



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención de título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

### **TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD DE CRÉDITOS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CHUNCHI, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”**

### **AUTORA:**

MAYRA MARICELA REA ULLOA

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. **MAYRA MARICELA REA ULLOA**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
Ing. Raúl Fabián Gavilanes Sarmiento

**DIRECTOR**

.....  
Eco. María Isabel Gavilánez Vega

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD**

Yo MAYRA MARICELA REA ULLOA, declaro que el presente Trabajo de Titulación que es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de éste Trabajo de Titulación.

Riobamba, 06 Mayo del 2016.

Mayra Maricela Rea Ulloa  
C.I 030164886-1

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se la dedico a mi Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desampararme en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mi madre Eulalia Ulloa, y abuelita Teresa Barahona por el apoyo incondicional, por sus consejos, amor y comprensión que me han brindado en toda mi carrera estudiantil y a la vez ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi esposo Edison Peña por estar siempre presente, acompañándome en mis triunfos y fracasos, y sobre todo le dedico este trabajo a mi hijo Josué Matías Peña Rea quien ha sido y es mi motivación e inspiración para seguir en adelante con felicidad.

**MAYRA MARICELA REA ULLOA**

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera estudiantil y por brindarme una vida llena de felicidad, experiencias y aprendizajes.

Agradezco infinitamente a mi madre, abuelita y a mis hermanas por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y sobre todo por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo a mis profesores: Ing. Raúl Fabián Gavilánes Sarmiento, a la Eco. María Isabel Gavilánez Vega y a la Lic. Rosibel Peña Narváez. Por haber compartido conmigo sus conocimientos y brindado su amistad incondicional, y por todo el apoyo y facilidades que me fueron otorgadas para el desarrollo de mi trabajo de titulación así de esta manera dándome la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender nuevas cosas.

A mis compañeras Paola Amores y Liliana Uzcha, por estar siempre ahí cuando más las he necesito.

Y finalmente le agradezco a mi esposo y a mi hijo por ser el impulso para seguir y conseguir mis objetivos propuestos.

**MAYRA MARICELA REA ULLOA**

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificado del Tribunal.....	ii
Declaraciòn de Autencidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice Tablas.....	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Resumen.....	xiii
Introducciòn.....	xvi
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.1. Formulaciòn del problema.....	2
1.1.2. Delimitaciòn del problema.....	2
1.2. Justificaciòn.....	2
1.2.1. Aporte teòrico.....	2
1.2.2. Aporte metodològico.....	2
1.2.3. Aporte pràctico.....	3
1.2.4. Aporte acadèmico.....	4
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivos especìficos.....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÒRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.2. Antecedentes històricos.....	5
2.2. Fundamentaciòn teòrica.....	6
2.2.1. Auditorìa de Gestìon.....	6
2.2.1.1. Definiciones.....	6
2.2.1.2. Importancia.....	7
2.2.1.3. Propòsitos y objetivos.....	7
2.2.1.4. Los principales objetivos de la Auditorìa de Gestìon.....	8

2.2.1.5. Alcance .....	9
2.2.1.6. Criterios aplicables para la Auditoría de Gestión .....	10
2.2.1.6. Criterios aplicables para la Auditoría de Gestión .....	11
2.2.1.7. Fases del proceso de la Auditoría Gestión .....	12
2.2.1.7.1. Fases del proceso de la Auditoría Gestión .....	13
2.2.1.7.1.1. Fase I: Conocimiento Preliminar .....	13
2.2.1.7.1.2. Fase II: Planificación .....	14
2.2.1.7.1.3. Fase III: Ejecución .....	16
2.2.1.7.1.4. Fase IV: Comunicación de resultados .....	17
2.2.1.7.1.5. Fase V: Seguimiento .....	18
2.2.2. Control Interno .....	19
2.2.2.1. Concepto .....	19
2.2.2.2. Componentes del Control Interno .....	20
2.2.2.3. Ambiente de Control .....	20
2.2.3. Evaluación de Riesgos .....	21
2.2.3.1. Definición de riesgos de Auditoría .....	22
2.2.4. Nivel de confianza y riesgo de Auditoría .....	22
2.2.5. Los rangos de convencionales .....	23
2.2.6. El enfoque de la Auditoría en función del riesgo .....	24
2.2.7. Actividades de control .....	24
2.2.8. Información y comunicación .....	24
2.2.9. Supervisión y seguimiento .....	25
2.2.10. Técnicas y métodos de la Auditoría de Gestión .....	25
2.2.10.1. Técnicas de Auditoría de gestión .....	26
2.2.10.2. Métodos de Auditoría de gestión .....	27
2.2.10.3. Pruebas de Auditoría .....	28
2.2.10.4. Pruebas de cumplimiento .....	28
2.2.10.5. Pruebas sustantivas .....	29
2.2.11. Evidencias de Auditoría .....	29
2.2.12. Papeles de trabajo .....	30
2.2.12.1. Propósitos principales de los papeles de trabajo .....	30
2.2.12.2. Características de los papeles de trabajo .....	30
2.2.12.3. Objetivos de los papeles de trabajo .....	31

2.2.12.4. Archivo de los papeles de trabajo .....	32
2.2.13. Marcas de Auditoria.....	32
2.2.14. Indicadores.....	33
2.2.14.1. Indicadores de gestiòn .....	34
2.2.15. Indicadores financieros .....	36
2.2.16. Cartera de crèdito.....	37
2.3. Idea a defender.....	38
2.3.1. Idea general.....	38
<b>CAPÍTULO III: MARCO METEODOLÒGICO .....</b>	<b>38</b>
3.1. MODALIDADES DE INVESTIGACIÒN.....	38
3.2. Tipos de investigaciòn .....	39
3.2.1. De campo .....	39
3.2.2. Bibliografia-documental .....	40
3.2.3. Exploratorio .....	41
3.2.4. Descriptiva .....	41
3.3. Poblaciòn y Muestra .....	41
3.3.1. Poblaciòn .....	41
3.3.2. Muestra .....	42
3.4. Mètodos Tècnicas e instrumentos de investigaciòn.....	43
3.4.1. Mètodos de investigaciòn .....	44
3.4.2. Tècnicas e instrumentos de investigaciòn.....	44
3.5. Resultados.....	48
3.5.1. Informe y recomendaciones.....	48
3.5.2. Características del informe de Auditoria de Gestiòn .....	48
3.5.3. Estructura del informe de la Auditoria de gestiòn .....	49
3.5.4. Resultados de la Auditoria de Gestiòn.....	50
3.5.5. Hallazgo de Auditoria.....	50
3.6. Verificaciòn de idea a defender.....	51
3.6.1. Implementaciòn de las recomendaciones de Auditoria de Gestiòn .....	51
<b>CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....</b>	<b>52</b>
4.1. PLAN DE AUDITORIA PARA LA UNIDAD DE CRÈDITOS DEL BNF SUCURSAL CHUNCHI .....	53
4.2. Fase I: Conocimiento preliminar .....	55



4.2.1. Se elaborarà el contrato de trabajo con la finalidad de llevar a cabo la aplicaciòn de la Auditorìa de Gestìon .....	56
4.2.2. Orden de trabajo para la aplicaciòn de la Auditorìa de gestiòn .....	57
4.2.3. Se notificarà el inicio de auditorìa al gerente del BNF Sucursal CHunchi.....	59
4.2.4. Se realizarà el Plan de Auditorìa con la finalidad de conocer la realidad de la entidad .....	60
4.2.5. Se procederà a la vista de observaciòn de la entidad .....	62
4.2.6. Realizar el informe de diagnòstico preliminar de la entidad .....	63
4.3. Fase I: Planificaciòn específica.....	64
4.3.1. Anàlisis de la informaciòn y documentaciòn.....	64
4.3.1.1 Identificaciòn del Banco nacional del Fomento Sucursal Chunchi .....	64
4.3.1.2. Ubicaciòn geogràfica del Banco Nacional del Fomento Sucursal Chunchi .....	64
4.3.1.3. Misiòn del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi .....	65
4.3.1.4. Organigrama del Departamento de Crèdito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi .....	65
4.3.1.5. Funciones del departamento de crèdito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.....	65
4.3.1.6. Base legal del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi .....	66
4.3.1.7. Productos y servicios del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi .....	67
4.3.2. Evaluaciòn del Control Interno.....	68
4.3.2. Evaluaciòn del Control Interno.....	69
4.3.3. Analisis de riesgo y determinaciòn del nivel de confianza.....	71
4.3.4. Matrìz de evaluaciòn de factores internos (Fortalezas-Debilidades).....	72
4.3.5. Matrìz de evaluaciòn de factores externos (Oportunidades-Amenazas) .....	74
4.3.6. Matrìz de riesgo y enfoque de Auditorìa de Gestìon en el departamento de crèditos del BNF Sucursal Chunchi.....	76
4.3.7. Manual de Procedimientos del departamento de crèditos del BNF Sucursal Chunchi .....	78
4.3.8. Flujograma para el proceso de crèditos .....	82
4.3.9. Anàlisis de indicadores financieros perìodo 2014 .....	84
4.3.10. Anàlisis de los indicadores de gestiòn .....	86
4.3.11. Elaboraciòn del programa de trabajo .....	90
4.4. Fase II: Ejecuciòn .....	91
4.4.1. Desarrollo de hallazgo .....	91

