las 5 E’s de la Auditoría de Gestión.



de las transacciones, contabilidad e informes financieros (las primeras) y a la concordancia de las actuaciones y operaciones con las normas y procedimientos aplicables a la gestión (las segundas), la auditoría pública integral es una evaluación global de la gestión, de su organización y funcionamiento, y de la forma en que se alcanzan las metas con la estructura más racional y económica, evaluación que tiene como propósito último la formulación de recomendaciones encaminadas a una mayor eficiencia operativa.

La auditoría integral es la ejecución de exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos”¹¹.

Se puede considerar que la auditoría de gestión es una evolución y un enfoque nuevo, más profundo y mejorado de la auditoría operacional, es por esto, que el máximo organismo mundial que agrupa a todas las entidades fiscalizadoras superiores de auditoría gubernamental, el INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions), denomina a este examen como “Auditoría Operacional de Gestión”, y la define de la siguiente manera:

“Una auditoría de la economía, eficiencia y eficacia con que la entidad fiscalizada utiliza sus recursos para el desempeño de sus cometidos”¹².

¹¹ AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD, Dr. Jorge Badillo, CIA, MBA.

¹² Concepto emitido por el INTOSAI (International Organization of Supreme Audit Institutions).



La actual Constitución Política de la República del Ecuador en su artículo 211 contempla a la auditoría de gestión, así: “La Contraloría General del Estado es el Organismo Técnico Superior de Control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por el Contralor General del Estado, quien desempeñará sus funciones durante cuatro años. Tendrá atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversiones, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realizar auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales. Su acción se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan. La Contraloría dictará regulaciones de carácter general para el cumplimiento de sus funciones. Dará obligatoriamente asesoría, cuando se solicite, en materias de su competencia”.

“Denominada auditoría operativa y administrativa, consiste en el examen de los procesos administrativos, financieros y operativos con la finalidad de evaluar y determinar el adecuado uso y disposición de los recursos económicos de una empresa, determinando si la gestión se ha considerado con economicidad y eficiencia dentro del marco empresarial y legal”¹³.

¹³ www.iaportal.com



La auditoría de gestión se puede definir también de la siguiente manera: “Es examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o proyecto orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el logro de las metas programadas y en el uso de recursos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los clientes internos y externos”¹⁴.

Es importante mencionar que existen leyes ecuatorianas que definen a la auditoría de gestión, es el caso de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE) en el artículo 21 que lo hace de la siguiente manera: “Art. 21.- Auditoría de gestión.- La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

¹⁴ AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD, Dr. Jorge Badillo, CIA, MBA.



A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes”¹⁵.

Características de la Auditoría de Gestión

Las principales características de la Auditoría de Gestión son:

- a) Su fundamento es la calidad de sistemas y operaciones, que son examinados para determinar en que grado la organización da la importancia necesaria a los aspectos que se relacionen con la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas, financieras y operativas.*
- b) Cristaliza el espíritu de una empresa, haciendo que los directivos conozcan sus opciones y la plenitud de su potencial, de tal manera que el cliente (externo e interno) se beneficien.*
- c) Se basa en conceptos de auditoría tradicional pero tiene la amplitud para responder a las necesidades de información y confiabilidad de los miembros de los órganos rectores.*
- d) Permite ante el crecimiento de una organización, conocer de manera clara los problemas y plantear posibles soluciones.*
- e) La auditoría administrativa entrega soluciones a todo el ámbito organizacional, con el transcurso del tiempo esta auditoría ha sido identificada por otros términos como son: análisis de operaciones, revisión del proceso administrativo, auditoría de la entidad, análisis administrativo, control de calidad, entre otros.*

¹⁵ Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE) artículo 21.

Diferencias y Similitudes entre la Auditoría Administrativa y la Auditoría Financiera

En el Anexo del ILACIF (actualmente OLACEFS – Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores), se presentan las diferencias y semejanzas de la Auditoría de Gestión.

Entre las diferencias se muestran a continuación las siguientes:

<i>Auditoría Administrativa</i>	<i>Auditoría Financiera</i>
<i>Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.</i>	<i>Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.</i>
<i>Utiliza los estados financieros como medios.</i>	<i>Los estados financieros constituyen un fin.</i>
<i>Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de costos y la simplificación de tareas, etc.</i>	<i>Da confiabilidad a los Estados Financieros.</i>
<i>Es no solo numérica</i>	<i>Es numérica</i>
<i>Su trabajo se efectúa de forma detallada.</i>	<i>Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.</i>
<i>Puede participar en su ejecución, profesionales de cualesquiera especialidades afines a la actividad que se audite.</i>	<i>La realizan solo profesionales del área económica.</i>

En cuanto a similitudes el mismo anexo indica:

<i>Auditoría Administrativa</i>	<i>Auditoría Financiera</i>
<i>Estudiar y evaluar el Sistema de Control Interno.</i>	<i>Estudiar y evaluar el Sistema de Control Interno.</i>

Similitudes	
“Auditoría Administrativa	Auditoría Financiera
<i>Similar metodología (Planificación, Ejecución del Trabajo y Comunicación de resultados)</i>	
<i>Similares técnicas de obtención de evidencias.</i>	
<i>Independencia y ética del auditor en la realización del trabajo.</i>	
Diferencias	
Auditoría Administrativa	Auditoría Financiera
<i>Su alcance es limitado.</i>	<i>Su alcance es bien definido.</i>
<i>Pone énfasis en las áreas críticas.</i>	<i>Cubre toda el área financiera significativa.</i>
<i>El personal de apoyo técnico puede incluirse en la tercera fase.</i>	<i>Pocas veces se utiliza personal de apoyo técnico.</i>
<i>La planificación se desarrolla la mayor parte del tiempo en el campo.</i>	<i>La planificación se puede efectuar en la oficina del auditor y parte en el campo.</i>
<i>Utiliza los conocimientos y experiencias de la gerencia.</i>	<i>Utiliza los conocimientos y experiencias del área financiera y afines.</i>
<i>Carece de procedimientos específicos y generalmente aceptados debido a que su aplicación no ha sido todavía muy desarrollada por la profesión.</i>	<i>Tiene muchos procedimientos y prácticas puesto que ha sido la auditoría tradicionalmente realizada y más desarrollada.</i>
<i>No toda la evidencia se obtiene de los documentos y registros.</i>	<i>La mayor parte de la evidencia se obtiene de los documentos y registros</i>
<i>No emite dictamen.</i>	<i>Siempre emite un dictamen.</i>
<i>Evalúa las operaciones corrientes y recién ejecutadas.</i>	<i>Evalúa operaciones terminadas.</i>
<i>Los criterios de evaluación varían dependiendo del área crítica.</i>	<i>Los criterios de evaluación son los PCGA¹⁶</i>
<i>Efectúa cuando se considera necesario.</i>	<i>Efectúa generalmente cada año”.¹⁷</i>

¹⁶ PCGA (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados)

¹⁷ AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD, Dr. Jorge Badillo, CIA, MBA.



Comparación de la Auditoría Financiera con la Auditoría de Gestión¹⁸

<i>Características</i>	<i>Auditoría Financiera</i>	<i>Auditoría de Gestión</i>
<i>Propósito</i>	<i>Formular y expresar una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de una entidad.</i>	<i>Evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente.</i>
<i>Alcance</i>	<i>Las operaciones financieras.</i>	<i>Puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier área, sistema, entre otros.</i>
<i>Orientación</i>	<i>Hacia la situación financiera y resultado de operaciones de la entidad desde el punto de vista retrospectivo.</i>	<i>Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrospectión al pasado cercano.</i>
<i>Medición</i>	<i>Aplicación de los PCGA.</i>	<i>Aplicación de los principios de administración.</i>
<i>Técnicas</i>	<i>Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.</i>	<i>Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión de Contador Público.</i>
<i>Interés</i>	<i>Los accionistas, el directorio, los funcionarios financieros, los organismos prestatarios y los inversionistas potenciales.</i>	<i>La gerencia, el directorio. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad para transparentar la gestión.</i>

¹⁸ Comparación basada en el libro AUDITORÍA DE GESTIÓN, Milton K. Maldonado E.



<i>Características</i>	<i>Auditoría Financiera</i>	<i>Auditoría de Gestión</i>
<i>Enfoque</i>	<i>Originalmente negativo, dirigido a la búsqueda de irregularidades o fraudes. En la actualidad determina la razonabilidad de los estados financieros examinados.</i>	<i>Eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.</i>
<i>Certeza</i>	<i>Absoluta.</i>	<i>Relativa.</i>
<i>Personal de apoyo</i>	<i>Personal de auditoría en varias etapas de entrenamiento práctico y formal, siempre de la profesión de Contador Público.</i>	<i>Personal de profesionales de otras disciplinas.</i>
<i>Informe de Auditoría</i>	<i>Contiene el dictamen del auditor y los estados financieros, ya que su contenido se basa en los mismos.</i>	<i>Puede o no presentarse estados financieros. Su contenido se relaciona con cualquier aspecto significativo de la gestión en la entidad.</i>
<i>Conclusiones del Auditor</i>	<i>Inciden sobre asuntos financieros. El dictamen es la conclusión principal y puede ser la única.</i>	<i>Incide sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la entidad.</i>
<i>Recomendaciones del auditor</i>	<i>Se enfoca en mejoras en el sistema financiero, sistema de control interno financiero y la presentación de estados financieros.</i>	<i>Se enfoca a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y otros relacionados a la administración y operación de la organización.</i>
<i>Criterio de Éxito</i>	<i>- De conformidad con los estados financieros. - Opinión sin salvedad.</i>	<i>Promueve la eficiencia, el aumento de ingresos, la reducción de costos a través de recomendaciones.</i>



<i>Características</i>	<i>Auditoría Financiera</i>	<i>Auditoría de Gestión</i>
<i>Frecuencia</i>	<i>Se prefiere realizarlo anualmente.</i>	<i>Cuando se considere la necesidad de hacerlo.</i>
<i>Importancia</i>	<i>Absolutamente necesaria para lograr y mantener un buen sistema financiero.</i>	<i>Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general.</i>

Alcance de la Auditoría de Gestión

El alcance de la auditoría administrativa es muy amplio, razón por la cual permite que se abarquen todas las operaciones en general e incluso las financieras, o centrarse en una actividad u operación específica.

Se puede llegar a toda la organización o a determinadas áreas, programas, operaciones, actividades, etc., pero se basará en los hechos más recientes, ya que así se garantizará la eficiencia y utilidad del informe de la auditoría practicada. Al igual que la auditoría financiera en la auditoría administrativa se determinará el período que se cubre.

Como profesionales es preciso determinar el área en la cual el examen sería más beneficioso para la empresa o cuales son los procedimientos que necesitan correcciones urgentes para obtener mejores resultados para las organizaciones.

Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los principales objetivos que la Auditoría Administrativa persigue son:

- a) Evaluar el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas, cultura, planes y programas de trabajo, es decir el direccionamiento estratégico de la organización.*



- b) *Evaluar la estructura de la organización para determinar si esta es adecuada o no, de tal manera que se eliminen todas aquellas unidades, funciones o actividades sin importancia.*
- c) *Verificar si el personal de la entidad es suficiente y si existe una distribución racional y adecuada de las labores encomendadas.*
- d) *Revisar la manera en que los miembros de la organización reportan sus labores y el grado de supervisión que se ejerce sobre su desempeño.*
- e) *Determinar el cumplimiento de los objetivos y metas que se han programado.*
- f) *Analizar las causas para que las metas y objetivos establecidos no se hayan cumplido.*
- g) *Evaluar la productividad.*
- h) *Determinar si los objetivos, planes, programas, normas, presupuestos, procedimientos, estrategias, políticas, son de conocimientos de los miembros de la organización y si son adecuados.*
- i) *Evaluar el rendimiento.*
- j) *Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control interno.*
- k) *Verificar la confiabilidad, utilidad y lo oportuno que los sistemas de información y documentación son.*
- l) *Establecer si las medidas adoptadas en la entidad permiten precautelar y salvaguardar sus recursos.*
- m) *Evaluar las disposiciones legales que norman el funcionamiento de la empresa.*
- n) *Emitir a base de las deficiencias detectadas en la organización, las recomendaciones pertinentes para optimizar el uso de recursos y lograr una gestión eficiente.*
- o) *Determinar mecanismos de diseño, seguimiento y evaluación de las recomendaciones sugeridas.*

Las E's que marcan a la Auditoría de Gestión

Como se mencionó anteriormente la Auditoría de Gestión se basa en la evaluación de factores conocidos como las E's, que al principio fueron tres, luego cinco y en la actualidad se hablan de las 9 E's de la Auditoría del futuro, y estas son: manejan nueve, que buscan abarcar diversos campos son:

Las 9 Es de la Auditoría del Futuro

Eficiencia	{	Grado más óptimo posible en la utilización de recursos
Eficacia o efectividad	{	Grado de cumplimiento de metas preestablecidas
Economía	{	Mejores y menores costos posibles sin desperdicio innecesario
Ecología	{	Preocupación por el medio ambiente y depredación de los recursos.
Ética	{	Códigos de ética de los profesionales están en vigencia y deben cumplirse para evitar mayor número de actos de corrupción.
Excelencia	{	Sin pretender llegar a la perfección, una entidad puede llegar a la excelencia y en ese plano el auditor puede contribuir positivamente con sus informes.
Educación	{	Es importante evaluar la capacitación y desarrollo profesional como parte del permanente proceso de educación del ser humano.
Equidad	{	Equilibrio y armonía entre gobernantes y gobernados, y empresarios y trabajadores.
Emancipación	{	El auditor deber ser un gran elemento que contribuya dentro de la libertad de pensamiento que democratice la información y nos libere de la dependencia tecnológica y científica de las potencias mundiales.

Gráfico 23

Fuentes: AUDITORÍA DE GESTIÓN, Milton Maldonado
Elaboración: Gabriela Villafuerte S.