4.4.2. Hoja de resumen de hallazgo .....	98
4.4. Fase IV: Comunicaciòn de resultados .....	100
4.4.1. Redacciòn de informe .....	100
4.5. Conferencia final para la lectura del informe .....	103
4.6. Fase V: Seguimiento .....	105
4.6.1. Diseño, implementaciòn y evaluaciòn de las recomendaciones .....	105
CONCLUSIONES .....	107
RECONMENDACIONES .....	108
BIBLIOGRAFÌA .....	109
ANEXOS .....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

### Tabla

01: Nivel de confianza y riesgo de Auditoría.....	23
02: Rangos convencionales de Auditoría.....	23
03: Técnicas de Auditoría de Gestión.....	26
04: Simbología de flujogramas.....	28
05: Marcas de Auditoría.....	33
06: Análisis de indicadores de cartera.....	37
07: Población del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.....	42
08: Análisis de indicadores de gestión.....	84

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Gráfico

01: Flujo de procesos de Auditoría de Gestión.....	12
02: Indicadores de Gestión.....	34
03: Medidas de estrategias.....	35
04: Organigrama estructural del departamento de créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.....	65

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación tiene por objetivo una “Auditoría de Gestión a la Unidad de Créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, provincia de Chimborazo, período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014”, para determinar la eficiencia, eficacia, y la economía de las actividades que se realizan dentro del departamento de créditos, y mejorar la gestión de la institución financiera. La presente Auditoría de Gestión se desarrolló en base a los cuestionarios de Control Interno, con el método COSO I, y la aplicación de diagramas de flujo, también se utilizó indicadores de gestión para medir los niveles de eficiencia, eficacia, y economía de las operaciones realizadas, esto permitió identificar en la investigación los hallazgos que se incluyen en el informe final. Se ha evidenciado algunas falencias, una de las principales es la deficiente evolución y utilización de los procesos para el departamento de créditos que son: procesos deficientes de créditos, los requisitos para la otorgación de créditos son muy factibles en montos considerables, inexistencia de nuevas estrategias para la recaudación de los créditos vencidos, falta de un sistema de monitoreo constante para dar seguimiento a los clientes caídos en mora, falta de capacitaciones al personal involucrado, manejo del sistema COBIS con precisión, entre otras.

Por lo que se recomienda que la aprobación y concesión de créditos deban hacerlos mediante el manual sugerido y así dar paso a la acreditación y aprobación de los mismos, mediante procesos íntegros, diseñados con el objetivo de proporcionar una garantía razonable para el logro del objetivo propuesto. Palabras claves: Auditoría de Gestión, método COSO I.

## INTRODUCCIÓN

Se ha evidenciado un desarrollo económico importante en el manejo financiero dentro del país y sus provincias que nos proporcionan diversos tipos de servicios bancarios, y entre estos encontramos un departamento que es de gran importancia para una entidad bancaria que es la unidad de créditos, la misma que provee ingresos a las instituciones financieras es por eso que las entidades bancarias tienen la necesidad de llevar un control de su cartera para verificar su progreso y productividad económica, por lo que es imprescindible tener procesos adecuados que permitan cumplir con el objetivo propuesto.

Las auditorías en sí, han permitido que las pequeñas, medianas y grandes empresas generen su economía encontrando sus debilidades. Pues de esta manera el departamento administrativo podrá tomar decisiones correctas ya que al realizar en este caso una auditoría de gestión a la unidad de créditos, la gerencia obtendrá información verdadera, y confiable.

Al realizar una Auditoría de Gestión a la Unidad de Créditos del BNF sucursal Chunchi, me permito evaluar la situación actual de la institución, analizar el cumplimiento de los procesos, e identificar la eficiencia, eficacia, y economía con las que se maneja la organización buscando las debilidades y fortalecimientos que se están dando en la prestación de servicios bancarios a nivel de la sucursal.

En el presente trabajo de investigación se encuentra cinco capítulos y estos son:

Capítulo I, se encuentra el problema a resolver imponiendo sus características, sus objetivos y a la vez justificando el porqué de la investigación.

Capítulo II, se encuentra el marco teórico, aquí encontramos la teoría básica de las variables de la investigación: Auditoría de Gestión, y herramienta de la Auditoría de Gestión.

Capítulo III, se encuentra el marco metodológico es decir se determina con que metodología vamos a realizar nuestro trabajo de investigación, utilizando e especificando las técnicas e instrumentos y finalmente el procedimiento de datos.

Capítulo IV, en éste capítulo encontramos el contenido de la propuesta, las fases de la Auditoría de Gestión, relacionando la teoría con la realidad de la gestión que existe en el banco que serán aplicadas a corto plazo. Finalmente, encontraremos las conclusiones generales y recomendaciones que se han investigado, incluyendo la bibliografía utilizada como referencial, así como también los anexos e instrumentos utilizados.

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMA

“Auditoría de Gestión a la Unidad de Créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, provincia de Chimborazo, período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014”

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este mundo cada día más competitivo, existe un sector muy importante para el desarrollo de nuestro país, es el sector financiero debido, a que este provee los recursos financieros necesarios para cumplir con los propósitos planteados para el futuro.

Es así que como parte de las entidades que integran el Sistema Financiero Ecuatoriano, se encuentra el Banco Nacional de Fomento con cobertura nacional.

En la provincia de Chimborazo, el Banco Nacional de Fomento, cuenta con Sucursales en los diferentes cantones, existiendo una Sucursal en el cantón Chunchi, acondicionada para efectuar de mejor manera la atención a los productores de la zona, brindando información sobre los Servicios Bancarios.

En BNF Sucursal Chunchi, después de un análisis minucioso se ha evidenciado algunas falencias, una de las principales es la deficiente evaluación y utilización de los procesos para la Unidad de Créditos, constituyendo un serio problema, en la viabilidad de largo plazo a la Institución.

En el Banco Nacional de Fomento, Sucursal Chunchi, se ha determinado varios puntos específicos en la Unidad de Créditos, estos son los siguientes: incumplimiento de las resoluciones tomadas, normas estatutarias establecidos por la Institución sin tomar en cuenta, el riesgo que implica; los requisitos para dar los créditos son muy factibles en montos considerables, inexistencia de nuevas estrategias para recaudar los créditos vencidos, falta de un sistema de monitoreo constante para dar seguimiento a los clientes, la falta de capacitación al personal involucrado, lo que provoca que no se esté cumpliendo satisfactoriamente los objetivos establecidos.



### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿De qué manera la Auditoría de Gestión por el período del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2014, incide en la eficiencia, eficacia y calidad en el desarrollo de las actividades de carácter Financiero-Administrativo del Departamento de Crédito del BNF Sucursal Chunchi?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Para el desarrollo de la presente Auditoría de gestión se ha considerado como delimitación de estudio lo siguiente:

- ✓ **Campo:** Auditoría
- ✓ **Área:** Auditoría de Gestión
- ✓ **Aspecto:** Auditoría de Gestión a la Unidad de Créditos
- ✓ **Temporal:** Año 2014
- ✓ **Espacial:** Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, provincia de Chimborazo.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

### **1.2.1 Aporte Teórico**

La aplicación de “Auditoría de Gestión a la Unidad de Créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi”, evidencia diferentes hallazgos en el Departamento Auditado y de igual forma el seguimiento y recomendaciones dejadas en Auditorías anteriores, teniendo como meta determinar la eficiencia, eficacia y calidad de las actividades u operaciones diarias de la organización así como también al personal contratado de la Entidad Bancaria, de tal forma que los resultados ayuden a mejorar la gestión en el Departamento de Créditos a fin de cumplir con los objetivos propuestos y expectativas de la entidad financiera.

### **1.2.2. Aporte Metodológico**

Al desarrollar la siguiente “Auditoría de Gestión a la Unidad de Créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, provincia de Chimborazo, período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014”, se utiliza el Método Inductivo, el cual, nos permite

realizar un análisis sobre el desempeño y desarrollo de las operaciones y actividades que realiza el departamento de Créditos del BNF Sucursal Chunchi, también se utiliza la Investigación de Campo ya que recolecta información directa del investigador con información verídica a través de los funcionarios de la Institución Financiera.

En las Técnicas de Investigación se utiliza la Entrevista, aspectos documentales, cuestionarios técnicas verbales, oculares y análisis de datos, ya que se obtiene información real por parte de las personas involucradas (gerente) con la Unidad de Crédito; la Técnica de la Observación se utiliza ya que se observa el fenómeno y se registra la información para un análisis minucioso más adelante; y por último, tenemos el análisis, con ésta técnica se analiza la información recopilada y se comprueba si es de calidad ante los hechos de la Unidad Auditada, en la cual se precisa los problemas y se define su transferencia y significado, buscando sus causas y al mismo tiempo sus soluciones.

### **1.2.3. Aporte Práctico**

La realización del presente trabajo de investigación tiene como objetivo, proporcionar soluciones con respecto a los problemas identificados dentro de la Unidad de créditos del BNF sucursal Chunchi, con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de la Institución Financiera, por lo tanto, satisface las necesidades de los clientes ya que la Gerencia podrá tomar decisiones correctas para los Servicios Financieros que se están brindado.