Fases de la Auditoría de Gestión

El “Manual de Auditoría de Gestión” de la Contraloría General del Estado, señala como fases de la auditoría de gestión a las siguientes:

- ~ Conocimiento Preliminar
- ~ Planificación
- ~ Ejecución
- ~ Comunicación de Resultados
- ~ Seguimiento

Con otros autores las fases que mencionamos anteriormente son consistentes y las denominan como se muestra a continuación:

- ~ Fase I.- Planeación → Conocimiento Preliminar
- ~ Fase II.- Instrumentación → Planificación
- ~ Fase III.- Examen → Ejecución
- ~ Fase IV.- Informe → Comunicación de Resultados
- ~ Fase V.- Seguimiento

Fase	Propósito
<i>I Planeación</i>	<i>Obtener información y lograr el conocimiento de la organización en todos sus aspectos.</i>
<i>II Instrumentación</i>	<i>Aplicar pruebas de cumplimiento para identificar las áreas críticas que merecen un examen más profundo, determinar el alcance y profundidad de la prueba sustantivas que serán aplicadas.</i>
<i>III Examen</i>	<i>Desarrollar los hallazgos de auditoría más significativos.</i>
<i>IV Informe</i>	<i>Presentar los resultados de la auditoría operacional en un informe que permita a las autoridades respectivas hacer las correcciones necesarias.</i>
<i>V Seguimiento</i>	<i>Elaborar un plan de trabajo de manera conjunta con la organización u área auditada para asegurar la implementación de recomendaciones, fijando objetivos, responsable y plazos para su cumplimiento.</i>

Para tener una idea más clara, a continuación un diagrama de flujo de la secuencia que las fases de la auditoría de gestión siguen:

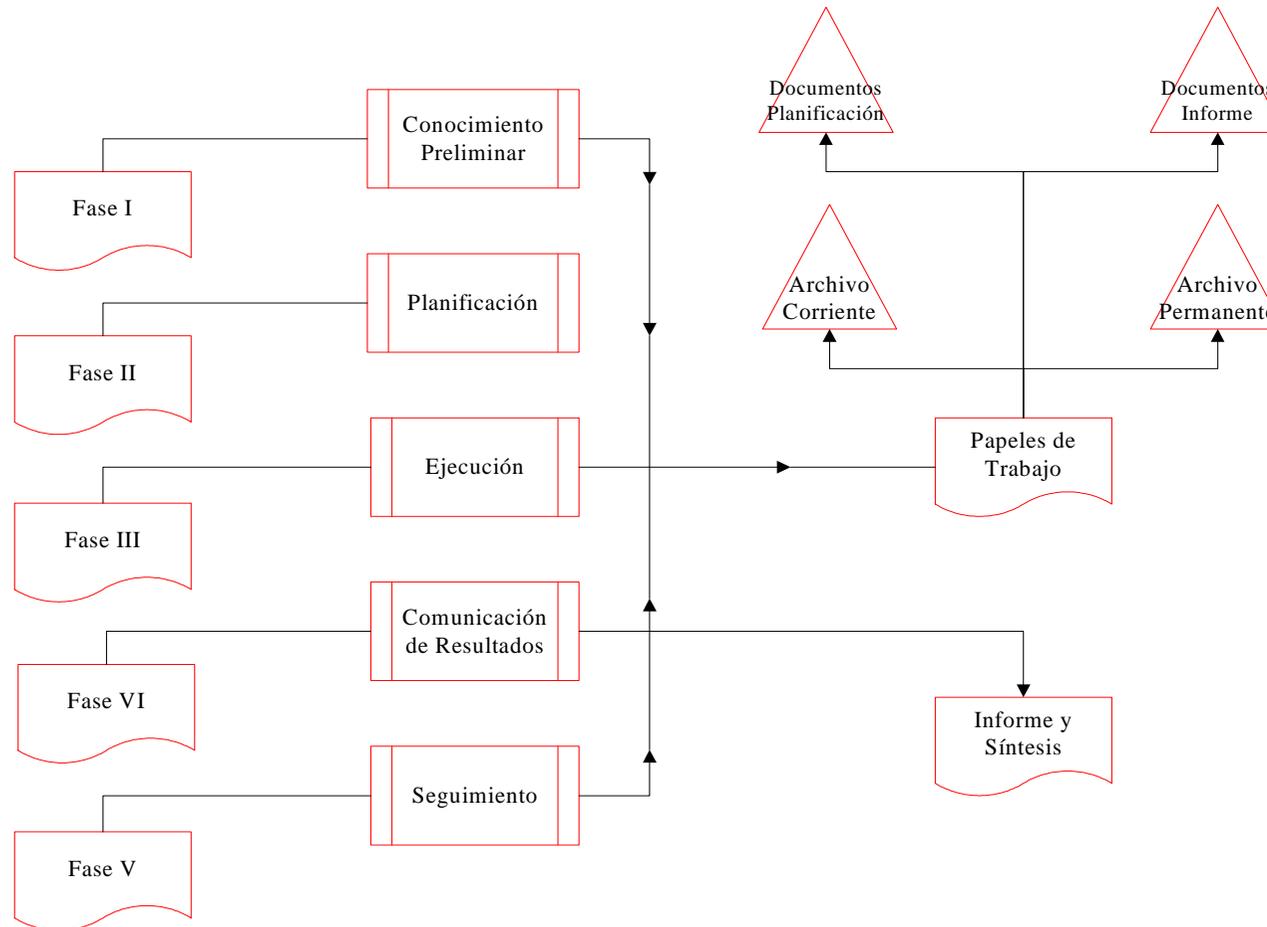


Gráfico 24

Fuente y Elaboración: AUDITORÍA DE GESTIÓN, Milton Maldonado



Desarrollo de las Fases de la Auditoría de Gestión

Fase I.

Planeación – Conocimiento Preliminar

Dentro de esta etapa se plantea un objetivo fundamental que es:

- *Obtener información y lograr el conocimiento de las generalidades y antecedentes tanto de la compañía auditada como de las áreas a las que se centrará la auditoría, de tal manera que se realice una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados a un costo y tiempo razonables.*

El conocimiento preliminar permite una aproximación sistemática para la revisión interna y ejecución del trabajo de auditoría, por lo que puede representar una guía eficaz para la aplicación de recursos de auditoría.

Al existir una relación de la auditoría de gestión con la economía, eficiencia y eficacia, los estudios preliminares se dirigen a localizar las áreas en las que el tiempo, dinero y recursos pueden ser ahorrados.

El diseño de una estrategia para entender como se desarrollan las actividades y operaciones, con el objeto de evaluar la importancia de la auditoría, deberá tener presente lo siguiente:

- ✚ *Objetivos y metas, revisar los resultados o efectos que la empresa esperaba alcanzar cuando decidió poner en marcha algún plan o proyecto*
- ✚ *Recursos autorizados, chequear la asignación de fondos que la empresa asignó para una actividad o proyecto, de tal manera que la variación pueda ser medida en función de costo, tiempo y calidad.*



- ✚ Sistemas y controles existentes, *revisar los sistemas que existen en la organización, ya que son medios para lograr los objetivos que se han planeado.*
- ✚ Auditorias Anteriores, *analizar si se ha realizado el seguimiento y la aplicación de las recomendaciones.*
- ✚ Control Interno, *revisar el ambiente de control interno de la empresa para verificar que se entrega la confianza y la estructura necesaria para asegurar que las actividades que se desarrollan cumplen con el objetivo para el que fueron creadas.*

Las actividades más usuales que en esta fase de la auditoria se realizan son:

- *Visitas a las instalaciones de la organización auditada, para observar el desarrollo de las actividades en la misma, la secuencia que siguen y si se ajustan o no a los manuales.*
- *Entrevista con miembros de las diversas áreas que forman la organización, lo que permite que el auditor aprenda de la gente que hace parte de la empresa y que se identifiquen problemas que la gerencia en muchos casos desconoce.*
- *Actualización de archivos y recogida de información, se revisan los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorias anteriores, y la recopilación de información y documentación básica para ser actualizada. Su contenido debe proveer de información de la entidad como:*
 - a) *Misión, visión, objetivos, políticas, cultura organizacional, es decir el direccionamiento estratégico de la empresa auditada.*
 - b) *La actividad principal o giro del negocio.*



- c) *La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, recursos humanos, clientes, proveedores.*
 - d) *Actividades no congruentes con los objetivos trazados.*
- *Determinación de los criterios, parámetros; que constituyen puntos de referencia que permiten la comparación con resultados reales a sus operaciones y determinarán las desviaciones que puedan existir. En este grupo se pueden encontrar: la determinación del FODA y la evaluación de la estructura del Control Interno.*

Fase II.

Planificación

El objetivo que se busca alcanzar en esta fase es:

- *Aplicar pruebas de cumplimiento para identificar las áreas críticas que merecen un examen más profundo, determinar el alcance y profundidad de las pruebas de cumplimiento a aplicarse.*

Las actividades en esta fase se enfocan a la evaluación del control interno, las principales son:

- *Revisión y análisis de la información y documentación, que se obtuvo en la fase anterior, lo que ayudará a obtener un conocimiento integral del objeto que persigue la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para evaluar el control interno.*
- *Elaboración de programas, los mismos que serán detallado y flexibles, y se basarán en los objetivos trazados, que permitan la valoración de las 5 E's.*



- Evaluación del Control Interno del área auditada.

En esta fase se acumulará información sobre como funcionan los controles existentes, además se podrá identificar los temas que requieren tiempo y mayor esfuerzo en la siguiente fase, es decir la Ejecución.

En base a los resultados de la evaluación los auditores determinarán la naturaleza, el alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programaran su trabajo, prepararan los programas específicos de la siguiente fase y fijarán plazos para concluir con la auditoría y presentar el informe.

Una vez que se obtenga esta evaluación se tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información, y los procedimientos de control.

Fase III.

Ejecución – Examen

En esta fase el objetivo principal es:

- *Obtener la calificación de los riesgos de auditoría*
- *Desarrollar los hallazgos de auditoría más significativos y obtener toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad (suficiente, competente y relevante).*

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría, que son:

✓ **Riesgo Inherente**

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.



El riesgo inherente es solo una percepción preliminar, ya que la real orientación de cuantos, cuales y que tan profundos procedimientos sustantivos aplicar en cada cuenta la proporciona la calificación del Riesgo de Control.

✓ Riesgo de Control

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

El riesgo de control fundamentalmente se califica en función de los resultados de la evaluación de control interno de cada cuenta u área.

✓ Riesgo de Detección

Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría.

El riesgo de detección se califica en función de la aplicación de los procedimientos necesarios.

En resumen el riesgo de auditoría es:

$$RA = RI * RC * RD$$

Los atributos de los hallazgos de auditoría son:

~ Condición, lo que es, es la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción que se está examinando.



- ~ Criterio, *lo que debe ser, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se deben realizar las actividades o transacciones examinadas.*

- ~ Efecto, *diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones.*

- ~ Causa, *es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.*

Las actividades típicas en esta fase son:

- *Aplicación de los programas detallados o específicos para cada componente significativo, comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, como son: inspección física, observación, indagación, cálculos.*

- *Preparación de papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas.*

- *Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos, para cada componente examinado, expresados en los comentarios.*



Fase IV.

Comunicación de Resultados

El objetivo en esta fase de la auditoría de gestión es fundamentalmente:

- *Presentar los resultados e la auditoría operacional en un informe que permita a la máxima autoridad la toma de correctivos.*

Las características que un informe de auditoría debe tener son:

- ~ *Explicar claramente el alcance y objetivo de la auditoría*
- ~ *Ser conciso, de tal manera que se exprese claridad y pueda ser entendido a totalidad.*
- ~ *Presentar fielmente, totalmente y con imparcialidad los asuntos basados en hechos reales.*
- ~ *Explicar los descubrimientos y conclusiones de forma objetiva y en un lenguaje claro y sencillo como lo permita el tema.*
- ~ *Incluir únicamente la información objetiva.*
- ~ *Incluirá cuando sea aplicable las recomendaciones del auditor acerca de acciones que ayuden a mejorar y solucionar problemas en las áreas críticas.*

Las actividades que en esta fase de la auditoría se ejecutan la mayoría del tiempo son:

- *Redacción del informe de auditoría, de manera conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas en la parte que se considere necesario.*
- *Comunicación de resultados, de manera clara, objetiva y precisa.*



Fase V.

Seguimiento

Esta fase de la auditoría de gestión tiene el siguiente objetivo:

- *Elaborar un plan de trabajo conjuntamente con los auditados para asegurar la implementación de recomendaciones, señalando objetivos, responsables y plazos.*

Los auditores efectuarán el seguimiento de la entidad, con el siguiente propósito:

- *Comprobar hasta que punto la administración fue receptivo sobre los hallazgos, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento inmediato a la terminación de la auditoría.*

Indicadores de Gestión

Se define a un indicador como la representación cuantificada de una información.

Se dice que “lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se mejora”, por tanto no nos ayuda a ver resultados favorables para las organizaciones.

Un indicador constituye una referencia numérica que se genera a partir de una o más variables, que muestra aspectos en el desempeño del componente que se está auditando, de tal manera que permite evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo (PODC – Planificación, Organización, Dirección y Control) que la gerencia implemente.

Los auditores evaluarán la gestión de las empresas utilizando indicadores de gestión, los mismos que constituyen herramientas



fundamentales y que podrán ser creados basándose en la creatividad y el buen criterio del auditor.

De existir indicadores en la organización auditada podrán ser los mismos utilizados, pero de ser necesario se podrán diseñar, aplicar y analizar otros indicadores de gestión.

Las empresas que poseen indicadores de gestión, los aplican como parte de su auto evaluación continua.

La Contraloría General del Estado en la Norma de Control Interno NCI 110-04 indica lo siguiente al respecto:

“Indicadores de Gestión. Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta.

La planificación estratégica y la planificación operativa anual de cualquier entidad pública, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos.

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones, dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos,

Si la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran los indicadores que permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propios indicadores, aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales.



Cada uno de los objetivos, independientemente del nivel de planificación a que pertenezca, serán descompuestos en variables relevantes, y a cada variable se le formulará al menos un indicador a través del cual se pueda valorar y evaluar la dinámica de dichas variables, dando origen así a la trilogía para el desarrollo de cualquier indicador social: objetivos, variables e indicadores.

Existe una ruta para desarrollar estos indicadores, la cual inicia con la focalización de los objetivos tanto institucionales como programáticos y de proyecto, convirtiéndose éstos en las unidades de análisis, los que a sus vez, desglosados, arrojan las variables relevantes que caracterizan el objetivo, el último paso será establecer el o los objetivos que permita identificar y seleccionar variables relevantes.

Para formular el indicador, característica o variable relevante seleccionada, correspondiente a cada tema, sólo basta convertir y expresar el objetivo y sus variables en patrón o categoría de valoración y evaluación, haciéndose las preguntas:

- ¿Al finalizar el período qué resultado concreto queremos entregar?*
- ¿Cómo sabremos que ya hemos logrado el objetivo?*

Como los indicadores son los patrones de valoración del comportamiento de las variables relevantes, dentro del sistema de seguimiento y evaluación se requiere explicar las diferentes clases de indicadores que dependiendo de la pertenencia a la variable relevante a que hace alusión, se pueden distinguir dos tipos de indicadores:

- Indicadores de Gestión o Eficiencia.- También se les denomina como: de seguimiento, de control, de monitoreo, de actividades, de tarea, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos,*



indicadores internos. Pertenecen al sub –sistema de seguimiento y sirven para valorar el rendimiento (producción física) de insumos, recursos y esfuerzo dedicados a obtener objetivos con tiempos y costos registrados y analizados. Dentro del sistema de seguimiento y evaluación, los indicadores de gestión, permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

- 1. La utilización de los recursos humanos, físicos; financieros, ecológicos y de tiempo.*
- 2. El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.*
- 3. El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.*
- 4. El costo promedio / efectividad o mejor, esfuerzo / resultado o costo / beneficio.*
- 5. El grado de eficiencia.*
- 6. El tiempo*

- Indicadores de Logro o Eficacia.- Son también conocidos como indicadores de éxito, externos, de impacto, o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciados por la acción institucional. Los indicadores de logro son hechos concretos, verificables, medibles, evaluables, que se establecen a partir de cada objetivo, pertenecen al sub - sistema de evaluación permitiendo la valoración de la eficacia de los planes, programas y proyectos sociales de la institución para resolver los



problemas y necesidades el grupo y la región con quien se adelante el proyecto”¹⁹.

Existen formas para generar Indicadores, en el caso de los procesos estos pueden ser:

- ✓ *Identificar productos y/o servicios y quienes son los clientes tanto internos como externos del proceso.*
- ✓ *Identificar puntos críticos de los procesos fundamentales.*
- ✓ *Determinar las necesidades insatisfechas que los clientes internos y externos tienen.*
- ✓ *Transformar las necesidades que los clientes tienen en características tanto de calidad como de productividad.*

Existen formas para generar Indicadores, en el caso de los procesos estos pueden ser:

<i>Selectividad</i>	→	<i>Debe relacionarse a aspectos, etapas y resultados esenciales o críticos del producto, servicio o proceso.</i>
<i>Simplicidad</i>	→	<i>Fácil de comprenderlo y aplicarlo.</i>
<i>Representatividad</i>	→	<i>Debe representar de manera satisfactoria al proceso.</i>
<i>Estabilidad</i>	→	<i>Debe perdurar a lo largo del tiempo.</i>
<i>Rastreabilidad</i>	→	<i>Debe ser registrado de manera adecuada.</i>
<i>Accesibilidad</i>	→	<i>Los datos para calcular el indicador deben ser de fácil acceso.</i>
<i>Adopción de un enfoque experimental</i>	→	<i>Desarrollar indicadores necesarios y probados.</i>

¹⁹ Contraloría General del Estado, Norma de Control Interno NCI 110-04”



La información proporcionada por el indicador deberá ser puesta en comparación con un valor que se considere óptimo o estándar, de modo que se pueda determinar las desviaciones y fijar medidas para corregirlas.

Al usar indicadores en la auditoría de gestión podemos medir:

- a) Eficiencia en el uso de recursos.
- b) Efectividad en el cumplimiento de objetivos o metas.
- c) Economía en procesos (relacionando a este punto con los costos).
- d) Cualidades y características de los bienes o servicios ofertados.
- e) Satisfacción de clientes internos y externos.

Como ejemplos de indicadores podemos mostrar:

Indicador	Ejemplo
<i>Eficiencia</i>	$\text{Eficacia Programática} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas programadas}}$ <p>Este indicador es favorable cuando el resultado es ≥ 1 ya que indica el cumplimiento real de los objetivos.</p>
<i>Eficiencia</i>	$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia programática}}{\text{Eficacia presupuestal}}$
<i>Productividad</i>	$P^{60} = \frac{\text{Producción del día}}{\text{Producción programada}}$
<i>Impacto</i>	$I = \frac{\# \text{empleados accidentados}}{\# \text{empleados de seguros}}$



Indicadores de Gestión en Mutualista Pichincha

Mutualista Pichincha al igual que otras organizaciones y empresas, utilizan a los indicadores de gestión como un termómetro que medirá en cualquier momento como la organización está trabajando y su desarrollo en las diversas áreas, su aporte a las metas y objetivos planteados como Mutualista, y la efectividad con la que se está trabajando y la optimización de recursos con los que se cuenta. Esta medición no se la hace únicamente por áreas, sino también el aporte que cada persona desde su puesto está realizando para dicha consecución.

Al momento existen evaluaciones trimestrales al personal en cada área, con la idea de determinar como está funcionando la estructura con la que Mutualista Pichincha cuenta, el compromiso de los empleados con sus puestos de trabajo y sobre todo con la organización, ya que es su colaboración y correcto desenvolvimiento un factor fundamental que permitirá que llegar a alcanzar el horizonte de futuro y alcanzar los objetivos por Mutualista Pichincha fijados.

En todas las áreas que conforman Mutualista Pichincha, se manejan indicadores que muestran los factores cualitativos del personal, estos se aplican a todos los empleados de la organización., el valor obtenido en estos estará cuantificado por el supervisor o jefe de cada área en consenso con el empleado, y estos son:

Indicador	Nivel aceptado o Indicador	Meta
Trabajo en equipo	Mayor al 95%	100%
Actitud de servicio	Mayor al 95%	100%
Puntualidad	$\frac{\text{días.que.llegó.tarde}}{\text{días.laborados}}$	100%

Tabla 13
Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Gabriela Villaduerte Solís

Para ejemplificar los indicadores de gestión que a nivel de agencias, y en este caso Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha, se están usando tomaremos los



principales indicadores que se evalúan en los puestos de jefe operativo, asistente de negocios y host, como se muestran a continuación:

	Objetivo	Indicador	Nivel aceptado
Jefe Operativo	Atender al cliente interno y externo (autorizaciones, elaboración de cheques y anexo Consep, verificación de datos en el sistema)	$\frac{\text{clientes.satisfechos}}{\text{clientes.atendidos}}$	Mayor al 95%
	Supervisar el trabajo operativo del personal de la agencia.	Calificación de auditoría en su examen a la agencia	Promedio de auditoría mayor a B

Tabla 14

Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Gabriela Villaduerte Solís

	Objetivo	Indicador	Nivel óptimo
Asistentes de Negocios	Atender al cliente (certificaciones, ahorros, tarjeta de crédito, requerimientos varios)	$\frac{\text{clientes.satisfechos}}{\text{clientes.atendidos}}$	Mayor al 95%
	Venta de productos y servicios que ofrece la Mutualista.	$\frac{\text{ventas.realizadas}}{\text{ventas.pre sup uestadas}}$	Mayor al 95%

Tabla 15

Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Gabriela Villaduerte Solís

	Objetivo	Indicador	Nivel óptimo
Host	Recibir y dar la bienvenida a los clientes.	$\frac{\# \text{ quejas}}{\text{clientes.recibidos}}$	Menor al 2%
	Controlar el tiempo de espera de los clientes para sus requerimientos.	$\frac{\# \text{ quejas}}{\text{clientes.recibidos}}$	Menor al 5%

Tabla 16

Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Gabriela Villaduerte Solís



Tomando en cuenta que nuestra área de estudio será el crédito, es importante mencionar los indicadores de gestión con los que trimestralmente se está evaluando el trabajo de los oficiales de crédito a nivel cuantitativo, y estos son:

	Objetivo	Indicador	Nivel óptimo
Oficiales de Crédito	Aumentar la cartera de créditos, por medio de la concesión de nuevos créditos.	$\frac{\# \text{créditos.concedidos}}{\# \text{créditos.pre sup uestados}}$ $\frac{\text{monto.créditos.concedidos}}{\text{monto.créditos.pre sup uestados}}$	Mayor al 95%
	Mercadear e incrementar las captaciones a la vista y plazo (realizar seguimiento).	$\frac{\text{monto.de.capataciones}}{\text{monto.captaciones.pre sup uestadas}}$ $\frac{\# \text{captaciones.concedidos}}{\# \text{captaciones.pre sup uestados}}$	Mayor al 95%
	Mercadear y referir clientes inmobiliarios.	$\frac{\# \text{clientes.referidos}}{\# \text{clientes.referidos.pre sup uestados}}$	Mayor al 95%
	Administrar la cartera colocada y disminuir la cartera vencida.	$\frac{\text{monto.créditos.vencidos}}{\text{monto.créditos.concedidos}}$	Menor al 4,5%

Tabla 17
Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Gabriela Villaduerte Solís

Un indicador importante que muestra la gestión realizada por los oficiales de crédito y las diferentes áreas que se vinculan a este proceso de concesión crediticia, será el cumplimiento de los tiempos establecidos para cada actividad o procedimiento, estos se muestran a continuación:



Actividad o procedimiento	Tiempo establecido	
Ingreso y verificación de datos	2 días	Aprobación
Preparación de medios de aprobación y propuesta de crédito (monto, plazos, fuente de repago, situación personal y laboral)	3 días	
Respuesta por parte del analista de crédito, unidad de crédito u gerencia general	3 días	

T

Tabla 18
Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Gabriela Villaduerte Solís

Actividad o procedimiento	Tiempo establecido	
Asignación de perito para realizar el avalúo	1 día	Desembolso
Entrega del informe de avalúo y sumilla por parte de la unidad de crédito	4 días	
Realizar escrituras	21 días laborables	
Firma de contratos y desembolso del crédito	2 días	

T

Tabla 19
Fuente: Mutualista Pichincha
Elaborado por: Gabriela Villaduerte Solís

El incumplimiento de estos tiempos retrasará el proceso, generará cuellos de botella y sobre todo creará insatisfacción en el cliente, ya que en muchos casos les ocasiona costos adicionales a la compra de su bien inmueble para el que solicitan el crédito.



Capítulo V

Aplicación Práctica de la Auditoría de Gestión al Proceso de Crédito Hipotecario en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha

5. Desarrollo de las Fases de la Auditoría de Gestión

Fase I.

Conocimiento Preliminar – Planeación

Para el desenvolvimiento de este capítulo se recogen todos los datos pertinentes al Proceso de Crédito Hipotecario en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha, la cual es una de las agencias más concurridas de la Mutualista, su portafolio de clientes es amplio y no se enfoca tan solo al crédito sino a las inversiones y las captaciones.

La ubicación de la Agencia Iñaquito dentro de una zona comercial y financiera, ha representado una oportunidad para ampliar su mercado y dar a conocer la gama de productos financieros e inmobiliarios que Mutualista Pichincha oferta actualmente, lo que ha incentivado al marketing boca a boca.

Agencia Iñaquito, actualmente está formado por un grupo humano de 10 personas, quienes desde su cargo aportan para la satisfacción de los clientes de Mutualista Pichincha, y se distribuyen en los siguientes cargos:

Cargo	# de personas en el cargo
<i>Gerente de agencia</i>	<i>1</i>
<i>Jefe Operativo</i>	<i>1</i>
<i>Oficiales de Crédito</i>	<i>2</i>
<i>Asistentes de Negocios</i>	<i>1</i>
<i>Back Office</i>	<i>1</i>
<i>Host</i>	<i>1</i>
<i>Cajeros</i>	<i>2</i>



En lo que a crédito se refiere como se ha indicado anteriormente son las oficiales de crédito quienes desde su cargo se relacionan con las diferentes áreas que son las que:

- ✓ *Aprobarán la propuesta del crédito,*
- ✓ *Avaluaran el bien inmueble que será adquirido por el cliente,*
- ✓ *Realizarán los trámites legales y de escrituración de la hipoteca, y*
- ✓ *Desembolsarán el crédito.*

Además serán los oficiales de crédito quienes luego del desembolso manejen la cartera de crédito, le den seguimiento y realicen la respectiva gestión de cobranza, es decir tarea no termina con el desembolso sino con la cancelación del crédito sea anticipada o a su vencimiento.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”					PF 1
Auditoria de Gestión Programa de Fase I – Conocimiento Preliminar					2008-01-02
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none"> - Conocer sobre Mutualista Pichincha, en especial sobre la Agencia Iñaquito, los procesos que ejecuta, la infraestructura con la que cuenta y su personal, de tal manera que se pueda identificar sus áreas. - Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el proceso de aprobación de crédito hipotecario en Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha. - Revisar el grado de cumplimiento de los manuales y políticas de crédito hipotecario que se deben manejar en Ag. Iñaquito de Mutualista Pichincha. - Conocer de manera general las diversas actividades que se realizan en el proceso de crédito hipotecario en MUPI. 					
Alcance:					
<ul style="list-style-type: none"> - La evaluación se realizará a los procedimientos, funciones, empleados y demás que se encuentren vinculados al proceso de crédito en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha. 					
#	Procedimiento	Ref. P/T	Realizado por:	Revisado por:	Observaciones:
1	Realizar una sumaria con los aspectos generales de la Agencia Iñaquito.	PF 1 – 1	M.G.V.S.	J.V.	
2	Programar una visita a la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha.	PF 1 – 2	M.G.V.S.	J.V.	Se notificará al Gerente la fecha, hora y duración de la visita.
3	Aplicar el cuestionario de inspección física de la Agencia Iñaquito con la ayuda de su personal.	PF 1 – 3	M.G.V.S.	J.V.	
4	Realizar un resumen con los principales puntos de la visita realizada.	PF 1 – 4	M.G.V.S.	J.V.	
5	Determinar el procedimiento que se aplicará en la entrevista con las oficiales de crédito y el gerente de la agencia.	PF 1 – 5	M.G.V.S.	J.V.	
6	Desarrollar la entrevista con los oficiales y el gerente de la agencia para conocer la interrelación con las diversas áreas que ayudan al proceso de crédito. Realizar el respectivo resumen.	PF1 – 6	M.G.V.S.	J.V.	
7	Controlar si existe en el área de crédito personal suficiente o en exceso en la Agencia Iñaquito.	PF1 – 6	M.G.V.S.	J.V.	Información que puede ser obtenida de la entrevista que se efectuará con oficiales de crédito.
8	Revisar y/o actualizar el archivo permanente.		M.G.V.S.	J.V.	
9	Establecer un cuadro de los tiempos que están previstos para cada actividad de tal manera que sean una referencia para determinación de cuellos de botella.	PF1 – 7	M.G.V.S.	J.V.	



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”			PF 1 – 1
Auditoría de Gestión Aspectos Generales de Identificación de la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha			2008-01-03 1 de 3
Formación	Descripción	Ref. P/T	Documento Adjunto
<i>Razón Social</i>	Agencia Iñaquito de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha”		
<i>Años desde la apertura de la Agencia</i>	6 años en el local actual		
<i>Objetivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Estimular y promover el ahorro a través de las distintas modalidades permitidas por la Ley. b. Destinar sus recursos principalmente al financiamiento de vivienda, construcción y el bienestar familiar de sus asociados. c. Realizar todas las operaciones financieras permitidas a las mutualistas según la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. 		
<i>Ubicación</i>	La Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha, está ubicada en la Av. Amazonas y Av. Gaspar de Villaroel (esquina), en el Centro Comercial El Globo.		
<i>Instalaciones físicas</i>	Se realizó un recorrido por las instalaciones de la agencia.	PF 1 – 2 PF 1 – 3 PF 1 – 4	Cartas informativa de la visita Cuestionario de Inspección Física Resumen de recorrido
<i>Organigramas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructural ✓ Funcional ✓ De Personal 		Organigramas actualizados a enero de 2008
<i>Normas Internas vigentes</i>	Manual de Crédito de Mutualista Pichincha		
<i>Misión</i>	Trabajamos en forma eficiente, profesional y personalizada, para que nuestros clientes cumplan sus sueños de tener vivienda y mejorar su calidad de vida.		
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.			<i>Revisado por:</i> J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”			PF 1 – 1
Auditoría de Gestión Aspectos Generales de Identificación de la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha			2008-01-03 2 de 3
Formación	Descripción	Ref. P/T	Documento Adjunto
<i>Visión</i>	Agencia Iñaquito de la Asociación Mutualista de Ahorro y Crédito para la Vivienda “Pichincha” aportará a la visión organizacional fijada por la empresa, es decir Mutualista Pichincha en el 2010, será una institución socialmente responsable, sustentable en el tiempo, líder en los segmentos de mercado que atenderá, con productos y servicios financieros e inmobiliarios, y que contribuirá al bienestar de sus asociados.		
<i>Horario de Atención en la Agencia</i>	El horario de atención de la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha, es de 9h00 hasta las 16h30 en horario ininterrumpido, de lunes a viernes.		
<i>Personal en la Agencia Iñaquito</i>	Está formada por el siguiente personal: a) 1 Gerente b) 1 Jefe Operativo c) 2 Oficiales de Crédito d) 2 Asistentes de Negocios e) 1 Back Office f) 2 Cajeros g) 1 Host		Listado del personal actualizado a enero de 2008
<i>Meta organizacional en crédito</i>	Para el año 2008, se ha planteado la meta mensual en crédito hipotecario para vivienda de \$300.000,00		
<i>Mercado</i>	Básicamente se centra a personas de estrato social medio y alto, con ingresos sustentables que tienen el sueño de vivienda propia y que buscan mejorar su calidad de vida.		
<i>Competencia</i>	Como es de conocimiento, el mayor competidor de Mutualista Pichincha es la Mutualista Benalcázar, entidad que tiene su matriz a dos cuadras de la Agencia Iñaquito.		
<i>Proveedores</i>	En cuanto a crédito, que es nuestro tema central además de los mismos clientes de Mutualista Pichincha, se tiene referidos por empresas de colocación crediticia como son: Integracapital, Impendium, Proterra.		
Elaborado por: M.G.V.S.			Revisado por: J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”			PF 1 – 1
Auditoría de Gestión Aspectos Generales de Identificación de la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha			2008-01-03 3 de 3
Formación	Descripción	Ref. P/T	Documento Adjunto
<i>Muebles, enseres y equipos de computación</i>	Cada miembro de la Agencia, cuenta con muebles, suministros y equipos de oficinas, equipos de computación, software y hardware necesarios para llevar a cabo las responsabilidades que en su puesto le competen.		
<i>Suministro de energía eléctrica</i>	Se abastece de energía eléctrica la Agencia Iñaquito, de la red pública de suministro eléctrico, y en el caso de que este se interrumpa, cuenta con una planta propia que no cubre con la demanda eléctrica necesaria para la Agencia.		
<i>Seguridad</i>	Se cuenta con personal de seguridad, desde la apertura hasta el cierre de la Agencia.		
<i>Elaborado por: M.G.V.S.</i>			<i>Revisado por: J.V.</i>