El modelo COSO I se aplica con el fin de realizar la evaluación del Control Interno y obtener información importante sobre la situación actual de los controles, de tal manera que el Departamento de Crédito tenga un informe con recomendaciones importantes permitiendo una propuesta de cambio.

Se entrega el Informe de Auditoría de Gestión aplicado al Departamento de Crédito por el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, mismo que permitirá a la Gerencia tomar decisiones en base a las recomendaciones dictaminadas por el Auditor independiente.

#### **1.2.4. Aporte Académico**

El resultado del Informe de la Auditoría de Gestión a la Unidad de Créditos del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Chunchi por el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, desde el punto de vista académico para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, es de gran importancia, ya que al desarrollar el presente tema, se demuestra los conocimientos adquiridos, existiendo a la vez una analogía con la práctica y la realidad. Previa a la obtención del título de licenciada en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión a la Unidad de Créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, provincia de Chimborazo, período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014, con el objetivo de determinar la eficacia, eficiencia y calidad en las actividades realizadas por la Entidad Financiera.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ❖ Sustentar e identificar la base teórica en la auditoría de gestión planteadas por distintos autores, con el fin de mejorar sus fundamentos, aplicándolos a las necesidades del BNF Sucursal Chunchi.
- ❖ Desarrollar metodologías en la recopilación de información a través de indicadores de gestión eficiencia y eficacia, con el propósito de mejorar la gestión de la unidad de créditos.
- ❖ Presentar el informe de la auditoría con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, con el objetivo de tomar mejores decisiones administrativas.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

##### 2.1.1 Antecedentes Históricos

En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, no se ha realizado un trabajo de investigación con el presente tema: “Auditoría de Gestión a la Unidad de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, provincia de Chimborazo, período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014”, pero existe temas similares que nos servirá como apoyo para el desarrollo de nuestro trabajo investigativo, que son los siguientes:

**Tema:** “Auditoría de Gestión en el Departamento de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Fernando Daquilema, Ciudad Riobamba, Provincia de Chimborazo, Agencia Matriz, período Julio a Diciembre 2010”

**Realizado por:** Betty Jackeline Minta Minta.

**Conclusiones:** Éste trabajo investigativo tiene relación con el tema a desarrollarse ya que al momento de presentar el informe se puede apreciar distintos aspectos administrativos, y operativos en los cuales se mide el grado de eficiencia, efectividad y economía, con que se utiliza los recursos financieros, mediante cambios de políticas y controles operativos.

**Tema:** “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credi Latina del cantón Pillaro, provincia de Tungurahua, período Enero- Diciembre del 2012”

**Realizado por:** Sandra Maribel Sanguacho Quinga

**Conclusiones:** Con respecto a éste trabajo podemos apreciar que se determinó mediante un análisis FODA las fortalezas y debilidades de la institución con el propósito de evaluar el Sistema de Control Interno, utilizando el método COSO I, donde se aplica indicadores de gestión, entrevista y cuestionarios. Al entregar el informe tuvo como fin

medir los niveles de economía, eficiencia y efectividad que existe en las distintas operaciones ejecutadas ya que esto permitirá observar los hallazgos de la auditoría.

**Tema:** “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Azuayo, oficina “Cuenca – Centro en el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010 en el Área de Crédito”

**Realizado por:** María Cristina Barreto Barzallo y

Lissette Andrea Jaramillo Zambrano

**Conclusión:** Se presenta un informe que hace referencia a la implementación de acciones correctivas de las falencias en el control interno que contribuyan el cumplimiento de los planes operativos y estratégicos del departamento permitiendo mejorar la gestión de créditos, dando conclusiones y recomendaciones que a su criterio son los más propensos para mejorar las actividades ejecutadas por el departamento de créditos.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÒRICA**

### **2.2.1. Auditoría de Gestión**

#### **2.2.1.1. Definiciones**

En el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2001), define que:

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los resultados disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y el impacto socio -económico derivado de sus actividades. (36)

Yanel Blanco Luna; Auditoría Integral Normas y Procedimientos segunda edición, define que:

“La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

La auditoría de gestión es un examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran objetivos previstos por la compañía”. (Pág. 41)

Como conclusión tenemos que la Auditoría de Gestión tiene como propósito analizar, evaluar y medir los niveles de eficiencia, eficacia, y efectividad con respecto a los usos de sus recursos, mejorando así su gestión en las distintas operaciones que realiza la institución, a la vez entregando un informe donde se sugiere las conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de la organización financiera.

#### **2.2.1.2. Importancia**

La auditoría de gestión es importante ya que nos ayuda a encontrar varias falencias que se están dando en una determinada entidad, a través de un informe donde se revela las conclusiones y recomendaciones con el fin de mejorar los servicios y actividades de la misma, a la vez es de gran importancia ya que nos permite medir los grados de eficiencia, eficacia y efectividad mediante un control interno, con el propósito de que los recursos humanos, materiales y financieros tengan una mejor gestión institucional.

#### **2.2.1.3. Propósitos y objetivos**

En el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General de Estado (2001), manifiesta que:

La Auditoría de Gestión examina las prácticas de gestión, los criterios y evaluación, para cada caso específico pudiéndose entender en casos similares, siendo su propósito y objetivo los siguientes puntos:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si con eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

#### **2.2.1.4 Los principales objetivos son los siguientes:**

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población. (Págs. 36-37)

Como conclusión tenemos que el propósito de la auditoría de gestión es medir los niveles de eficiencia, eficacia, y efectividad de la institución financiera, mediante los objetivos, ya que estos permitirán mejorar el desarrollo de las distintas actividades u operaciones, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **2.2.1.5. Alcance**

En el Manual de Auditoría Gestión del Estado la Contraloría General de Estado (2001) define que:

La auditoría de gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc.

Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas u operaciones corrientes.

La auditoría de gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización, por lo que, en la determinación de alcance debe considerarse principalmente lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los siguientes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, ósea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicios de recursos o perjuicios económicos.
- f) Control sobre la identificación, de riesgos su profundidad e impacto y adopción de medidas para eliminarlos o atenuarlos.
- g) Control de legalidad, del fraude y de forma como se protegen los recursos
- h) Evaluación del ambiente y mecanismos de control interno sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de



Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo. (Págs. 37-38)

Como conclusión tenemos que el alcance de la auditoría de gestión tiene como finalidad medir los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad, economía, ética, y ecología, como también tiene como objeto evaluar y verificar el cumplimiento y alcance de los objetivos mediante las actividades que se van realizando en la institución.

#### **2.2.1.6. Criterios aplicables para la Auditoría de Gestión**

La Auditoría de Gestión se orienta a la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad de los productos o servicios proporcionados por una organización. Bajo éste enfoque es necesario señalar en forma clara la conceptualización de los tres términos.

La Guía Didáctica de Auditoría Integral de Gestión I.- Dr. Marcelo Velásquez Nava define que:

- a) **Eficiencia:** Se relaciona con la optimización en el uso de los recursos ejemplo: Dólares invertidos, número de horas utilizadas. (Pàg. 45)
- b) **Eficacia:** Mide el logro de las metas con sus resultados y objetivos empresariales,  
Ejemplo: Números de socios atendidos. (Pàg. 45)
- c) **Calidad:** Mide la satisfacción lograda en los resultados de impacto, ejemplo: Cumplimiento de requisitos en otorgamientos de créditos. (Pàg. 45)

Debe considerarse además, que en el caso de auditorías enfocadas a organizaciones que prestan servicio público se incluye los siguientes criterios.

En el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2001) manifiesta lo siguiente:

- d) **Economía:** Son los insumos correctos a menor costo o la adquisición o provisión de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido; es decir,

adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración. (Pág. 20)