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”	PF 1 – 2
Auditoría de Gestión Carta de Visita	2008-01-04
<p>Quito, enero 04 de 2008.</p> <p>Señor Ingeniero Iván Montaña Aroca Gerente de la Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha Presente.-</p> <p>Estimado Ingeniero:</p> <p>Reciba mi más sincero deseo de bienestar y prosperidad para usted y el quienes conforman el equipo humano de Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha.</p> <p>El motivo de la presente carta es para informarle que la fecha fijada para la visita a la Agencia Iñaquito por parte de nuestros auditores está programada para el 2008-01-08 desde las 9h30 hasta las 16h30, tiempo en el que se tomará nota sobre el funcionamiento de la Agencia y sobre todo las actividades que los oficiales de crédito realizan para la aprobación de créditos hipotecarios y su interrelación con otros departamentos que aportan a este proceso, que es en el que nos estamos concentrando para la realización de nuestro examen de auditoría.</p> <p>Estoy segura de que contaré con su colaboración y la de su equipo, por lo que de antemano extiendo mi agradecimiento.</p> <p>Atentamente,</p> <p>_____ Gabriela Villafuerte Solís</p>	

Elaborado por: M.G.V.S.		Revisado por: J.V.
----------------------------	--	-----------------------



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”						PF 1 – 3
Auditoría de Gestión Cuestionario de Inspección Física						2008-01-10 1 de 2
<i>Datos de la Visita</i>	<i>Gerente de la Agencia</i>		Iván Montaña			
	<i>Visitador</i>		Gabriela Villafuerte Solís			
	<i>Fecha de visita</i>		Enero 08 de 2008			
	<i>Lapso</i>		9h30 hasta 15h00			
	<i>Dirección de la Agencia</i>		Av. Amazonas y Gaspar de Villaroel, CC El Globo.			
Objetivos:						
<ul style="list-style-type: none"> - Observar el desarrollo de las actividades y operaciones que se realizan en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha, enfocándonos al proceso de crédito hipotecario. Esta actividad proporcionará la oportunidad de observar las actividades cotidianas de operaciones y obtener una imagen global de la Agencia. 						
#	Pregunta	Cajas	Jefatura Operativa	Asistencia Negocios	Oficiales de crédito	Gerencia
1	¿Son adecuadas las instalaciones para el área?	Si	Si	Si	No	Si
2	¿Es adecuada para el área el número de equipos de oficina?	Si	Si	No	No	Si
3	¿Se utilizan al máximo los equipos?	Si	Si	Si	Si	No
4	¿Favorece la estructura de la oficina al flujo normal de las operaciones?	Si	No	Si	No	Si
5	¿Son satisfactorias las condiciones ambientales de las áreas?	No	Si	Si	Si	Si
6	¿Está el personal de cada área trabajando de manera diligente, dando el 100% de ello?	Si	Si	No	Si	Si
7	¿Están las áreas sobre cargadas de artículos, papeles y archivos que no se van a utilizar?	No	Si	Si	Si	No
8	¿Están las áreas supervisadas?	Si	Si	Si	Si	Si
9	¿Son necesarias las áreas en la Agencia?	Si	Si	Si	Si	Si
10	¿Cuentan las áreas con políticas y reglamentos establecidos?	Si	Si	Si	Si	Si
11	¿Están separadas las funciones y responsabilidades de las diferentes áreas?	Si	Si	No	Si	Si
12	¿Se controla el uso de los suministros de oficina?	Si	No	No	No	No
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.						<i>Revisado por:</i> J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”						PF 1 – 3
Auditoría de Gestión Cuestionario de Inspección Física						2008-01-10 2 de 2
<i>Datos de la Visita</i>	<i>Gerente de la Agencia</i>			Iván Montaña		
	<i>Visitador</i>			Gabriela Villafuerte Solís		
	<i>Fecha de visita</i>			Enero 08 de 2008		
	<i>Lapso</i>			9h30 hasta 15h00		
	<i>Dirección de la Agencia</i>			Av. Amazonas y Gaspar de Villaroel, CC El Globo.		
#	Pregunta	Cajas	Jefatura Operativa	Asistencia Negocios	Oficiales de crédito	Gerencia
13	¿Están los archivos actualizados?	Si	No	No	No	Si
14	¿La información que se ofrece a los clientes es clara?	Si	Si	Si	Si	Si
15	¿El tiempo de espera de los clientes es menor a 5 minutos?	No	No	No	No	No
16	¿Se identifican las necesidades de los clientes y se las satisface?	-	Si	Si	Si	-
17	¿Se encuentran las áreas fácilmente localizables por el público?	Si	Si	Si	Si	No
18	¿Se mantienen las áreas debidamente ordenadas?	Si	No	No	No	Si
19	En el caso de ser necesario, ¿se encuentran los materiales fácilmente localizables?	Si	No	No	No	-
20	¿Existe seguridad?	Si	Si	Si	Si	Si
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.					<i>Revisado por:</i> J.V.	



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”		PF 1 – 4
Auditoría de Gestión Resumen de recorrido por las instalaciones de la Agencia		2008-01-11 1 de 3
Datos de la Visita	<i>Gerente de la Agencia</i>	Iván Montaña
	<i>Visitador</i>	Gabriela Villafuerte Solís
	<i>Fecha de visita</i>	Enero 08 de 2008
	<i>Lapso</i>	9h30 hasta 15h00
	<i>Dirección de la Agencia</i>	Av. Amazonas y Gaspar de Villaroel, CC El Globo.
Objetivo: <ul style="list-style-type: none">- Observar el desarrollo de las actividades y operaciones que se realizan en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha, enfocándonos al proceso de crédito hipotecario. Esta actividad proporcionará la oportunidad de observar las actividades cotidianas de operaciones y obtener una imagen global de la Agencia.		
<ul style="list-style-type: none">✓ El recorrido por las instalaciones de la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha empezó a las 9h30, donde personal de seguridad nos abrió la puerta y fuimos recibidos por la Señorita Host de la agencia.✓ En el hall bancario existían 10 personas esperaban ser atendidas en las diversas áreas.✓ Se pudo apreciar fácilmente las siguientes áreas:<ul style="list-style-type: none">a) Cajasb) Asistencia de negociosc) Jefatura operativad) Oficiales de negociose) Gerencia✓ El personal se encontraba en sus puestos de trabajos y atendían los requerimientos que los clientes tenían. En algunos casos por no tener a la mano cierto material, se veía el personal en la necesidad de levantarse de su sitio de trabajo y dirigirse a las áreas contiguas para obtenerlo, un claro ejemplo de esto son las impresiones, ya que las impresoras no se encuentran al alcance de todas las áreas.✓ En cuanto a nuestro tema principal, que es el crédito hipotecario, los oficiales de crédito recibían a potenciales clientes para la adquisición de este producto, a quienes luego de dar una bienvenida indagaban para conocer cuales son sus necesidades de crédito y el propósito del mismo. También como parte de la plática que tenían los oficiales de crédito comentaban las condiciones de crédito bajo las cuales Mutualista Pichincha está trabajando, porcentaje máximo de financiamiento (80%), plazo límite (15 años), interés (sujeto al porcentaje del bien a financiarse y reajutable trimestralmente), costos operativos (reconocimiento de firmas, contribución a SOLCA, avalúos y reavalúos).		
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.		<i>Revisado por:</i> J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”		PF 1 – 4
Auditoría de Gestión Cuestionario de Inspección Física		2008-01-11 2 de 3
<i>Datos de la Visita</i>	<i>Gerente de la Agencia</i>	Iván Montaña
	<i>Visitador</i>	Gabriela Villafuerte Solís
	<i>Fecha de visita</i>	Enero 08 de 2008
	<i>Lapso</i>	9h30 hasta 15h00
	<i>Dirección de la Agencia</i>	Av. Amazonas y Gaspar de Villaroel, CC El Globo.
<ul style="list-style-type: none">✓ Luego de poner en conocimiento las condiciones de crédito en la Mutualista, los oficiales buscan obtener información sobre los clientes, lugar y tiempo en el que trabajan, cargo y sueldo que perciben, otros ingresos (utilidades, arriendos, comisiones, inversiones, ingresos de los cónyuges), número de cargas familiares, deudas en el sistema financiera o en la Mutualista.✓ Se les comenta que es necesario revisar su historial crediticio por lo que les solicitan sus cédulas de identidad para obtener este reporte a través de los burós de información crediticia. Dicho reporte muestra el manejo que el cliente ha dado a sus pasivos, el cumplimiento en sus pagos, los retrasos que registra, instituciones financieras en las que ha manejado deudas y si puede o no ser sujeto de crédito.✓ En el caso de mostrar retrasos y malas calificaciones en el sistema financiero, se averigua al cliente las razones, ya que pueden ser justificadas y se vería la posibilidad de la viabilidad en cuanto al crédito.✓ Con la información anteriormente obtenida se establece el monto, plazo del crédito al que el cliente puede calificar. Además se les indica un valor aproximado de la cuota que pagarían por el crédito que solicitarían.✓ Mientras no existen clientes por atender oficiales de crédito, utilizan el tiempo para realizar medios y propuestas para aprobación de créditos ante la Unidad de Crédito, solicitan se realicen avalúos, asignan abogados para que realicen escrituras, emiten contratos que serán firmados por los clientes en su momento, realizan gestiones para recuperación de cartera vencida, entre otras cosas.✓ Se pudo observar también que el Gerente de la Agencia atendía y les explicaba a los clientes sobre crédito también, además de cumplir con sus funciones.✓ Asistentes de negocios además de ayudaban a los clientes a solucionar sus requerimientos.✓ Asistente de negocios que trabaja directamente con los oficiales de crédito, les ayuda al ingreso de solicitudes de crédito, revisión de documentación y otras tareas que los oficiales de crédito le encomienden.		
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.		<i>Revisado por:</i> J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”		PF 1 – 4
Auditoría de Gestión Cuestionario de Inspección Física		2008-01-11 3 de 3
<i>Datos de la Visita</i>	<i>Gerente de la Agencia</i>	Iván Montaña
	<i>Visitador</i>	Gabriela Villafuerte Solís
	<i>Fecha de visita</i>	Enero 08 de 2008
	<i>Lapso</i>	9h30 hasta 15h00
	<i>Dirección de la Agencia</i>	Av. Amazonas y Gaspar de Villaroel, CC El Globo.
<ul style="list-style-type: none">✓ Cajeros recibían depósitos y pagaban retiros, además actualizaban teléfonos y direcciones de los clientes.✓ El Jefe Operativo, autorizaba depósitos y retiros en montos superiores a los \$1.000,00, generaba y hacía firmar anexos CONSEP, controlaba las operaciones transaccionales de la Agencia.✓ El personal de seguridad se mantenía en la puerta y recorría las áreas diversas para garantizar la seguridad de los clientes.✓ En el transcurso de la mañana, también llegó el personal de TEVCOL para dejar dinero para la agencia.		
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.		<i>Revisado por:</i> J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”		PF 1 – 5
Auditoría de Gestión Entrevista al Gerente y las Oficiales de Crédito de la Agencia Iñaquito		2008-01-15
Datos de la Entrevista	<i>Nombre de los Entrevistados</i>	Iván Montaña, Yolanda Mero y Karina Vinueza
	<i>Cargos</i>	Gerente y Oficiales de Crédito respectivamente
	<i>Entrevistador</i>	Gabriela Villafuerte Solís
	<i>Día de la entrevista</i>	Enero 14 de 2008
	<i>Hora prevista</i>	15h00
	<i>Dirección de la Agencia</i>	Av. Amazonas y Gaspar de Villaroel, CC El Globo.
	<i>Teléfonos</i>	022463159 / 022463161
Objetivo: <ul style="list-style-type: none">- Hacer conocer el objetivo de una Auditoría de Gestión al proceso de crédito hipotecario en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha, de conformidad con el Plan de Auditoría que evaluará las 5's: eficiencia, efectividad, economía, ecología y ética.		
Procedimientos: <ul style="list-style-type: none">- Explicar a la Gerencia y Oficiales de Crédito de la Agencia Iñaquito el objetivo y alcance de la Auditoría de Gestión.- Investigar si anteriormente se han realizado auditorias de gestión.- Solicitar al Gerente y Oficiales de Crédito las opiniones en términos generales de Mutualista Pichincha.- Averiguar si la gerencia o los oficiales de crédito conocen de posibles fraudes e irregularidades actuales o anteriores a su posesión en el cargo que mantienen y el desenlace de estos.- Averiguar si la gerencia u oficiales de crédito tienen alguna preocupación o un tema de interés para esta Auditoría de Gestión.- Solicite una opinión muy breve a la Gerencia y Oficiales de Crédito respecto a:<ul style="list-style-type: none">a) Personal en las áreas de crédito en la Agencia.b) Calidad del Servicio.c) Tiempos de respuesta.d) Oportunidad del Servicio.e) Posibles cuellos de botella.f) Tecnología.g) Eficiencia de las áreas con las que se interrelacionan para la obtención de créditos hipotecarios.h) Calidad del producto entregado.		
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.		<i>Revisado por:</i> J.V.