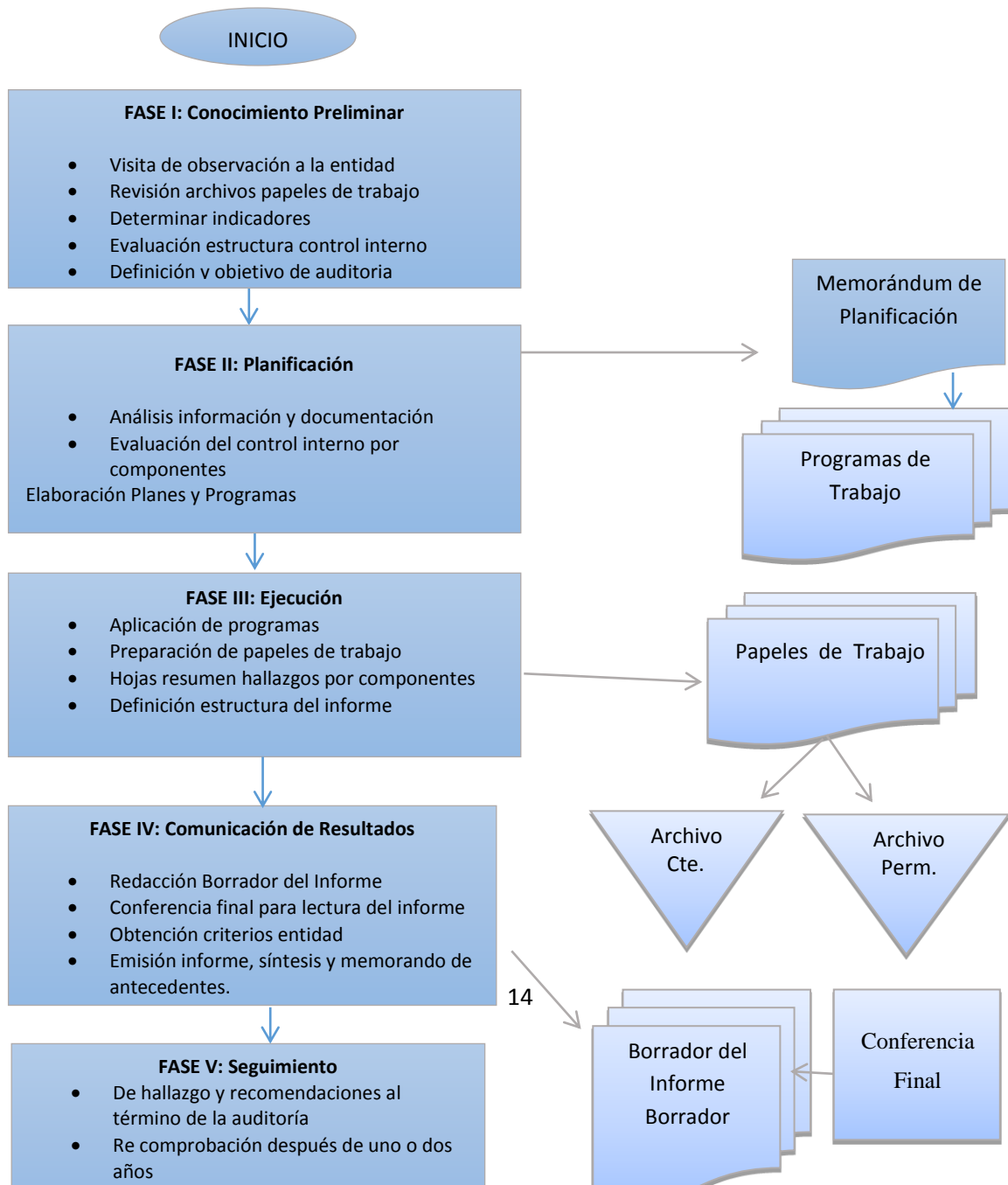
La Guía Didáctica de Auditoría Integral de Gestión I.- Dr. Marcelo Velásquez Nava define que:

- e) **Efectividad:** Es la relación entre los resultados de una intervención o programa en términos de efectos sobre la población objetivo impactos observados y los objetivos pretendidos, impacto esperados traducidos por los objetivos finales de la intervención. (Pàg. 46)
  
- f) **Equidad:** Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio e su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperante sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas. (Pág. 21)

### 2.2.1.7 Fases del Proceso de la Auditoría de Gestión

Según el Manual de Auditoría Gestión de la Contraloría General del Estado (2001)

#### Nº. 01 Flujo del Proceso de la Auditoría de Gestión



**Fuente:** Manuel de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2001)

### **2.2.1.7.1 Fases del Proceso de la Auditoría de Gestión**

En el Manual de Auditoría Gestión de la Contraloría General del Estado (2001) manifiesta que:

#### **2.2.1.7.1.1 FASE I: Conocimiento preliminar**

##### **Objetivos**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

##### **Actividades**

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo, cumplen todas las tareas típicas siguientes:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos

con resultados reales a sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores, y tratándose de una primera de gestión, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios de la entidad desarrollaran los indicadores básicos.

4. Detectar las fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos de las segundas.
5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existente y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno y que en las siguientes fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

### **Productos**

- ❖ Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- ❖ Documentación e información útil para la planificación.
- ❖ Objetivos y estrategias generales de auditoría. ( Págs. 129-130)

#### **2.2.1.7.1.2 FASE II: Planificación**

### **Objetivos**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detalladas para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsable, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de los recursos tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de revisión, con especial énfasis en el presupuesto del tiempo costos

estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperado, conociendo de la fuerza y debilidades y de las oportunidades mejora de la Entidad.

### **Actividades**

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprende la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evolución los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmarán la estimación de los requerimientos de personal, programaran su trabajo, prepararán los programas específicos de la siguiente fase y fijarán los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe y, después de la evaluación tendrán información suficiente sobre el ambiente de control , los sistemas de registro e información y los procedimientos de control.

Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la auditoría de gestión; b) Preparar un informe sobre el control Interno.

3. A base de las actividades 1 y 2 descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo multidisciplinario, prepararán un Memorando de Planificación cuya estructura se presentan en los formatos y modelos.
4. Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y

Ecología), por cada proyecto o actividad a examinarse. El supervisor con el jefe de equipo prepararán programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de la auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podrían incluirse aspectos relativos a la cinco “E”.

Las actividades 1,3, y 4 se realizan en las oficinas del auditor, en cambio, la actividad 2 debe llevar a cabo en la entidad auditada.

### **Productos**

- ❖ Memorando de Planificación.
- ❖ Programas de Auditoría para cada componente. (Págs. 153-154)

#### **2.2.1.7.1.3. FASE III: Ejecución**

##### **Objetivos**

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basadas en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones.

##### **Actividades**

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas típicas:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación análisis , etc.; adicionalmente mediante la utilización de:

Estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que para su importancia ameriten investigarse.

Parámetros e indicadores de economía, eficiencia, eficacia y otros, tanto reales, como estándar, que pueden obtenerse de colegios profesionales, publicaciones especializadas, entidades similares organismos internacionales y otros.

- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contiene la evidencia suficiente, competente y relevante.
- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja de resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo, oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

### **Productos**

- ❖ Papeles de trabajado.
- ❖ Hojas resumen de hallazgos significativos para cada componente. (Pàgs.184-185)

## **FASE IV: Comunicación de resultados**

### **Objetivos**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo que revelará las deficiencias existentes como se lo



hacía en otras auditorías, sino que también contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y usos de los recursos en la entidad auditada.

### **Actividades**

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría en forma conjunta de los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados, si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

### **Productos**

- ❖ Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría. (Pág. 215)

#### **2.2.1.7.5. FASE V: Seguimiento**

### **Objetivos**

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en sus ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

## **Actividades**

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la cantidad, en la ciudad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, según corresponda, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue respectiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 5 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una re comprobación luego de transcurrido un año de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos. (Pàg. 240)

## **Productos**

- ❖ Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- ❖ Encuesta sobre el servicio de auditoría.
- ❖ Constancia del seguimiento realizado.
- ❖ Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento. (Pág. 240)

En conclusión tenemos que las fases del proceso de la auditoría de gestión son de gran importancia para el desarrollo de la misma, puesto que son pasos a seguir consecuentemente, es decir qué; la I Fase es el conocimiento preliminar en esta etapa realizamos la visita y observación a la entidad, revisión de los papeles de trabajo, evaluación de la estructura es decir el análisis del control interno y finalmente determinar la definición del objeto y estrategia de la auditoría; en la II Fase es la planificación, en esta etapa se analizará la información y documentación, y se evaluará

el control interno; en la III Fase que se denominada como la ejecución de la auditoría se aplicaran los programas, se prepara los papeles de trabajo, y se realizara el resumen de los hallazgos; en la IV Fase que es la comunicación de los resultados se realizará la redacción del borrador del informe, y finalmente tenemos la V Fase aquí se desarrolla los hallazgos y recomendaciones para finalizar la auditoria.

## **2.2.2. Control Interno**

### **2.2.2.1. Concepto**

Informe COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO I publicado 1992, define que:

“Es el proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto de las personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable respecto de la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías”

- ❖ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ❖ Confiabilidad de la información financiera.
- ❖ Cumplimiento de las Leyes y Reglamentaciones. (44)

Continuando con otro concepto la Contraloría General del Estado (2001) en el Manual de Auditoría de Gestión manifiesta que:

Es un instrumento de gestión, por consiguiente, la responsabilidad, en cuanto en la idoneidad, eficacia y estructura de control interno incumbe en primera instancia, al personal directivo. El control interno gerencial es importante para los objetivos o los administradores de entidades públicas por cuanto proporciona condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y las actividades realizadas en distintos niveles y lugares; cuanto mayor es el tamaño de la entidad pública, aún más importante es un sistema de control interno para las funciones que tienen encomendadas su administración. (Pàg 23)

Pues como conclusión tenemos que el control interno es un procedimiento que realiza una entidad determinada para defender los recursos que posee la misma, esto lo realiza

la administración, cumpliendo los estatutos, políticas entre otras, con el fin de cumplir los objetivos propuestos mejorando el desarrollo económico de la institución.

#### **2.2.2.2. Componentes de Control Interno**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de Riesgo
3. Actividad de Control
4. Información y comunicación
5. Supervisión y seguimiento.

El control interno, consiste en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reaccionan dinámicamente a las condiciones cambiantes. (Pàg. 23)

#### **2.2.2.3 Ambiente de Control**

Consiste en el establecimiento de un entorno que se estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

El ambiente o entorno de control, es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva de control interno, los principales o factores del ambiente de control son:

- ⇒ Integridad y valores éticos.
- ⇒ Competencia profesional
- ⇒ Atmósfera de confianza mutua.
- ⇒ Filosofía y estilo de dirección.
- ⇒ Estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimientos.
- ⇒ Delegación de autoridad y asignación de responsabilidad.
- ⇒ Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.
- ⇒ Consejo de administración, comité de autoridad.