“Agencia Ñaquito Mutualista Pichincha”		PF 1 – 6
Auditoría de Gestión Resumen de la Entrevista al Gerente y las Oficiales de Crédito de la Agencia Ñaquito		2008-01-15 1 de 3
Datos de la Entrevista	<i>Nombre del los Entrevistados</i>	Iván Montaña, Yolanda Mero y Karina Vinueza
	<i>Cargos</i>	Gerente y Oficiales de Crédito respectivamente
	<i>Entrevistador</i>	Gabriela Villafuerte Solís
	<i>Día de la entrevista</i>	Enero 14 de 2008
	<i>Hora prevista</i>	15h00
	<i>Dirección de la Agencia</i>	Av. Amazonas y Gaspar de Villaroel, CC El Globo.
	<i>Teléfonos</i>	022463159 / 022463161
Resumen de la Entrevista <p>El día 14 de enero de 2008 a las 15h00, se realizo una visita a la Agencia Ñaquito de Mutualista Pichincha, organización que se dedica a la comercialización de productos inmobiliarios y financieros con la finalidad de entrevistar de manera conjunta a Iván Montaña, Yolanda Mero y Karina Vinueza, Gerente y Oficiales de Crédito de la Agencia Ñaquito de Mutualista Pichincha, respectivamente.</p> <p>Esta entrevista permitió obtener una idea amplia sobre el criterio de los entrevistados, sus funciones dentro de la organización y el papel que ocupan en el proceso de aprobación de crédito hipotecario, la misión y visión de la Mutualista; y a la vez orientarles en el alcance y objetivos de nuestro trabajo mediante la aplicación de procedimientos y normas del ejercicio profesional de auditoría.</p> <p>En conjunto el Gerente y las Oficiales de Crédito hablaron de la importancia que la Agencia Ñaquito tiene dentro de Mutualista Pichincha, ya que manejan una importante cartera de clientes en crédito, inversiones y captaciones, lo que sumado al excelente grupo humano que la conforman hace que se distinga de otras agencias de la organización.</p> <p>Según la información que revisó el Ing. Iván Montaña, no existen exámenes de auditoría operacional anteriores, lo más similar a estos según indica el Gerente de la Agencia, son las evaluaciones que de manera trimestral se realiza al personal en base a indicadores de gestión que son manejados por la Mutualista Pichincha.</p> <p>Las Oficiales de Crédito contaron a breves rasgos los pasos que se sigue para la obtención del crédito hipotecario, desde la precalificación de los clientes, llegando hasta el desembolso y la administración de cartera por último.</p>		
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.		<i>Revisado por:</i> J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”		PF 1 – 6
Auditoría de Gestión Resumen de la Entrevista al Gerente y las Oficiales de Crédito de la Agencia Iñaquito		2008-01-15 2 de 3
Datos de la Entrevista	<i>Nombre del los Entrevistados</i>	Iván Montaña, Yolanda Mero y Karina Vinueza
	<i>Cargos</i>	Gerente y Oficiales de Crédito respectivamente
	<i>Entrevistador</i>	Gabriela Villafuerte Solís
	<i>Día de la entrevista</i>	Enero 14 de 2008
	<i>Hora prevista</i>	15h00
	<i>Dirección de la Agencia</i>	Av. Amazonas y Gaspar de Villaroel, CC El Globo.
	<i>Teléfonos</i>	022463159 / 022463161
Resumen de la Entrevista <p>En la parte operativa los oficiales de crédito cuentan con el apoyo de un Back Office, quien les ayuda a lo largo del proceso, incluyendo el manejo del archivo y la recuperación de la cartera vencida. Por el volumen de créditos que existen en la Agencia se podría hablar de la necesidad de un tercer oficial de crédito, lo que al momento se ha dejado de lado, ya que sería más difícil el cumplimiento de las metas establecidas por la Gerencia de Canales.</p> <p>El personal con el que cuenta el área de crédito es suficiente indican, aunque a veces por la cantidad de créditos que hay que proponer el tiempo con el que se cuentan es corto.</p> <p>Mencionaron también que cada cliente es distinto, por lo que si bien es cierto se siguen los pasos de crédito pero no se puede estandarizar y afirmar que todos los casos son los mismos.</p> <p>Consideran también que el proceso para la obtención de crédito es bueno, pero que se podría optimizarlo si se cumplen los tiempos establecidos para ejecutar cada actividad y si se agilizarán tareas que en muchos casos detienen el proceso, como es el caso de la escrituración o la respuesta de aprobación o negación de créditos por parte de la Unidad de Crédito o de la Gerencia General.</p> <p>Yolanda Mero mencionó que una buena evaluación de los clientes permite tener mayores aprobaciones que negaciones de los créditos, y de esta manera no se pierde tiempo ni se hace perderlo a otros, presentando para aprobación ante la Unidad de Crédito casos que no tienen viabilidad.</p> <p>El manejo de un Manual de Procedimientos para la aprobación de créditos ayuda y da pautas para que el trabajo que se efectúa sea de calidad, indica Karina Vinueza.</p>		
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.		<i>Revisado por:</i> J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”		PF 1 – 6
Auditoría de Gestión Resumen de la Entrevista al Gerente y las Oficiales de Crédito de la Agencia Iñaquito		2008-01-15 3 de 3
Datos de la Entrevista	<i>Nombre del los Entrevistados</i>	Iván Montaña, Yolanda Mero y Karina Vinueza
	<i>Cargos</i>	Gerente y Oficiales de Crédito respectivamente
	<i>Entrevistador</i>	Gabriela Villafuerte Solís
	<i>Día de la entrevista</i>	Enero 14 de 2008
	<i>Hora prevista</i>	15h00
	<i>Dirección de la Agencia</i>	Av. Amazonas y Gaspar de Villaroel, CC El Globo.
	<i>Teléfonos</i>	022463159 / 022463161
Resumen de la Entrevista Las tres personas entrevistadas indican que la práctica de una Auditoría Operacional ayudará al mejoramiento continuo de la Agencia y del proceso, y determinará las falencias que la secuencia de pasos pueden tener, y que en determinados momentos pueden ser causantes de la insatisfacción de los clientes. El mejoramiento continuo y la calidad en el servicio, son factores que Mutualista Pichincha buscan realzar como elementos diferenciadores y valor agregado que la competencia puede no brindar. Es decir se busca tener asociados satisfechos.		
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.		<i>Revisado por:</i> J.V.



“Agencia Ñaquito Mutualista Pichincha”		PF 1 – 7
Auditoría de Gestión Tiempos establecidos para las actividades del Proceso de Crédito Hipotecario		2008-01-15
Información obtenida a través de:	Fuentes de información	Manual de Crédito Mutualista Pichincha Entrevista efectuada a oficiales de crédito y gerente de tesis
	Entrevistador	Gabriela Villafuerte Solís
	Día de la entrevista	Enero 14 de 2008
	Hora prevista	15h00
	Dirección de la Agencia	Av. Amazonas y Gaspar de Villaroel, CC El Globo.
	Teléfonos	022463159 / 022463161
Actividad o procedimiento		
		Tiempo establecido
<i>Ingreso y verificación de datos</i>		<i>2 días</i>
<i>Preparación de medios de aprobación y propuesta de crédito (monto, plazos, fuente de repago, situación personal y laboral)</i>		<i>3 días</i>
<i>Respuesta por parte del analista de crédito, unidad de crédito u gerencia general</i>		<i>3 días</i>
<i>Asignación de perito para realizar el avalúo</i>		<i>1 día</i>
<i>Entrega del informe de avalúo y sumilla por parte de la unidad de crédito</i>		<i>4 días</i>
<i>Realizar escrituras</i>		<i>21 días laborables</i>
<i>Firma de contratos y desembolso del crédito</i>		<i>2 días</i>
		Aprobación
		Desembolso
Elaborado por: M.G.V.S.		Revisado por: J.V.



Fase II.

Planificación

“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”					PF 2
Auditoría de Gestión Programa de Fase II – Planificación					2008-01-28
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none">- Determinar los procedimientos y pasos a seguirse en las siguientes fases de la Auditoría de Gestión, para obtener pruebas suficientes y competentes.- Establecer el cronograma de actividades que el equipo de auditoría realizará para optimizar los tiempos.					
Alcance:					
<ul style="list-style-type: none">- La evaluación se realizará a los procedimientos, funciones, empleados y demás que se encuentren vinculados al proceso de crédito en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha.					
#	Procedimiento	Ref. P/T	Realizado por:	Revisado por:	Observaciones:
1	Realizar el memorando de planificación, en el que se detalla el Plan Específico de Auditoría de Gestión.	PF 2 – 1	M.G.V.S.	J.V.	
2	Establecer el cronograma de actividades que se cumplirán, de tal manera que se determinen plazos para ejecutar cada una de las fases de auditoría.	PF 2 – 2	M.G.V.S.	J.V.	
3	Determinar el requerimiento de personal técnico especializado.	PF 2 – 3	M.G.V.S.	J.V.	
4	Elaborar el cuestionario de control interno que se aplicará	PF 2 – 4	M.G.V.S.	J.V.	
5	Aplicar el cuestionario de control interno.	PF 2 – 4	M.G.V.S.	J.V.	
6	Determinar el flujograma que sigue el proceso de crédito hipotecario y que está siendo manejado por los oficiales de negocios.	PF 2 – 5	M.G.V.S.	J.V.	



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”	PF 2 – 1
Auditoría de Gestión Plan Específico	2008-01-29 1 de 2
Propuesta Técnica del Programa de Auditoría de Gestión	
<p>Quito, enero 29 de 2008.</p> <p>Señor Ingeniero: Iván Montaña Gerente de la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha</p> <p>De mis consideraciones:</p> <p>Tengo el agrado de poner en consideración los términos de referencia sobre los cuales se desarrollará la Auditoría de Gestión al proceso de crédito hipotecario en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha.</p>	
Naturaleza del Examen	
<p>Se realizará la Auditoría de Gestión al proceso de crédito hipotecario en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha, con la finalidad de evaluar la eficiencia, efectividad y economía, con la que se está trabajando en este proceso.</p>	
Objetivos del Examen	
<ul style="list-style-type: none">- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía e lo largo del proceso de crédito hipotecario.- Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.- Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en cuanto a crédito hipotecario (montos, tiempos de respuesta)- Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.- Verificar lo adecuado de los procedimientos de control interno establecidos para el proceso.	
Alcance del Examen	
<p>El examen cubrirá el período comprendido entre septiembre 01 de 2007 a febrero 29 de 2008, tiempo en el cual no se ha cumplido con las metas establecidas de contabilización de créditos para cada oficial de negocios.</p>	
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.	<i>Revisado por:</i> J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”		PF 2 – 1
Auditoría de Gestión Plan Específico		2008-01-29 2 de 2
Tiempo de Ejecución		
Se propone trabajo de campo de 30 días laborables, con arranque en el día del recorrido por las instalaciones de la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha (enero 08 de 2008).		
Comunicación de Resultados		
Terminado el trabajo de campo, se emitirá el respectivo informe que contiene: (instalaciones de la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha (enero 08 de 2008).		
Elaborado por: M.G.V.S.		Revisado por: J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”		PF 2 – 2
Auditoría de Gestión Cronograma de Actividades		2008-01-29
Fase	Propósito	Días
I Planeación	<i>Obtener información y lograr el conocimiento de la organización en todos sus aspectos.</i>	3
II Instrumentación	<i>Aplicar pruebas de cumplimiento para identificar las áreas críticas que merecen un examen más profundo, determinar el alcance y profundidad de la prueba sustantivas que serán aplicadas.</i>	5
III Examen	<i>Desarrollar los hallazgos de auditoría más significativos.</i>	20
IV Informe	<i>Presentar los resultados de la auditoría operacional en un informe que permita a las autoridades respectivas hacer las correcciones necesarias.</i>	2
V Seguimiento	<i>Elaborar un plan de trabajo de manera conjunta con la organización u área auditada para asegurar la implementación de recomendaciones, fijando objetivos, responsable y plazos para su cumplimiento.</i>	<i>Será ejecutado por el personal de la Agencia Iñaquito según cronograma respectivo</i>
<i>Elaborado por: M.G.V.S.</i>		<i>Revisado por: J.V.</i>



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”	PF 2 – 3
Auditoría de Gestión Requerimiento de personal técnico	2008-01-29
Requerimiento de personal técnico	
<p>Debido a las características propias que tiene el proceso de crédito hipotecar, sujeto a examen, se requiere de un profesional en la materia, principalmente con conocimientos de la Ley General de Instituciones Financieras.</p> <p>De la misma manera se considera necesario el asesoramiento de un perito evaluador, para conocer los parámetros bajo los cuales se procede al avalúo de una vivienda y la veracidad de los avalúos con los que se cuenta.</p> <p>Por último se requiere de un asesor legal para la validación de títulos hipotecarios y contratos.</p> <p>Es necesario tener razonable seguridad de que el especialista sea competente en la materia en la que asesora. Es preferible trabajar con especialistas que no mantengan relación alguna con la entidad, para que de esta manera sean más objetivos.</p> <p>El personal de asesoramiento, cumplirá con las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none">✚ Determinar la veracidad y validez de la información técnica recopilada.✚ Asesorar técnicamente en los conocimientos específicos de su profesión.✚ Solventar consultas de los auditores.✚ Emitir su criterio profesional en lo que el auditor considere pertinente, actuando siempre con independencia, imparcialidad y honestidad.✚ Confirmar en aspectos que sean importantes el punto de vista del auditor y respaldo.✚ Establecer a pedido de los auditores la precisión, confiabilidad y utilidad de los informes elaborados por la entidad o por terceros.	
Elaborado por: M.G.V.S.	Revisado por: J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”				PF 2 – 4	
Auditoría de Gestión Cuestionario de Control Interno				2008-02-02 1 de 4	
#	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	¿Los Manuales de Crédito son conocidos por los oficiales y las áreas interrelacionadas en la concesión de crédito y desembolso de los mismos?	✓			Aunque el manual de crédito no está dominando, se tiene conocimientos del mismo por parte de las áreas que intervienen el crédito.
2	¿Se realiza siempre una precalificación y análisis del historial crediticio del cliente?	✓			Es fundamental la precalificación y revisión del historial crediticio de los clientes para analizar la viabilidad del crédito y las condiciones bajo las cuales se puede realizar (monto, plazo, interés, costos operativos).
3	¿Se exige que la documentación al iniciar el proceso de crédito esté completa, sea veraz y no se excepciona a cliente alguno?		✓		El call center verifica datos como direcciones, estado civil, cargas familiares, lugar de trabajo, tiempo en la empresa, cargo e ingreso. Por pedidos especiales (de autoridades de la Mutualista) se da el ingreso de la documentación de ciertos clientes sin que esta esté completa.
4	¿Se da a conocer siempre al cliente las condiciones crediticias y tiempos que demora el proceso de crédito hipotecario?	✓			Como parte de la transparencia que Mutualista Pichincha tiene con sus clientes les informa sobre el proceso, condiciones y tiempos establecidos.
5	¿Una vez ingresada la información al sistema y creada la solicitud de crédito se cumplen los tiempos establecidos para verificación de datos?	✓			Actualmente el call center demora incluso menos de 2 días en la entregar el informe de verificación de datos a los oficiales de crédito.
6	¿Los 3 días para la preparación de medios de aprobación y propuesta de crédito ante la Unidad de Crédito se cumplen siempre?		✓		Por el número de operaciones crediticias que manejan los oficiales de crédito en muchas ocasiones no se cumple con el plazo establecido.
Elaborado por: M.G.V.S.					Revisado por: J.V.