### 2.2.3. Evaluación de Riesgos.-

Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto lo que influyen en el entorno de la organización como en su interior.

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evaluación de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Los riesgos de negocio determinados por la alta dirección incluyen aspectos tales como:

- ⇒ Clima de ética y presión a la dirección para el logro de objetivos.
- ⇒ Competencia, aptitud e integridad del personal.
- ⇒ Tamaño del activo, liquidez o volumen de transacciones
- ⇒ Condiciones económicas del país
- ⇒ Complejidad y volatilidad de las transacciones.
- ⇒ Impacto en reglamentos gubernamentales.

Se puede considerar los siguientes riesgos en el análisis de la evaluación del sistema de control interno.

#### 2.2.3.1 Definición de Riesgo de Auditoría

La Guía Didáctica de Auditoría Integral de Gestión I.- Dr. Marcelo Velásquez Navas define que:

- a) **Riesgo Inherente.-** Es la probabilidad de errores o irregularidades en la información Financiera, administrativa u operativa antes de considerar la efectividad de los controles internos.
- b) **Riesgo de Control.-** Está asociado con la probabilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna,

no pueda prevenir o detectar errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

- c) **Riesgo de Detección.-** Existe al aplicar programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.
- d) **Riesgo de Auditoría.-** Significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría no apropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. (Pàg. 26)

Es importante en esta parte clarificar una premisa relacionada con riesgo **“La presencia de controles no implica ausencia de riesgo”**

**2.2.4 Nivel de confianza y riesgo de Auditoría.-** El nivel de confianza es un valor relativo o porcentual que indica el grado de cumplimiento de los controles internos diseñados a nivel general y para cada componente, sistema, rubro, cuenta, que se relacionan con las afirmaciones. Se representa como NC y se calcula con la fórmula.

**NC=CT/PT de donde:**

**Tabla N° 01:  
Nivel de confianza y riesgo de Auditoria**

NC=	CT/PT
NC=	Nivel de confianza, inversamente proporcional al nivel de riesgo (Nr)
CT=	Calificación total, que es la suma de respuesta positiva resultantes de la aplicación de la matriz de pruebas y o cuestionarios de control interno.
PT=	Es la ponderación total o número total de pruebas aplicadas, en función del cuestionario diseñado y de las operaciones iniciales evaluadas.

	La ponderación total se obtiene del producto del total de preguntas (TP) por el total de fuentes de información (TFI), sean estas, personas encuestadas o entrevistadas; expedientes, informes, documentos.
	Entonces, $PT = TP \times TFI$

**Fuente:** Sánchez Curiel, G. (2006): *Auditoría de Estados Financieros, Práctica Moderna Integral*, México, Editorial Prentice Hall. Pág. 358

**2.2.5. Los rangos convencionales.-** Es una escala porcentual entre 15% y 95% en la que se ubica el nivel de confianza, de conformidad con los resultados obtenidos en la matriz de pruebas y cuestionario de control interno. Existen tres rangos conocidos y aceptados que permiten calificar el nivel de confianza e inversamente el nivel de riesgo como: alto, moderado o bajo, así:

**Tabla N° 02:**

**Rangos convencionales de Auditoria**

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO /100-NC)</b>		

**Fuente:** Sánchez Curiel, G. (2006): *Auditoría de Estados Financieros, Práctica Moderna Integral*, México, Editorial Prentice Hall. Pág. 358

**2.2.6. El enfoque de la auditoría en función del riesgo.-** La evaluación del riesgo de auditoría va a estar directamente relacionada con la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar. Dicho de otra manera, de la evaluación de los niveles de riesgo depende la cantidad y calidad de la satisfacción de auditoría necesaria.

El riesgo inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para validar una afirmación. A mayor riesgo inherente, mayor cantidad de evidencia de auditoría.

El riesgo de control afecta la calidad del procedimiento de auditoría a aplicar y su alcance. Si los controles vigentes son fuertes, el riesgo de que existan errores no

detectados por los sistemas es mínimo; en cambio si los controles son débiles el riesgo de control será alto. Por lo tanto ante riesgos de control altos, no serán suficientes las pruebas de cumplimiento y corresponderá aplicar procedimientos sustantivos.

### **2.2.7 Actividades de Control**

Son aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades del control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o defectivas. Sin embargo, lo trascendente es que son importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes no solo porque en sí misma implica la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de objetivos.

### **2.2.8 Información y Comunicación**

Están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos y control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

La calidad de la información incluye características básicas a cuidar:

- ⇒ Contenido apropiado.
- ⇒ Información oportuna.
- ⇒ Información actual.
- ⇒ Información exacta.
- ⇒ Información accesible.

Una empresa que quiere lograr sus objetivos, debe tener bien definidos sus canales de comunicación y la información que debe llegar a cada nivel de la organización, garantizado que sea un flujo multidireccional.

La información generada internamente así como aquellas que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones así como en el



seguimiento de las operaciones la información cumple con distintos propósitos a diferentes niveles.

### **2.2.9 Supervisión y Seguimiento**

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debidas tanto a factores externos como interno, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tenga que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Para un control adecuado y seguimiento (monitoreo) se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- ⇒ El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando.
- ⇒ Si las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.
- ⇒ Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- ⇒ Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se han hecho nada o poco.
- ⇒ Si son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de la auditoría interna.

### **2.2.10. Técnicas y métodos de la Auditoría de Gestión.**

#### **2.2.10.1 Técnicas de Auditoría de Gestión**

Para cumplir los procedimientos analítico o de cumplimiento, inclusive, el auditor empleará las técnicas tradicionales de auditoría, que son herramientas métodos o formas prácticas de acumular evidencias de las operaciones auditadas, dichas evidencias deben

ser competentes, suficientes y permanentes a fin de que fundamente una opinión o conclusión del auditor.

El uso de estas técnicas se basa en el juicio o criterio de auditoría, en la importancia y características de los temas sujetos a estudio. Las técnicas de auditoría se pueden clasificar en los siguientes grupos y son parte de aquellos las siguientes.

**Tabla N° 03:**  
**Técnicas de Auditoría de Gestión**

<b>GRUPO DE TÉCNICAS</b>	<b>TÉCNICAS APLICABLES</b>
Verbales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Indagación</li> <li>✓ Encuestas</li> <li>✓ Cuestionarios</li> </ul>
Oculares	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Observación</li> <li>✓ Comparación o confrontación</li> <li>✓ Revisión</li> <li>✓ Selectiva</li> <li>✓ Rastreo</li> </ul>
Documentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprobación</li> <li>✓ Computación</li> <li>✓ Revisión</li> <li>✓ Analítica</li> <li>✓ Estudio general</li> </ul>
Físicas y escritas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis</li> <li>✓ Conciliación</li> <li>✓ Confirmación</li> <li>✓ Calculo</li> <li>✓ Tabulación</li> </ul>
Otras	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pruebas selectivas</li> <li>✓ Evaluación de riesgo</li> <li>✓ Selección de estándares</li> <li>✓ Determinación de síntomas.</li> </ul>



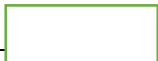
**Fuente:** Maldonado, M.(2003) Auditoria Forense, prevención e investigación de la corrupción financiera. Quito- Ecuador. Editora Luz de América. Pág. 129






### 2.2.10.2 Métodos de Auditoría de Gestión

Segùn Maldonado, M.(2003) Auditoría Forense, prevención e investigación de la corrupción financiera define que:

- ⇒ **Cuestionarios.-** Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen que con este propósito. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplica”. De ser necesario a más de poner las repuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario u hojas adicionales.
- ⇒ **Flujogramas.-** Consiste en revelar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una frecuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista de circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles. (Pàg. 138)

**Tabla N° 04:**  
**Simbología de flujogramas**

<b>SIMBOLOGÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
	Proceso
	Descripción
	Documento

	
	Datos
	Inicio, terminador
	Conector
	Desplace de documentos

**Fuente:** Maldonado, M.(2003) Auditoria Forense, prevención e investigación de la corrupción financiera. Quito- Ecuador. Editora Luz de América. Pág. 139

- ⇒ **Descriptivo o Narrativo.-** Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. Los revelamientos se los hace en entrevistas observaciones de actividades, documentos y registros. (Pàg. 140)
- ⇒ **Matrices.-** El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos: Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan. Como conclusión tenemos que todos los métodos mencionados anteriormente son de gran importancia ya que nos permite la evaluación eficiente de la estructura de control interno, pues los cuestionarios nos permite obtener más información, los flujogramas nos permiten analizar el proceso de las operaciones, el método descriptivo o narrativo, permite la descripción detallada de las características importantes y las matrices nos permite detectar las debilidades de la entidad. (Pàg. 140)

Enrique Benjamín Franklin, (2007): Auditoría administrativa, Gestión Estratégica del cambio, México, Person, Educación, manifiesta que

### **2.2.10.3.Pruebas de Auditoría.**

Es la razón con que se demuestra una cosa, o sea, es la justificación de la razonabilidad de cierta afirmación.