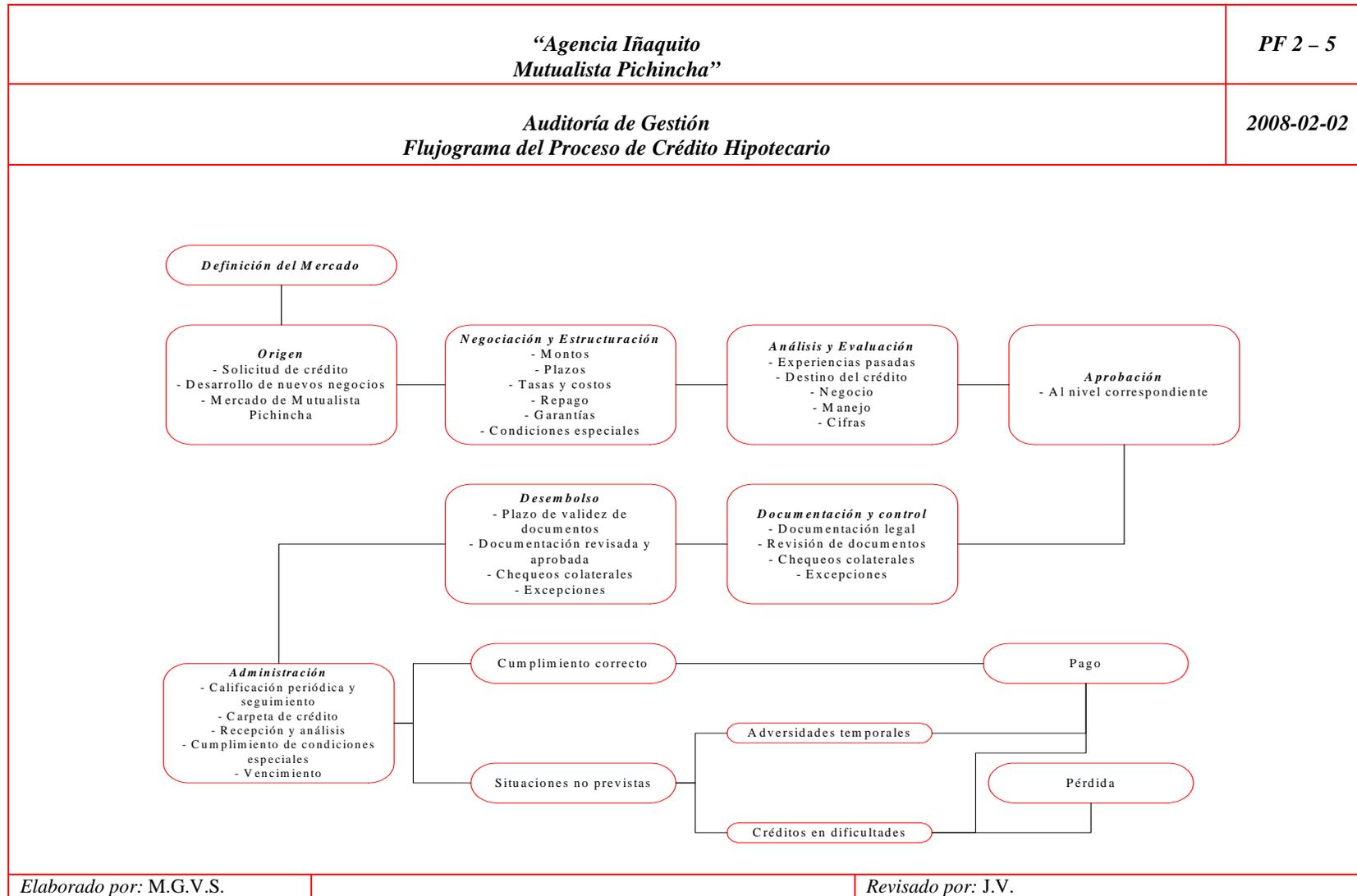
“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”				PF 2 – 4	
Auditoría de Gestión Cuestionario de Control Interno				2008-02-02 2 de 4	
#	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
7	¿La Unidad de Crédito da su respuesta en el tiempo establecido (3 días)?		✓		Los oficiales de crédito indican que se tienen retrasos constantes en la obtención de una respuesta por parte de la Unidad de Crédito. La Unidad de Crédito menciona que se requiere de análisis profundo del caso y por el volumen de créditos que deben manejar se presentan retrasos.
8	¿A penas se tiene una respuesta de la Unidad de Crédito se le notifica al cliente?		✓		En muchas ocasiones el cliente no es notificado de la respuesta de la Unidad de Crédito por lo que los clientes creen que no se está respetando los tiempos establecidos y se crea insatisfacción y malestar en los mismos.
9	¿Son asignados los peritos evaluadores apenas se tiene la aprobación del crédito?	✓			Si bien es cierto no es inmediata la asignación de los peritos evaluadores se la realiza en el transcurso del día que se cuenta con la aprobación, cumpliendo los tiempos.
10	¿Son revisados los avalúos por la Unidad de Crédito para evitar alteraciones y que sean subvaluados o sobrevaluados los bienes inmuebles, antes de ser enviados a los oficiales de crédito?	✓			Del valor del bien dependerá la cobertura y el porcentaje a financiarse del bien, lo que influye en la tasa de interés del crédito.
11	¿Para evitar el incumplimiento en los tiempos de trámites de escritura se revisa los documentos que entregará a los abogados para la escrituración con anterioridad?		✓		Se espera que los abogados que se contacten con los cliente para solicitarles los documentos. En muchos casos no cuentan vendedores o compradores con todos los documentos por lo que se produce retrasos.
12	¿Los abogados externos que manejan los trámites de escrituración cumplen con los tiempos establecidos (21 días)?	✓			Existen retrasos en la entrega de documentación por parte de compradores y vendedores en varias ocasiones. También suele ocurrir que antes de la inscripción del Registro de la Propiedad se presentan observaciones:
Elaborado por: M.G.V.S.					Revisado por: J.V.



“Agencia Ñaquito Mutualista Pichincha”				PF 2 – 4	
Auditoría de Gestión Cuestionario de Control Interno				2008-02-02 3 de 4	
#	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
13	¿Son revisadas las escrituras por la Unidad de Crédito antes de enviarlas a los oficiales de negocios para evitar que presenten errores?	✓			
14	¿Antes de proceder con el desembolso de los créditos se revisa la vigencia de los documentos que reposan en los respectivos files de los clientes?	✓			De estar caducados se los solicita a los clientes otra vez y se procede con la ratificación de la aprobación de crédito.
15	¿Los contratos por parte de los clientes son firmados delante de los oficiales de crédito?	✓			Para evitar fraudes y falsificaciones de firmas los contratos son firmados en frente de los oficiales de crédito.
16	¿Bajo ningún concepto se excepciona la existencia de títulos hipotecarios para el desembolso?		✓		En ciertos casos se excepciona la existencia del título hipotecario. Para regularizar este hecho se cuenta con un mes de plazo. Se procede a excepcionar el título hipotecario cuando se trata de proyectos propios de Mutualista Pichincha, para esto deberá firmar en el medio de aprobación el oficial de crédito y el gerente de la agencia.
17	¿Se cumple con los requerimientos del check list de cartera?	✓			El check list solicita: nota operativa (costos del crédito), dos medios de aprobación, contratos y tablas de amortización firmadas, copias de cédula papeleta de votación de los deudores, notas de cesión firmadas, título hipotecario, original del avalúo, anexo CONSEP, autorización de pago a terceros.
18	¿Cartera revisa las firmas en los contratos y documentación que se adjunta para la contabilización del crédito?	✓			Verifica veracidad de la documentación.
Elaborado por: M.G.V.S.					Revisado por: J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”				PF 2 – 4	
Auditoría de Gestión Cuestionario de Control Interno				2008-02-02 4 de 4	
#	Preguntas	Respuestas			Observaciones
		Si	No	N/A	
19	¿La validación de la información en cuanto a los números de cuenta impide que los fondos vayan a otra cuenta que no sea la del deudor en el momento de la transferencia por parte de cartera y se verifica el saldo en la cuenta del deudor?	✓			Se acredita únicamente a la cuenta del deudor y titular del crédito.
20	¿Los documentos son revisados y se le da ingreso a custodia de valores como respaldo de la operación crediticia, además se registra en el check list la documentación presentada por el cliente antes de su ingreso al archivo de la agencia?	✓			Se da ingreso de la documentación a Custodia de Valores. Y se revisa la documentación antes de ingresarla al archivo de la agencia.
Elaborado por: M.G.V.S.					Revisado por: J.V.



Elaborado por: M.G.V.S.

Revisado por: J.V.



Fase III.

Examen – Ejecución

“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”					PF 3
Auditoría de Gestión Programa de Fase III – Ejecución					2008-02-03
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none">- Detectar las actividades que se pueden presentar como críticas y que provocan problemas a lo largo del proceso de crédito hipotecario.- Analizar las causas y los efectos de los cuellos de botella que se puedan presentar en el proceso estudiado.- En base a criterios y procedimientos sustentar las conclusiones y recomendaciones.					
Alcance:					
<ul style="list-style-type: none">- La evaluación se realizará a los procedimientos, funciones, empleados y demás que se encuentren vinculados al proceso de crédito en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha.					
#	Procedimiento	Ref. P/T	Realizado por:	Revisado por:	Observaciones:
1	Listar los problemas relacionados con el proceso de crédito hipotecario en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha a través de una lluvia de ideas con el personal de la institución	PF 3 – 1	M.G.V.S.	J.V.	
2	Determinar cuales son los problemas que de mayor manera retrasan el proceso	PF 3 – 2	M.G.V.S.	J.V.	
3	Elaborar el Diagrama Causa Efecto de los problemas que se recogieron	PF 3 – 3	M.G.V.S.	J.V.	
4	Aplicar el cuestionario de control interno.	PF 3 – 4	M.G.V.S.	J.V.	
5	Determinar el riesgo de control.	PF 3 – 5	M.G.V.S.	J.V.	
6	Determinar el riesgo de auditoría existente en el examen que se está aplicando y la calificación de riesgo.	PF 3 – 6	M.G.V.S.	J.V.	
7	Elaborar la hoja de hallazgos significativos.	PF 3 – 7	M.G.V.S.	J.V.	



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”		PF 3 – 1		
Auditoría de Gestión Listado de Problemas (Lluvia de Ideas)		2008-02-03		
Datos de la Visita	<i>Gerente de la Agencia</i>	Iván Montaña		
	<i>Visitador</i>	Gabriela Villafuerte Solís		
	<i>Participantes</i>	Personal que conforma la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha		
	<i>Fecha de visita</i>	Febrero 08 de 2008		
	<i>Lapso</i>	07h00 hasta 08h00		
	<i>Dirección de la Agencia</i>	Av. Amazonas y Gaspar de Villaroel, CC El Globo.		
Objetivos:				
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar con la ayuda del personal que conforma la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha y específicamente con el personal encargado de crédito dentro de la agencia, los problemas que consideran están interfiriendo para la fluidez del proceso de crédito hipotecario. 				
#	Problemas	Pon 1	Pon 2	Total
1	Ante disposiciones de autoridades se excepciona documentación.	6	6	12
2	Clientes no entregan a tiempo documentación adicional que se solicita.	3	4	7
3	En determinado momento por otros requerimientos de diversas áreas se deja de lado la realización de las propuestas de crédito de los clientes, retrasando el proceso y aumentando el tiempo de respuesta a los créditos.	7	5	12
4	La unidad de crédito se retrasa en una respuesta a los créditos que se les envía, constituyéndose en un cuello de botella para la fluidez del proceso.	10	10	20
5	Se priorizan casos de clientes recomendados, dejando de lado los casos que deben ser resueltos de inmediato.	7	4	11
6	En determinados momentos el software que se maneja es lento y tiene fallas.	6	6	12
7	Existe falta de comunicación entre las áreas en determinados momentos.	7	8	15
8	Los clientes no entregan la documentación necesaria y completa para la escrituración retrasando el proceso, y provocando que el desembolso se retrase.	8	7	15
9	Al momento de asentar en el Registro de la Propiedad la hipoteca, los bienes inmuebles presentan observaciones.	5	6	13
Elaborado por: M.G.V.S.				Revisado por: J.V.



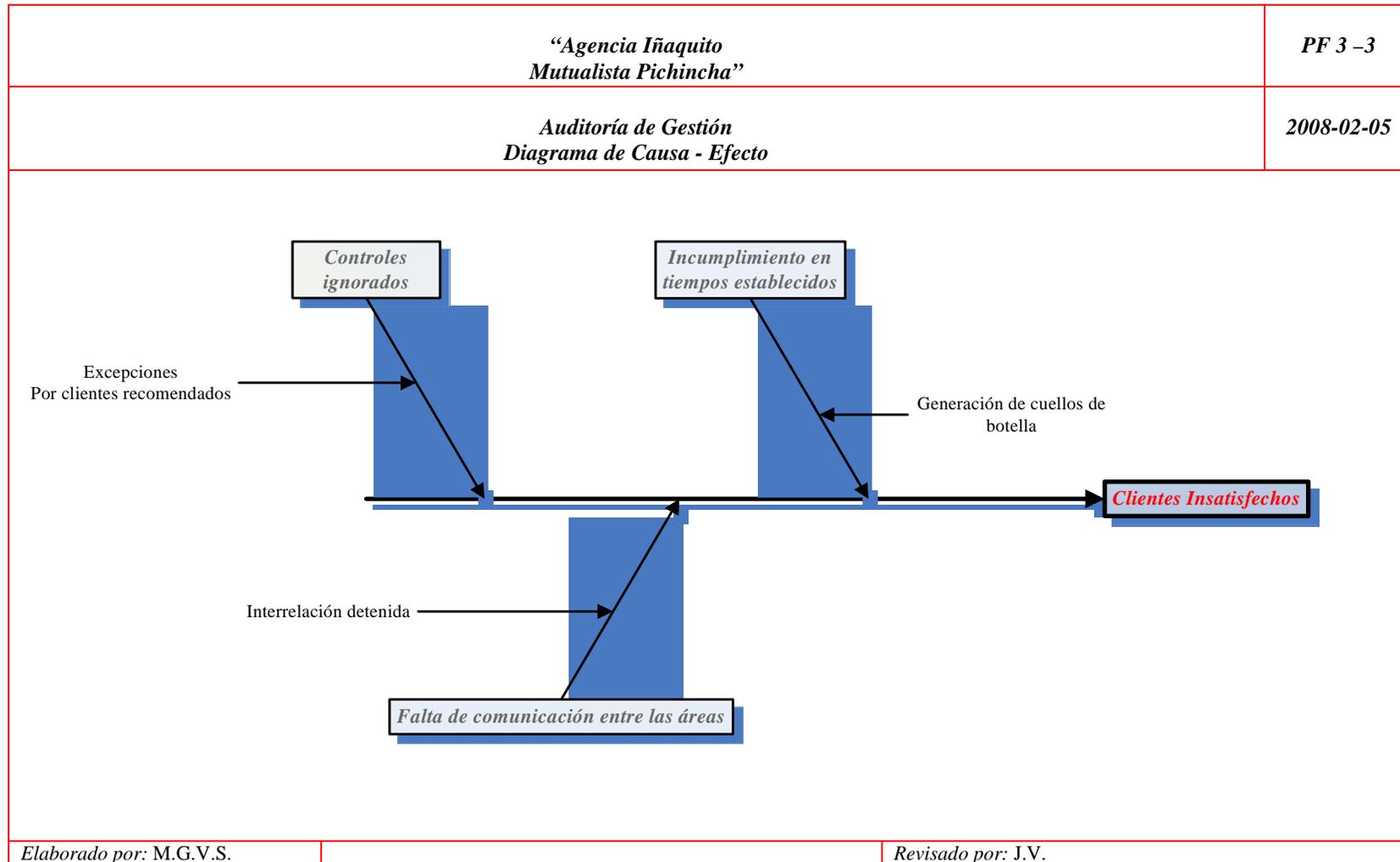
“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”				PF 3 – 2
Auditoría de Gestión Determinación de Problemas con mayor influencia				2008-02-04 1 de 2
Datos de la Visita	<i>Gerente de la Agencia</i>	Iván Montaña		
	<i>Visitador</i>	Gabriela Villafuerte Solís		
	<i>Participantes</i>	Personal que conforma la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha		
	<i>Fecha de visita</i>	Febrero 08 de 2008		
	<i>Lapso</i>	07h00 hasta 08h00		
	<i>Dirección de la Agencia</i>	Av. Amazonas y Gaspar de Villaroel, CC El Globo.		
Objetivos:				
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar los problemas que tienen más peso para evitar el normal desenvolvimiento del proceso de crédito hipotecario. 				
#	Problemas	Frec.	%	Identificación
1	Ante disposiciones de autoridades se excepciona documentación.	12	10,26%	A
2	Clientes no entregan a tiempo documentación adicional que se solicita.	7	5,98%	B
3	En determinado momento por otros requerimientos de diversas áreas se deja de lado la realización de las propuestas de crédito de los clientes, retrasando el proceso y aumentando el tiempo de respuesta a los créditos.	12	10,26%	C
4	La unidad de crédito se retrasa en una respuesta a los créditos que se les envía, constituyéndose en un cuello de botella para la fluidez del proceso.	20	17,09%	D
5	Se priorizan casos de clientes recomendados, dejando de lado los casos que deben ser resueltos de inmediato.	11	9,40%	E
6	En determinados momentos el software que se maneja es lento y tiene fallas.	12	10,26%	F
7	Existe falta de comunicación entre las áreas en determinados momentos.	15	12,82%	G
8	Los clientes no entregan la documentación necesaria y completa para la escrituración retrasando el proceso, y provocando que el desembolso se retrase.	15	12,82%	H
9	Al momento de asentar en el Registro de la Propiedad la hipoteca, los bienes inmuebles presentan observaciones.	13	11,11%	I
		117	100%	
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.			<i>Revisado por:</i> J.V.	