### **2.2.10.4.Pruebas de Cumplimiento.**

Esta clase de pruebas tiende a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la entidad, obtenido en la etapa de evaluación de control interno, como a verificar su funcionamiento efectivo durante el periodo de permanencia en el campo. A estas pruebas se las conoce también como de los controles de funcionamiento o de conformidad.

### **2.2.10.5.Pruebas Sustantivas.**

Tiene como objetivo comprobar la validez de las operaciones y o actividades realizadas y pueden referirse a un universo o parte del mismo, de una misma características o naturaleza, para lo cual se aplicaran procedimientos de validación que se ocupen de comprobar. (Pàg.120)

Según Maldonado, M.(2003) Auditoría Forense, prevención e investigación de la corrupción financiera define que las evidencias de Auditoría son:

#### **2.2.11. Evidencias de Auditoría**

- 1. Competente.-** Se refiere a la mayor confiabilidad y calidad posible de obtener a través del empleo de las técnicas apropiadas de auditoría.
- 2. Suficiente.-** Significa que esté basada en hechos, es adecuada y convincente, de modo que permite a una persona común e informada llegar a las mismas conclusiones de auditoria.
- 3. Pertinente.-** Es la que apoya los hallazgos y recomendaciones de auditoría y es consistente con sus objetivos. (Pàg. 129)

Cepeda, Gustavo. Auditoría y Control Interno, la Ed. 2004, Mcgraw. Santa fe de Bogotá Col manifiesta que.

#### **2.2.12. Papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor generalmente, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe. Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó a la información obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis. Anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor. A través del siguiente concepto los papeles de trabajo serán de gran ayuda para el desarrollo de la auditoría, emitiéndose como respaldo mediante informes que serán presentados por el auditor en el mismo que estarán las conclusiones y recomendaciones que se realice en el transcurso de la auditoría.

#### **2.2.12.1. Propósitos principales de los papeles de trabajo**

Los principales propósitos de los papeles de trabajo son los siguientes:

- ⇒ Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- ⇒ Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- ⇒ Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGAS.

#### **2.2.12.2. Característica de los Papeles de Trabajo**

Las principales características de los papeles de trabajo son:

- ⇒ Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas:
- ⇒ Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- ⇒ Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.

- ⇒ Se adaptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas. (Pàg, 116)

Rodrigo Estupiñan & Firma de Contadores Públicos (2009) manifiesta que:

### **2.2.12.3.Objetivos de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo constituyen una complicación de toda la evidencia obtenida por el auditor y cumplen los siguientes objetivos fundamentales:

- ⇒ Facilitar la preparación del informe de auditoría.
- ⇒ Comprobar y explicar en detalle las opiniones y conclusiones resumidas en el informe.
- ⇒ Coordinar y organizar todas las fases de trabajo de Auditoría.
- ⇒ Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de Auditoría aplicados.
- ⇒ Servir de guía en exámenes subsecuentes. (Pàg 37)

La Contraloría General del estado, Publico en R.O.469, (2001) en el Manual de Auditoría de Gestión manifiesta que

### **2.2.12.34 Archivo de los papeles de trabajo**

Existen dos tipos de archivos que son los siguientes:

- a) Archivo permanente o continuo.-** Este archivo permanente contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarias para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo. La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas

3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información.

#### **b) Archivo corriente**

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

Pues en el momento que estamos hablando de archivo nos referimos a la custodia de los mismos ya que los dos tipos de archivos son de gran importancia; en archivo permanente, se archivara información para las demás auditorías realizadas por otros auditores; mientras que el archivo corriente serán los papeles de trabajo de auditorías desarrolladas de un período. (Pàg. 74)

La contraloría General del Estado (2001), define que:

#### **2.2.13. Marcas de Auditoría**

Las marcas de auditoría, también conocidas como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuales partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de la auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tiene significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que



los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápices de papel.

A continuación propongo las marcas estándares que pueden utilizarse y que se encuentren relacionadas con las técnicas y otras prácticas que contienen los procedimientos de auditoría. (Pàg. 54)

IBÍDEM 19 (2009) manifiesta que las marcas de auditoría “Son una serie de símbolos que se emplean en las hojas de trabajo para:

- ⇒ Explicar la documentación examinada.
- ⇒ Explicar la procedencia de datos.
- ⇒ Evidenciar el trabajo realizado.”

**Tabla N° 05:**  
**Marcas de Auditoría**

MARCAS	SIGNIFICADO
✓	Revisado o verificado.
@	Hallazgo.
®	No reúne requisitos.
∅	No existe documentación.
Φ	Incumplimiento a la normativa y reglamentos
Đ	Datos incompletos.
★	Evidencia.
±	Falta proceso
×	Carencia de personal
Ω	Duplicidad de funciones

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión de la contraloría General del Estado (2001)

Enrique Benjamín Franklin, (2007): Auditoría administrativa, gestión Estratégica del cambio, Mèxico, Person Educación define que:

#### **2.2.14. Indicadores**

*“Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación...es una relación*

cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza...un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente de la relación entre componentes”. (Pàg. 147)

**Requisitos semánticos para diseño de indicadores.-** Para el diseño de indicadores se sugiere aplicar los siguientes requisitos semánticos que facilite su redacción:

- ⇒ Agregación más preposición:
- ⇒ Variables (Generalmente en sustantivo plural)
- ⇒ Verbo en participio pasado (acción)
- ⇒ Complemento circunstanciales (Tiempo, lugar)

El Manual de Auditoria de Gèstion de la Contraloria General del Estado define que:

#### 2.2.14.1.Indicadores de Gestión

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

**Gráfico N° 01:  
Indicadores de Gestión**

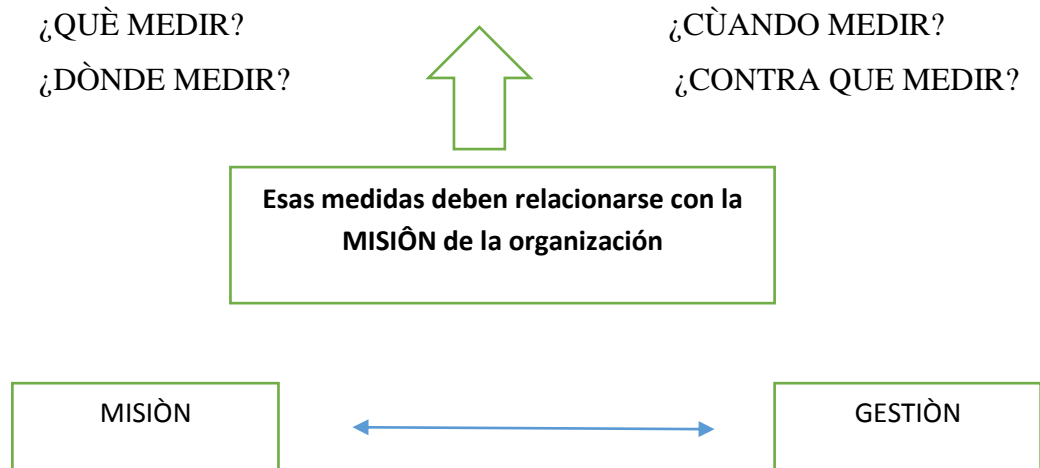


**Elaborado por:** Mayra Rea

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad la actividad lo importante es saber:

**Gráfico N° 02:  
Medidas y Estrategias**



**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión de la contraloría General del Estado (2001)

1. **Elementos de la ficha técnica de los indicadores.-** Se deberá tomar en consideración los siguientes elementos sobre la ficha técnica de indicadores de gestión:
2. **El Nombre de indicador.-** se establece de acuerdo a los requisitos semánticos definidos.
3. **El Estándar y rango.-** Son los niveles definidos en la planificación, estos obedecerán a criterios técnicos propios del negocio. El rango es el nivel de variables aceptables en este caso el 10%. Los resultados no siempre serán el 100%, por lo que conviene definir los márgenes en los cuales se puede concluir que una gestión y sus resultados son admisibles.
4. **La periodicidad.-** Constituye la frecuencia con que se aplicara el indicador, esta se encuentra en función de la misión organizacional.
5. **El cálculo.** En los casos que sea aplicable, constituye la formulación que se utiliza para determinar el indicador.
6. **La unidad de medida.-** Se refiere a la lectura del indicador.

**7. Análisis de resultados.-** Se determina a través de la comparación del indicador con el estándar generándose como resultado el índice que comparado con el estándar esperado, permite establecer si existe un resultado favorable o desfavorable en la gestión.

**Eficacia.** Es el logro de atributos de los productos. Se mide por el número de veces que se obtiene el atributo sobre el total de los productos obtenidos.

**Efectividad.** Es el resultado del producto de la eficacia y la eficiencia de todo trabajo realizado. En otras palabras es el logro de los objetivos de lograr rendimientos financieros y económicos.

Los indicadores de efectividad son los que tiene relación con el cliente externo e interno, es decir que son los que logran los siguientes objetivos:

- Satisfacción de las demandas de los clientes externos.
- Satisfacción de los deseos del cliente.
- Satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Capacidad de pago inmediata.
- Productividad de los recursos.
- Capacidad de apalancamiento
- Satisfacción de los inversionistas. (Pàg. 166)

Como conclusión se puede mencionar que los indicadores de la auditoria, nos permiten medir cualitativamente o cuantitativamente el nivel de cumplimiento de los objetivos a lo proyectado, como también permite medir el uso eficiente de los recursos.

El Manual de Contraloría General del Estado (2001) define que:

### **2.2.15. Indicadores financieros**

Los indicadores financieros, se puede definir como “la relación de magnitud que existe entre dos cifras de una misma naturaleza, comparables entre sí.”

Los indicadores, permiten cuantificar las interrelaciones que existen entre los diferentes procesos de una empresa y ofrecer valiosos elementos de juicio sobre la evaluación de los resultados, la gestión financiera y las perspectivas de un negocio, durante un periodo determinado.

#### **1. Indicadores financieros**

2. Indicadores de liquidez
3. Capital de trabajo neto
4. El ciclo de conversión del efectivo
5. Indicador de rentabilidad
6. Indicador de cartera
7. Indicador de endeudamiento.(Pàg. 167)

Los indicadores financieros son esenciales para medir los resultados alcanzados a través de los estados financieros son supremamente lógicos y reflejan las interrelaciones que afectan la gestión empresarial, por lo que es importante analizar las causas y efectos sobre la captación, colocación, recuperación, provisiones, cartera vencida y cartera castigada en la unidad de crédito del banco nacional de Fomento Sucursal Chunchi se analizar los siguientes indicadores.

**2.2.16 Cartera de Crédito.-** La calidad de la cartera de un negocio, se analiza a través de los indicadores que nos permite apreciar los días promedio de cobro a clientes y de pagos a proveedores, los cuales facilitan identificar la causa y obtener elementos de juicio razonables para la adopción de políticas de crédito y pago, que permitan un manejo adecuado del ciclo comercial.

**Tabla No. 06:**  
**Análisis de indicadores de Cartera**

INDICADOR	FORMULAS	ANÁLISIS
<i>Margen de utilidad Operacional</i>	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Margen Neto de Interés}}$	En qué proporción los activos que aseguran los ingresos y permanencia de la empresa, están financiados mediante recursos de largo plazo.
<i>Rentabilidad sobre la colocación de crédito</i>	$\frac{\text{Recuperación}}{\text{Colocación}}$	Mide el porcentaje de colocación de créditos a través de provisiones de crédito

<p><i>Rentabilidad sobre la recuperación de crédito</i></p>	$\frac{\text{Captacion vencida}}{\text{Recuperación}}$	<p>Mide la rentabilidad de la recuperación de cartera vencida antes de que exista cartera castigada</p>
---	--	---

**Fuente:** Enrique Benjamín Franklin, (2007): Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del cambio, México, Person, Educación, pág. 167

## 2.3 IDEA A DEFENDER

### 2.3.1 Idea General.-

El desarrollo de una “Auditoría de Gestión a la Unidad de Créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, provincia de Chimborazo, período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014” permite medir la eficacia, efectividad y eficiencia de las actividades que se desarrollan en la entidad.

### 2.3.2. Ideas Específicas

- El desarrollo de los temas expuestos por distintos autores relacionados con la Auditoría de Gestión, permite aprovechar sus postulados, adaptándolos a las necesidades de la Unidad de Créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, para la realización de la presente auditoría de gestión.
- El análisis y evaluación de la eficiencia, eficacia, y efectividad a través de indicadores de gestión, permite mejorar la gestión de la unidad de créditos.
- La presentación del informe final de la auditoria con sus respectivas recomendaciones, permite mejorar la toma de decisiones administrativas.

## **CAPITULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación sobre el tema: “Auditoría de Gestión a la Unidad de Créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, provincia de Chimborazo, período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2014”, se basa en los enfoques de investigación cuantitativo y cualitativo.

Esta investigación se basa en el indicador cuantitativo, según El Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2001), nos manifiesta que; “Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico para el auditor” (Pág. 84)

Pues en la presente investigación se realiza la recolección de datos para analizar y comprobar lo dicho en el informe de la auditoría, y a la vez en la medición numérica de los indicadores de gestión. De esta manera se obtuvo información de la organización que concluyeron para la finalización y conclusión de la medición e interpretación de los mismos, como por ejemplo se realizó encuestas aplicadas para la tabulación de datos y emitir conclusiones con la finalidad de obtener información verdadera y confiable, determinando la situación actual de la entidad, pues con este procedimiento se formula recomendaciones y conclusiones que ayudaran para el mejoramiento de la unidad de créditos.

La realización del presente trabajo también dependerá del indicador cualitativo ya que según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado nos dice que: “Son los que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización” (Pág. 84)

En base a la dicho nuestra investigación será cualitativa ya que evalúa el control interno, dando cumplimiento a los objetivos propuestos de la unidad de créditos, la eficiencia y la eficacia de las operaciones, el cumplimiento de los obligaciones,

estatutos y la salvaguarda de activos, al mismo tiempo será cualitativa ya que permite la interpretación de flujogramas, con el fin de entender de mejor manera las actividades de la unidad de créditos ya que tiene su debido procedimiento.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En la realización del presente trabajo de investigación se aplicaron los siguientes tipos de investigación:

#### **3.2.1 De campo**

Según el autor Fidias G. Arias (2012), define: La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

Claro está una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, lo esencial para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado.

La investigación de campo, al igual que la de la documental, se puede realizar a nivel exploratorio, descriptivo, y explicativo (Pág. 31)

Según el autor Santa Palella y Filiberto Martins (2010), define: La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, si manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula las variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en le cual se manifiesta (Pág. 88)

En el desarrollo del tema a realizar se considera investigación de campo porque la información obtenida se sustrajo del lugar del cual se origina el problema, con el fin de comprobar la idea que ha sido planteada.

#### **3.2.2 Bibliografía-documental**



Según el autor Santa Paella y Fliberto Martins (2010), define: la investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos-escritos u orales-uno de, los ejemplos más típicos de esta investigación son obras de historia. (Pág. 90)

Según el autor (Fidias G. Arias (2012), define: La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos (Pág. 27)

En el presente trabajo investigativo se desarrolló este tipo de investigación en el II capítulo ya que la información que se obtuvo para el marco teórico fue bibliográfico.

### **3.2.2 Exploratorio**

Según el autor Fidias G. Arias (2012), define: La investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimientos. (Pág. 23)

Dicho esto podemos manifestar que la investigación del trabajo investigativo es exploratoria ya que se realizó una visita preliminar a la entidad y se reconoció con mayor profundidad la problemática. Para el desarrollo de la auditoría se procede a buscar información en internet, libros, revistas entre otros, con el propósito de dominar la problemática y poderlo solucionar.

### **3.2.3 Descriptiva**

Según el autor Fidias G. Arias (2012), define: La investigación descriptiva en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (Pàg.24)

Este tipo de investigación descriptiva se utiliza porque se describe las situaciones que se dieron en la unidad de créditos, es decir, administrativa y operacional, dando como resultado todas las características de los problemas que se suscitaron en el departamento, con el propósito de ver la realidad de los hechos y fundamentalmente la presentación correcta.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1 Población**

Población, según Bernal Torres César Augusto (2006) señala que: “Es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia”. (Pág. 64)

Según [www./metodologiaeninvestigacion.blogspot.com](http://www.metodologiaeninvestigacion.blogspot.com).

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

La población del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi está conformada por diez funcionarios. Por ser reducido el número de personal que conforma la entidad, se analizó el 100% de sus integrantes, es decir la totalidad, con el propósito de obtener evidencias confiables y pertinentes.

**Tabla N° .07**

#### **Población del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi**

<b>FUNCIÓN</b>	<b>PERSONAS A CARGO</b>
Gerente Comercial	Ing. Klever Xavier valle Logroño
Jefe Operativo	Ing. María Hortencia Manzano
Asesor Legal	Abg. Hernán Heriberto Tamayo Velastegui
Asesor Microcrédito	Ing. María Norma Pomaquiza Lema
Asesor Microcrédito	Ing. Luis Miguel Guamán Sanchez
Asesor Crédito	Ing. Narcisa del Rosario Rodríguez Soto
Asistente Administrativo A	Sra. Viviana Cecilia Molina Apolo
Recibidor Pagador	Tlga. Diana Paola Aguirre Sanmaritín

Recibidor Pagador	Sra. Lizet Narváez Campos
Asistentes Bancarios	Ing. Lourdes Espinoza Laso

**Fuente:** BNF Sucursal Chunchi

**Elaborado por:** Mayra Rea

### **3.3.2 Muestra**

Es indispensable para el investigador ya que es imposible entrevistar a todos los miembros de una población debido a problemas de tiempo, recursos y esfuerzo. Al seleccionar una muestra lo que se hace es estudiar una parte o un subconjunto de la población, pero que la misma sea lo suficientemente representativa de esta para que luego pueda generalizarse con seguridad de ellas a la población.

El tamaño de la muestra depende de la población con que el investigador desea llevar a cabo su estudio, pero por regla general se debe usar una muestra tan grande como sea posible de acuerdo a los recursos que haya disponibles. Entre más grande la muestra mayor posibilidad de ser más representativa de la población.

Al comparar su definición, Richardt Lavín y Rubén David (2004) nos manifiesta que: “Es una porción pequeña y representativa, de un todo, con la cual se puede conocer sus características generales. (Pág. 236)

En el presente trabajo investigativo no se desarrolla el cálculo de una muestra ya que los integrantes de la entidad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, son escasos y se trabajó con la totalidad.