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”		PF 3 – 2
Auditoría de Gestión Determinación de Problemas con mayor influencia		2008-02-04 1 de 2
Datos de la Visita	<i>Gerente de la Agencia</i>	Iván Montaña
	<i>Visitador</i>	Gabriela Villafuerte Solís
	<i>Participantes</i>	Personal que conforma la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha
	<i>Fecha de visita</i>	Febrero 08 de 2008
	<i>Lapso</i>	07h00 hasta 08h00
	<i>Dirección de la Agencia</i>	Av. Amazonas y Gaspar de Villaroel, CC El Globo.
<ul style="list-style-type: none">- Varios son los problemas que se han identificado durante el proceso de crédito hipotecario en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha, los mismos que fueron identificados básicamente por los oficiales de crédito que son quienes los que día a día están involucrados en dicho proceso.- Al identificar estos problemas, se llega a la conclusión de que a pesar de existir controles los mismos son violados en determinados casos generando conflictos y posteriormente retrasando trámites de otros clientes.- La demora en los tiempos de respuesta por parte de la Unidad de Crédito constituye ej obstáculo más grande a vencerse, ya que siendo el centro del proceso de crédito hipotecario de este depende el seguir o no con el mismo, por lo que se deberán aplicar los respectivos correctivos para que este cuello de botella termine y el proceso fluya.- Aunque se considera un problema los requerimientos de otras áreas en determinado momento, se considera que son actividades que ayudarán un mejor desempeño como organización.		

Elaborado por:
M.G.V.S.

Revisado por:
J.V.





“Agencia Ñaquito Mutualista Pichincha”						PF 3 – 4
Auditoría de Gestión Cuestionario de Control Interno						2008-02-07 1 de 4
#	Preguntas	Respuestas			Evaluación	Observaciones
		Si	No	N/A		
1	¿Los Manuales de Crédito son conocidos por los oficiales y las áreas interrelacionadas en la concesión de crédito y desembolso de los mismos?	✓			4/5	Aunque el manual de crédito no está dominando, se tiene conocimientos del mismo por parte de las áreas que intervienen el crédito.
2	¿Se realiza siempre una precalificación y análisis del historial crediticio del cliente?	✓			5/5	Es fundamental la precalificación y revisión del historial crediticio de los clientes para analizar la viabilidad del crédito y las condiciones bajo las cuales se puede realizar (monto, plazo, interés, costos operativos).
3	¿Se exige que la documentación al iniciar el proceso de crédito esté completa, sea veraz y no se excepciona a cliente alguno?		✓		4/5	El call center verifica datos como direcciones, estado civil, cargas familiares, lugar de trabajo, tiempo en la empresa, cargo e ingreso. Por pedidos especiales (de autoridades de la Mutualista) se da el ingreso de la documentación de ciertos clientes sin que esta esté completa.
4	¿Se da a conocer siempre al cliente las condiciones crediticias y tiempos que demora el proceso de crédito hipotecario?	✓			5/5	Como parte de la transparencia que Mutualista Pichincha tiene con sus clientes les informa sobre el proceso, condiciones y tiempos establecidos.
5	¿Una vez ingresada la información al sistema y creada la solicitud de crédito se cumplen los tiempos establecidos para verificación de datos?	✓			5/5	Actualmente el call center demora incluso menos de 2 días en la entregar el informe de verificación de datos a los oficiales de crédito.
6	¿Los 3 días para la preparación de medios de aprobación y propuesta de crédito ante la Unidad de Crédito se cumplen siempre?		✓		4/5	Por el número de operaciones crediticias que manejan las oficiales de crédito en muchas ocasiones no se cumple con el plazo establecido.
Elaborado por: M.G.V.S.						Revisado por: J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”					PF 3 – 4	
Auditoría de Gestión Cuestionario de Control Interno					2008-02-07 2 de 4	
#	Preguntas	Respuestas			Evaluación	Observaciones
		Si	No	N/A		
7	¿La Unidad de Crédito da su respuesta en el tiempo establecido (3 días)?		✓		3/5	Los oficiales de crédito indican que se tienen retrasos constantes en la obtención de una respuesta por parte de la Unidad de Crédito. La Unidad de Crédito menciona que se requiere de análisis profundo del caso y por el volumen de créditos que deben manejar se presentan retrasos.
8	¿A penas se tiene una respuesta de la Unidad de Crédito se le notifica al cliente?		✓		4/5	En muchas ocasiones el cliente no es notificado de la respuesta de la Unidad de Crédito por lo que los clientes creen que no se está respetando los tiempos establecidos y se crea insatisfacción y malestar en los mismos.
9	¿Son asignados los peritos evaluadores apenas se tiene la aprobación del crédito?	✓			5/5	Si bien es cierto no es inmediata la asignación de los peritos evaluadores se la realiza en el transcurso del día que se cuenta con la aprobación, cumpliendo los tiempos.
10	¿Son revisados los avalúos por la Unidad de Crédito para evitar alteraciones y que sean subvaluados o sobrevaluados los bienes inmuebles, antes de ser enviados a los oficiales de crédito?	✓			5/5	Del valor del bien dependerá la cobertura y el porcentaje a financiarse del bien, lo que influye en la tasa de interés del crédito.
11	¿Para evitar el incumplimiento en los tiempos de trámites de escritura se revisa los documentos que entregará a los abogados para la escrituración con anterioridad?		✓		0/5	Se espera que los abogados que se contacten con los cliente para solicitarles los documentos. En muchos casos no cuentan vendedores o compradores con todos los documentos por lo que se produce retrasos.
12	¿Los abogados externos que manejan los trámites de escrituración cumplen con los tiempos establecidos (21 días)?	✓			3/5	Existen retrasos en la entrega de documentación por parte de compradores y vendedores en varias ocasiones. También suele ocurrir que antes de la inscripción del Registro de la Propiedad se presentan observaciones:
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.					<i>Revisado por:</i> J.V.	



“Agencia Ñaquito Mutualista Pichincha”					PF 3 – 4	
Auditoría de Gestión Cuestionario de Control Interno					2008-02-07 3 de 4	
#	Preguntas	Respuestas			Evaluación	Observaciones
		Si	No	N/A		
13	¿Son revisadas las escrituras por la Unidad de Crédito antes de enviarlas a los oficiales de negocios para evitar que presenten errores?	✓			5/5	
14	¿Antes de proceder con el desembolso de los créditos se revisa la vigencia de los documentos que reposan en los respectivos files de los clientes?	✓			5/5	De estar caducados se los solicita a los clientes otra vez y se procede con la ratificación de la aprobación de crédito.
15	¿Los contratos por parte de los clientes son firmados delante de los oficiales de crédito?	✓			5/5	Para evitar fraudes y falsificaciones de firmas los contratos son firmados en frente de los oficiales de crédito.
16	¿Bajo ningún concepto se excepciona la existencia de títulos hipotecarios para el desembolso?		✓		4/5	En ciertos casos se excepciona la existencia del título hipotecario. Para regularizar este hecho se cuenta con un mes de plazo. Se procede a excepcionar el título hipotecario cuando se trata de proyectos propios de Mutualista Pichincha, para esto deberá firmar en el medio de aprobación el oficial de crédito y el gerente de la agencia.
17	¿Se cumple con los requerimientos del check list de cartera?	✓			5/5	El check list solicita: nota operativa (costos del crédito), dos medios de aprobación, contratos y tablas de amortización firmadas, copias de cédula papeleta de votación de los deudores, notas de cesión firmadas, título hipotecario, original del avalúo, anexo CONSEP, autorización de pago a terceros.
18	¿Cartera revisa las firmas en los contratos y documentación que se adjunta para la contabilización del crédito?	✓			5/5	Verifica veracidad de la documentación.
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.						<i>Revisado por:</i> J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”					PF 3 – 4	
Auditoría de Gestión Cuestionario de Control Interno					2008-02-07 4 de 4	
#	Preguntas	Respuestas			Evaluación	Observaciones
		Si	No	N/A		
19	¿La validación de la información en cuanto a los números de cuenta impide que los fondos vayan a otra cuenta que no sea la del deudor en el momento de la transferencia por parte de cartera y se verifica el saldo en la cuenta del deudor?	✓			5/5	Se acredita únicamente a la cuenta del deudor y titular del crédito.
20	¿Los documentos son revisados y se le da ingreso a custodia de valores como respaldo de la operación crediticia, además se registra en el check list la documentación presentada por el cliente antes de su ingreso al archivo de la agencia?	✓			5/5	Se da ingreso de la documentación a Custodia de Valores. Y se revisa la documentación antes de ingresarla al archivo de la agencia.
<i>Total</i>					<i>85/100</i>	
Elaborado por: M.G.V.S.						Revisado por: J.V.



“Agencia Ñaquito Mutualista Pichincha”	PF 3 – 5
Auditoría de Gestión Medición del Riesgo de Control	2008-02-11

La ponderación para evaluar el riesgo de control será la diferencia entre los 100 puntos que están representados en el cuestionario de control interno y lo obtenido con la aplicación del mismo, en este caso será:

$$RC = 100 - RCCI$$

$$RC = 100 - 85$$

$$RC = 15\%$$

01-20	21-40	41-60	61-80	81-100
Riesgo	<i>Riesgo</i>	<i>Riesgo</i>	<i>Riesgo</i>	<i>Riesgo</i>
Alto	<i>Moderado</i>	<i>Moderado</i>	<i>Moderado</i>	<i>Bajo</i>
	<i>Alto</i>		<i>Bajo</i>	

Como se puede observar, el resultado obtenido de la aplicación del cuestionario de control interno se ubica en el rango entre 01 – 20, el mismo que tiene una calificación de Riesgo Alto, lo cual nos indica que a pesar de los controles existentes, no se ha podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias que existen en el proceso de crédito en la Agencia Ñaquito de Mutualista Pichincha.

Elaborado por:
M.G.V.S.

Revisado por:
J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”	PF 3 – 6
Auditoría de Gestión Riesgo de Auditoría de Gestión	2008-02-11

Medición del Riesgo de Detección

Con base en las pruebas que se han aplicado a lo largo del examen de auditoría, los auditores han establecido que el riesgo de detección, es decir la posibilidad que existe de distorsiones importantes en la información, no sean detectadas mediante los procesos de auditoría se fijará en un 25%.

Tipo de Riesgo	Definición	Resultado	Porcentaje
<i>Riesgo Inherente</i>	Expectativa ante de considerar el control interno	Existe la posibilidad de que existan varios errores	35%
<i>Riesgo de Control</i>	Confianza en el control interno	Confianza muy baja en el control interno; ya que no se ha detectado y tomado correctivos para las deficiencias existentes	15%
<i>Riesgo de Detección</i>	Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes	Posibilidad de no detectar errores importantes	25%
<i>Riesgo de Auditoría</i>			<i>75%</i>

Al aplicar la fórmula tenemos el siguiente resultado:

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0,35 * 0,15 * 0,25 = 1,31\%$$

Entonces, se deduce que los auditores enfrentan a un riesgo de auditoría del 1,31% de que ha ocurrido un error material, y que este ha evadido tanto los controles del cliente como los procedimientos de auditoría, es decir que nos enfrentamos a un Riesgo Moderado Bajo ya que se encuentra en el rango entre 61% a 80%, ya que la suma de los riesgos es 72%.

Elaborado por:
M.G.V.S.

Revisado por:
J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”	PF 3 – 7
Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgos	2008-02-15 1 de 5
<p>Realizado en examen de auditoría y evaluadas las actividades que se manejan a lo largo del proceso de crédito hipotecario en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha, han sido encontrados los siguientes hallazgos:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Para dar ingreso a la solicitud de crédito no son exigidos todos los documentos de respaldo, se hacen excepciones con ciertos clientes a los que se prioriza.<ul style="list-style-type: none">a) <i>Condición</i><p>Existen carpetas de clientes sin toda la documentación de respaldo, que han sido ingresadas al sistema y a las que se les ha creado una solicitud de crédito.</p>b) <i>Criterio</i><p>Para ingresar una solicitud de crédito, se contará con toda la documentación que respalde la información registrada en el Estado de Situación Personal llenado y firmado por el cliente.</p>c) <i>Causa</i><p>Se atienden clientes recomendados por autoridades de la Mutualista o personal interno y externo de la Agencia Iñaquito.</p>d) <i>Efecto</i><p>Carpetas incompletas con información que no se puede respaldar. Además por atender a estos clientes recomendados pasan a segundo plano el resto de clientes, con quienes a veces no se cumplen los tiempos establecidos.</p>	
Elaborado por: M.G.V.S.	Revisado por: J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”	PF 3 – 7
Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgos	2008-02-15 2 de 5
<p>✓ El tiempo de respuesta por parte de la Unidad de Crédito no se está cumpliendo, convirtiéndose en un cuello de botella para el proceso de crédito hipotecario.</p> <p>a) <i>Condición</i> Créditos que esperan una respuesta (aprobación o negación) por más de 8 días contados desde el ingreso de la solicitud de crédito.</p> <p>b) <i>Criterio</i> El cliente esperará 8 días laborables para tener una respuesta a su solicitud de crédito.</p> <p>c) <i>Causa</i> Existe gran número de solicitudes de crédito a nivel nacional que exigen una respuesta de crédito. Personal insuficiente en la Unidad de Crédito.</p> <p>d) <i>Efecto</i> Clientes molestos e insatisfechos que esperan una respuesta a su solicitud y que presionan a los oficiales de crédito constantemente para obtenerla.</p>	
Elaborado por: M.G.V.S.	Revisado por: J.V.



“Agencia Ñaquito Mutualista Pichincha”	PF 3 – 7
Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgos	2008-02-15 3 de 5
<p>✓ El desembolso del valor del crédito está demorando más de lo previsto, por falta del título hipotecario.</p> <p>a) <i>Condición</i></p> <p>Existen créditos que según lo programado debían ser desembolsados en una fecha ya prevista.</p> <p>b) <i>Criterio</i></p> <p>Luego de 36 días laborables los valores otorgados en los créditos deberán ser desembolsados, por ende acreditados en la cuenta del cliente.</p> <p>c) <i>Causa</i></p> <p>Los trámites de escrituración enfrentan demoras por documentación incompleta a cargo de vendedores y compradores del bien inmueble a ser hipotecado. Otra causa es que los bienes inmuebles a hipotecarse presentan observaciones en el Registro de la Propiedad.</p> <p>d) <i>Efecto</i></p> <p>Se requerirá de más de 21 días laborables para la obtención de escritura que permita proceder con el desembolso de los valores causados por el crédito solicitado.</p>	
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.	<i>Revisado por:</i> J.V.



<p>“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”</p>	<p>PF 3 – 7</p>
<p>Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgos</p>	<p>2008-02-15 4 de 5</p>
<p>✓ En determinado momento existe falta de comunicación entre las áreas, ya que se podrían realizar las respectivas consultas antes de obtener una negación que provoca retrasos e impide que fluya con normalidad el proceso de crédito.</p> <p>a) <i>Condición</i></p> <p>No se hacen las respectivas consultas las áreas, y se dan por sobre entendido hechos e información que al no ser entendidas de la misma manera por las áreas son causales de detenimiento en el proceso de crédito hipotecario.</p> <p>b) <i>Criterio</i></p> <p>La información será clara y precisa, de tal manera que todas las áreas la entiendan, no habrá sobre entendidos, ya que la información que se presenta hablará por si misma.</p> <p>c) <i>Causa</i></p> <p>Falta interrelacionar a las áreas y dar a conocer la manera en que las mismas se manejan, actualizando de manera periódica el ínter aprendizaje entre las mismas, de tal manera que no existan problemas que pueden detener el proceso de crédito hipotecario.</p> <p>d) <i>Efecto</i></p> <p>Actividades demoradas por lo que se provocan cuellos de botella y no se cumple con los tiempos establecidos para las diferentes áreas que intervienen en el proceso de crédito hipotecario.</p>	
<p>Elaborado por: M.G.V.S.</p>	<p>Revisado por: J.V.</p>



“Agencia Ñaquito Mutualista Pichincha”	PF 3 – 7
Auditoría de Gestión Hoja de Hallazgos	2008-02-15 5 de 5

✓ *Conclusiones:*

- a) El incumplimiento en los tiempos fijados para el desarrollo del proceso de crédito hipotecario crea insatisfacción en los clientes, razón suficiente para reclamos.

- b) Existen conflictos entre la manera de ver las cosas por las distintas, problemas que pueden ser entendidos al usar palabras claras y precisas.

- c) Los hallazgos encontrados a lo largo del proceso de crédito hipotecario, pueden ser manejados, no tienen mayor gravedad que los convierta en irreparables, siempre y cuando se llegue a un acuerdo entre las áreas y después de que las inquietudes queden solventadas.

✓ *Recomendación:*

- a) Siendo diversas áreas que se interrelacionan para la obtención de un producto, en este caso el crédito hipotecario, debe haber comunicación constante.

<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.	<i>Revisado por:</i> J.V.
-----------------------------------	------------------------------



Fase IV.

Informe – Comunicación de Resultados

“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”					PF 4
Auditoría de Gestión Programa de Fase IV – Informe y Comunicación de Resultados					2008-02-15
Objetivos:					
<ul style="list-style-type: none">- Consolidar los informes parciales y redactar el informe final del examen de auditoría aplicado al proceso de crédito hipotecario.- Comunicar los resultados preliminares a miembros de la Agencia Iñaquito y de Mutualista Pichincha.- En base a criterios y procedimientos sustentar las conclusiones y recomendaciones.					
#	Procedimiento	Ref. P/T	Realizado por:	Revisado por:	Observaciones:
1	Comuniqué de la culminación de la actividad y proponga la fecha para comunicar los resultados.	PF 4 – 1	M.G.V.S.	J.V.	Enviar la respectiva notificación al Gerente de la Agencia.
2	Elaborar el informe definitivo sobre el examen realizado	PF 4 – 2	M.G.V.S.	J.V.	



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”	PF 4 – 1
Auditoría de Gestión Comunicación de Fin de Actividades	2008-02-15
<p>Quito, febrero 15 de 2008.</p> <p>Señor Ingeniero Iván Montaña Aroca Gerente de la Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha Presente.-</p> <p>Estimado Ingeniero:</p> <p>Reciba mi más sincero deseo de bienestar y prosperidad para usted y el quienes conforman el equipo humano de Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha.</p> <p>El motivo de la presente es para comunicarle que se ha concluido la Auditoría de Gestión al Proceso de Crédito Hipotecario que se maneja en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha, para el periodo para el periodo septiembre 2007 – febrero 2008.</p> <p>El equipo designado ha realizado las tareas que les han sido dispuestas, cumpliendo con el Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades a cabalidad. Así también se ha redactado el informe de resultados, los mismos que serán expuestos el 21 de febrero a las 16h30 en las instalaciones de la Agencia Iñaquito, poniendo en su consideración tanto la fecha como la respectiva convocatoria al personal involucrado con el proceso.</p> <p>Estoy segura de que contaré con su colaboración y la de su equipo, por lo que de antemano extiendo mi agradecimiento.</p> <p>Atentamente,</p> <p>_____ Gabriela Villafuerte Solís</p>	

Elaborado por:
M.G.V.S.

Revisado por:
J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”	PF 4 – 2	
Auditoría de Gestión Informe de Auditoría	2008-02-15 1 de 3	
Informe de Auditoría		
<p><i>El examen realizado es de Auditoría de Gestión, y fue aplicado al Proceso de Crédito Hipotecario en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha, el estudio fue realizado tomando en cuenta la naturaleza de la institución, sin salirse de su marco jurídico y administrativo en el cual son desarrolladas sus actividades. Serán señalados los principales hallazgos encontrados, conclusiones y recomendaciones, las que se sustentaron en el estudio realizado.</i></p>		
Motivo del Examen		
<p><i>El mejoramiento continuo y la determinación de falencias a lo largo del proceso de crédito hipotecario que al ser identificadas pueden ser corregida y aportar a la calidad en el servicio al cliente, son razones suficientes para la elaboración de un examen de auditoría de gestión, más aun cuando se busca la diferenciación dentro del mercado a través del valor agregado que puede ofrecer el servicio a los asociados y que constituye una propuesta ganadora.</i></p>		
Objetivos		
<p><i>Principalmente se busca alcanzar los siguientes objetivos:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía a lo largo del proceso de crédito hipotecario en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha.</i>- <i>Evaluar el cumplimiento y aplicación de manuales de procedimiento relacionados al proceso auditado.</i>		
<i>Elaborado por:</i> M.G.V.S.		<i>Revisado por:</i> J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”	PF 4 – 2
Auditoría de Gestión Informe de Auditoría	2008-02-15 2 de 3
Alcance	
<p><i>La naturaleza, extensión y oportunidad de la aplicación de las pruebas de auditoría están previstas. La evaluación se realizará los procedimientos, funciones, empleados y demás que de alguna manera se encuentren vinculados al proceso de crédito en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha.</i></p>	
Breve descripción de la Organización	
<p><i>Mutualista Pichincha es una institución financiera privada con fines sociales, cuya actividad principal es captar recursos del público y destinarlos al financiamiento de la vivienda, construcción, el bienestar familiar y mejorar la calidad de vida de los asociados. Esta vigilada y controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que es el órgano que norma su solvencia, prudencia financiera y contabilidad.</i></p>	

Elaborado por:
M.G.V.S.

Revisado por:
J.V.



“Agencia Iñaquito Mutualista Pichincha”	PF 4 – 2								
Auditoría de Gestión Informe de Auditoría	2008-02-15 3 de 3								
Componentes Auditados									
<p><i>El examen se realizó al proceso de crédito hipotecarios que se realiza a diario en la Agencia Iñaquito de Mutualista Pichincha, obteniéndose los siguientes hallazgos que son más significativos:</i></p>									
<table border="1"><thead><tr><th><i>Discrepancia Específica</i></th><th><i>Recomendación</i></th></tr></thead><tbody><tr><td>A pesar de la existencia de tiempos límites para la ejecución de determinadas tareas, estas no son cumplidas en el lapso determinado, un claro ejemplo es el tiempo de respuesta de la Unidad de Crédito de una solicitud de crédito.</td><td>Aumentar el personal que trabaja en la Unidad de Crédito, reestructurar las funciones de sus miembros o delegar ciertas actividades a otras áreas de la organización, ya que lo que se busca es servicio al cliente y respuestas rápidas.</td></tr><tr><td>Las áreas que realizan las tareas a los largo del proceso de crédito hipotecario deben estar relacionadas y mantener la comunicación constantemente de tal manera que por malos entendidos se frene el proceso de crédito hipotecario.</td><td>Realizar reuniones con cierta periodicidad en la cual se identifiquen los inconvenientes que se están presentando de tal manera que sean solucionados. Realizar pasantías por parte de los oficiales de crédito a las diversas áreas ayudará a que se tenga un mejor criterio del manejo de la información y que busca identificar cada área.</td></tr><tr><td>A pesar de exigir que se cumpla con los controles internos existentes, por excepciones estos controles son ignorados, generando problemas a la larga, y mayor información que regularizar de tal manera que se sujete a la realidad comprobable.</td><td>No hacer excepciones con los clientes, todos merecen el mismo trato ya que son la razón de ser de la organización.</td></tr></tbody></table>		<i>Discrepancia Específica</i>	<i>Recomendación</i>	A pesar de la existencia de tiempos límites para la ejecución de determinadas tareas, estas no son cumplidas en el lapso determinado, un claro ejemplo es el tiempo de respuesta de la Unidad de Crédito de una solicitud de crédito.	Aumentar el personal que trabaja en la Unidad de Crédito, reestructurar las funciones de sus miembros o delegar ciertas actividades a otras áreas de la organización, ya que lo que se busca es servicio al cliente y respuestas rápidas.	Las áreas que realizan las tareas a los largo del proceso de crédito hipotecario deben estar relacionadas y mantener la comunicación constantemente de tal manera que por malos entendidos se frene el proceso de crédito hipotecario.	Realizar reuniones con cierta periodicidad en la cual se identifiquen los inconvenientes que se están presentando de tal manera que sean solucionados. Realizar pasantías por parte de los oficiales de crédito a las diversas áreas ayudará a que se tenga un mejor criterio del manejo de la información y que busca identificar cada área.	A pesar de exigir que se cumpla con los controles internos existentes, por excepciones estos controles son ignorados, generando problemas a la larga, y mayor información que regularizar de tal manera que se sujete a la realidad comprobable.	No hacer excepciones con los clientes, todos merecen el mismo trato ya que son la razón de ser de la organización.
<i>Discrepancia Específica</i>	<i>Recomendación</i>								
A pesar de la existencia de tiempos límites para la ejecución de determinadas tareas, estas no son cumplidas en el lapso determinado, un claro ejemplo es el tiempo de respuesta de la Unidad de Crédito de una solicitud de crédito.	Aumentar el personal que trabaja en la Unidad de Crédito, reestructurar las funciones de sus miembros o delegar ciertas actividades a otras áreas de la organización, ya que lo que se busca es servicio al cliente y respuestas rápidas.								
Las áreas que realizan las tareas a los largo del proceso de crédito hipotecario deben estar relacionadas y mantener la comunicación constantemente de tal manera que por malos entendidos se frene el proceso de crédito hipotecario.	Realizar reuniones con cierta periodicidad en la cual se identifiquen los inconvenientes que se están presentando de tal manera que sean solucionados. Realizar pasantías por parte de los oficiales de crédito a las diversas áreas ayudará a que se tenga un mejor criterio del manejo de la información y que busca identificar cada área.								
A pesar de exigir que se cumpla con los controles internos existentes, por excepciones estos controles son ignorados, generando problemas a la larga, y mayor información que regularizar de tal manera que se sujete a la realidad comprobable.	No hacer excepciones con los clientes, todos merecen el mismo trato ya que son la razón de ser de la organización.								
<p><i>Atentamente,</i></p> <hr/> <p><i>Gabriela Villafuerte Solís</i></p>									



Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

6. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- ~ *Mutualista Pichincha es una institución privada, con experiencia de más de 46 años en el negocio financiero y en el negocio inmobiliario, posesionada en el mercado, que busca el mejoramiento continuo que le permita brindar excelencia y calidad en el servicio que presta a sus asociados. Enfocándonos a los aspectos mencionados anteriormente, podemos aseverar que la realización de auditorías de gestión permitirá evaluar si las actividades y procesos que Mutualista Pichincha está aplicando ayudan y aportan para que los objetivos y metas planteadas cumplan con las metas.*

- ~ *Se debe considerar a la Auditoría de Gestión como una de las herramientas que puede mostrarnos de mejor manera las condiciones de la organización en cualquiera de las áreas y procesos, ya que su alcance que esta auditoría tiene es muy amplio.*

- ~ *La Auditoría de Gestión permite evaluar la eficiencia, eficacia y economía con la que se está trabajando para alcanzar los objetivos establecidos por la organización, de tal manera que pueden ser identificadas las falencias y obstáculos que traban el óptimo desempeño de las empresas, como se ha comprobado anteriormente al no aplicar las políticas y reglamentación establecida el trabajo no fluye, al contrario se producen cuellos de botella que pueden llegar a provocar clientes insatisfechos.*



- ~ *La Auditoría de Gestión muestra un nuevo enfoque de la auditoría, ya que es flexible y constituye una herramienta para apoyar, asesorar, colaborar y promover el mejoramiento en las organizaciones que lo requieran, ya que puede ser aplicada en todos los campos y a cualquier tipo de empresa.*

- ~ *En la gran mayoría de organizaciones son aplicadas auditorías financieras, las mismas que se enfocan a los aspectos netamente contables y sus efectos dentro de la empresa. Aplicar una auditoría de gestión en cambio permitirá evaluar como la organización está siendo manejada.*

- ~ *La Auditoría de Gestión proporciona elementos de decisión para quienes están a la cabeza de la organización, basándose en la aplicación de indicadores de Gestión, los mismos que al ser utilizados ayudarán a diagnosticar la situación de la organización.*

- ~ *La aplicación de un examen de Auditoría de Gestión, reflejará resultados positivos o negativos, los mismos que ayudarán a tomar los respectivos correctivos para alcanzar el mejoramiento continuo.*

- ~ *El ámbito de la Auditoría de Gestión es muy amplio, por lo que puede ser efectuado a exámenes tanto administrativos como financieros, y a todas las áreas y departamentos de la empresa.*

- ~ *La aplicación de la Auditoría de Gestión requiere de un marco metodológico que oriente las acciones y procedimientos a desempeñarse a lo largo de las diversas etapas del examen. Hasta al momento la Auditoría de Gestión no ha fijado normas rígidas y específicas sino lineamientos para un correcto*



desarrollo y para la obtención de resultados que ayuden a la organización a ser eficiente, eficaz y a manejar de manera óptima los recursos humanos, materiales, financieros con los que se cuenta.

Recomendaciones

- ~ Las organizaciones que buscan la diferenciación en el mercado a través de la calidad de sus productos y servicios deben aplicar la auditoría de gestión como un tablero de control en el que se podrán determinar y diagnosticar el estado de las áreas, departamentos y procesos que trabajando de la mejor manera podrán aportar al cumplimiento de los objetivos institucionales, por lo que se recomienda que se efectúe una Auditoría de Gestión por lo menos una vez al año en las organizaciones.*

- ~ Se recomienda también evaluar de manera constante los controles existentes a lo largo del proceso de crédito hipotecario, de tal manera que se garantice el cumplimiento de tiempos establecidos y normas implantadas.*

- ~ Programas, proyectos, manuales y políticas en cualquier área y organización deberán ser implantados y ejecutados con eficiencia, efectividad y economía, de tal manera que se constituya en una inversión y no un gasto, y ayuden al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.*



Bibliografía

- ✓ ***AUDITORÍA DE GESTIÓN,***
Milton K. Maldonado E.
Tercera Edición 2006

- ✓ ***AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL***
O. Ray Whittington – Kart Pany
Mc. Graw Hill, 12ª Edición

- ✓ ***AUDITORÍA DE GESTIÓN DE CALIDAD***
Dr. Jorge Badillo
Abril 2007

- ✓ ***AUDITORÍA ADMINISTRATIVA***
Anaya Sánchez Carlos
Editorial Nuevo México 1992

- ✓ ***PRINCIPIOS BÁSICOS DE AUDITORÍA***
Holmes Arthur W
Editorial Continental 1978

- ✓ ***AUDITORÍA ADMINISTRATIVA***
Franklin F Enrique Benjamín
Mc. Grill Hill 2001

- ✓ ***CODIFICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES
FINANCIERAS Y SU REGLAMENTO GENERAL***



- ✓ *REGLAMENTO DE CONSTITUCIÓN, ORGANIZACIÓN, FUNCIONAMIENTO, FUSIÓN Y DISOLUCIÓN DE LAS ASOCIACIONES MUTUALISTAS DE AHORRO Y CRÉDITO PARA LA VIVIENDA.*

- ✓ www.gestiopolis.com

- ✓ www.wikipedia.com

- ✓ *SUPERINTENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, www.superban.gov.ec*

- ✓ *INSTITUTO AMERICANO DE CONTADORES PÚBLICOS CERTIFICADOS, www.aicpa.org*

- ✓ *DISEÑO DE UN MANUAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN, www.monografía.com/trabjos*

- ✓ *CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, www.cge.gov.ec*