## **3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.4.1 Métodos de investigación**

Según Bernal Torres César Augusto (2006) nos manifiesta que el método de investigación se refiere al conjunto de procedimientos que valiéndose de los instrumentos o de las técnicas necesarias, examina o soluciona un problema o un conjunto de problemas de investigación. (Pág. 55)

En el presente trabajo investigativo se desarrollaran los siguientes métodos de investigación para una mayor información versátil.

#### **a) Método Analítico**

Bernal Torres Cèsar Augusto (2010) Es un proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Pág. 60)

Este tipo de método se desarrolla en nuestra investigación ya que analiza cada una de las actividades u operaciones que realizan en el departamento de crédito del BNF sucursal Chunchi, encontrando sus debilidades o situaciones críticas que tenga el mismo.

#### **b) Método Sintético**

Según Bernal Torres Augusto (2010) manifiesta que: es la integración de los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (Pág. 60)

Pues dicho método será importante ya que nos permite evaluar la unidad de créditos en forma integral, esto se lleva a cabo al principio de nuestra investigación a través de una entrevista general al Gerente Comercial de la sucursal, así de esta manera nos permite verificar cada una de las actividades que realiza la entidad.

#### **c) Método Inductivo**

Según Bernal Torres Augusto (2010) manifiesta que: es un método que utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Pág. 59)

El método inductivo se utiliza ya que mediante la observación de las actividades de la unidad de créditos nos permite obtener más conocimiento de los mismos, también su propósito es saber la situación actual de la unidad de créditos y por ende de la sucursal.

#### **d) Método deductivo**

Según Bernal Torres Augusto (2010) manifiesta que: Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobar validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Pág. 59)

En la auditoría de gestión se propone un trabajo investigativo con el propósito de partir de las situaciones generales analizadas en los conceptos, procesos, elementos e indicadores de gestión es decir el marco teórico de nuestro trabajo investigativo.

### **3.4.2 Técnicas e Instrumentos de Investigación**

Según el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2001) define que:

En la Auditoría de Gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. (Pág. 67)

Las técnicas e instrumentos de investigación que se utiliza en la realización del presente trabajo son las siguientes:

#### **a) Técnicas de verificación ocular**

##### **➤ Comparación**

La comparación es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y practicas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fase 3 ejecución y 4 comunicación de resultados. (Pág. 68)

En el desarrollo del presente trabajo se aplica la técnica de la comparación ya que la información del sistema se comparara con la información física, igualmente se aplica en

el marco teórico debido a que se compara dos conceptos por lo mínimo en las distintas definiciones.

➤ **Observación**

Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fase 1 Conocimiento preliminar, 2 planificación, 3 ejecución. (Pág. 68)

Dicha definición en nuestro proyecto de investigación interviene ya que mediante la observación directa podemos visualizar los materiales, documentos, y cada uno de los procedimientos que se desarrolla en el departamento de créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi. Pues de esta manera se recopila información versátil través de una guía de observación directa.

➤ **Rastreo**

Es el seguimiento y control de una operación, de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases 1 Conocimiento preliminar y 3 Ejecución. (Pág. 68)

Este tipo de técnica es de gran importancia ya que evalúa el sistema de control interno de la unidad con una revisión de cada una de las actividades que se desarrollan en los procesos con la finalidad que sean secuenciales.

**b) Técnicas de Verificación Verbal**

➤ **Indagación**

Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conservaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases 1 Conocimiento preliminar y 3 Ejecución. (Pág. 69)

Podemos decir que en esta técnica podemos llegar a una conversación de una forma personal o directa con el personal que trabaja en el departamento de créditos del BNF

sucursal Chunchi, teniendo conocimiento de todas las operaciones o actividades que realiza dicha institución.

➤ **Entrevista**

Una entrevista a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fase 1 Conocimiento preliminar y 3 Ejecución (Pág. 69)

En el desarrollo de la auditoría se realiza una entrevista al Gerente Comercial del BNF sucursal Chunchi y a uno de los empleados que dan créditos, con el propósito de obtener información confiable de cómo se está llevando las operaciones, que luego serán documentadas para dar nuestras conclusiones y recomendaciones.

➤ **Encuesta**

Se realiza encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase 3 Ejecución (Pág. 69)

Este tipo de técnica se realiza a todos los funcionarios de la institución financiera BNF sucursal Chunchi con la finalidad de obtener información verídica de todas las actividades que se realizan en el banco, las encuestas son un instrumento que se realiza con preguntas formuladas en forma definitiva demostrándonos la estructura del sistema de control interno.

**c) Técnicas de Verificación Escrita**

➤ **Análisis**

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva, y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos. Fase 1 Conocimiento preliminar, 2 planificación, 3 ejecución, y 5 seguimiento. (Pág. 69)

La técnica de análisis sirve para analizar los papeles o documentos internos o externos de la unidad de créditos llegando a una conclusión lógica e involucrando cada una de las actividades que realiza el departamento con el fin de determinar el efecto potencial.

➤ **Confirmación**

Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos de examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase 3 Ejecución. (Pág. 69)

Aplicando este tipo de técnica en nuestra auditoría podremos mantener una comunicación independiente con el personal que labora en la unidad de créditos ya que la información recopilada de registros y documentos será para determinar la validez de los mismos, hecho u operaciones.

➤ **Tabulación**

Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área segmento o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase 3 Ejecución. (Pág. 69)

**d) Técnicas de Verificación Documental**

➤ **Comprobación**

Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificativa o de respaldo. Fases. 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución. (Pág. 70)

Es decir que ésta técnica es utilizada en la presente auditoría de gestión a la unidad de créditos para asegurarse de que la información recopilada sea verdadera ya sea en sus operaciones o actividades realizadas por los funcionarios de dicho departamento.

**e) Técnicas de verificación física**

➤ **Inspección**

Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento



de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase 3 Ejecución. (Pàg 70)

Esta técnica es de suma importancia para nuestro trabajo de investigación ya que debe tener constancia con los documentos que evidencian los valores, activos físicos y similares, también debe realizar la verificación de activos tales como documentos a cobrar, títulos acciones y otros similares, todo esto se realiza mediante la técnica de inspección.

### **3.5 RESULTADOS**

#### **3.5.1 Informe y recomendaciones**

Jaime Cristóbal Subía Guerra, (2007): Guía Didáctica Diplomado en Auditoría de Gestión de la Calidad Módulo 4 informe de Implementación de recomendaciones, Ecuador Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, manifiesta que:

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos; los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo. La preparación y presentación del informe de auditoría, reunirá las características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas. (Pàg. 49)

#### **3.5.2. Características del Informe de Auditoria de Gestión**

##### **1. Oportunidad**

Un informe cuidadosamente preparado, puede ser de escaso valor para los usuarios si llega demasiado tarde al nivel de decisión, responsable de adoptar las acciones que promuevan mejoras importantes en las operaciones de la entidad.

## **2. Objetividad**

Cada informe presentará los comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera veraz, objetiva e imparcial y clara e incluir suficiente información sobre el asunto principal, de manera que proporcione a los usuarios del informe una perspectiva apropiada.

## **3. Concisión**

El auditor tendrá presente no incluir detalles y explicaciones innecesarias.

## **4. Precisión y razonabilidad**

El requisito de precisión se basa en la necesidad de adoptar una posición equitativa e imparcial al informar a los usuarios y lectores.

## **5. Respaldo adecuado**

Todos los comentarios y conclusiones presentadas en los informes estarán respaldados con suficiente evidencia objetiva para demostrar o probar lo informado, su precisión y razonabilidad.

## **6. Tono constructivo**

El tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción favorable a fin de no causar resistencia en los relacionados con las observaciones; evite el uso de palabras agresivas.

### **3.5.3. Estructura del Informe de Auditoría de Gestión.**

El informe de auditoría por lo general mantiene la siguiente estructura:

#### **Capítulo I- Enfoque de la Auditoría**

- ⇒ Motivo de la evaluación.
- ⇒ Objetivo de la evaluación.
- ⇒ Alcance de la Auditoría
- ⇒ Enfoque

#### **Capítulo II- Información de la Entidad**

- ⇒ Misión
- ⇒ Visión
- ⇒ Diagnóstico Organizacional

- ⇒ Conocimiento de la Base legal y principales criterios.
- ⇒ Conocimiento del Negocio y Fuentes de Financiamiento
- ⇒ Estructura Orgánica y Funcional de la Empresa
- ⇒ Principales Ejecutivos y Funcionarios relacionados con el examen

### **Capítulo III Resultados Generales**

#### Control Interno

- ⇒ Comentarios
- ⇒ Conclusiones
- ⇒ Recomendaciones

### **Capítulo IV Resultados Específicos por Componente**

- ⇒ Comentarios
- ⇒ Conclusiones
- ⇒ Recomendaciones

#### **Anexos**

- ⇒ Anexos (Pàg. 49)

#### **3.5.4. Resultados de la Auditoría de Gestión.**

La Contraloría General del Estado, (2003): Manual general de Auditoría Gubernamental, Ecuador Editorial de la Contraloría del estado define que:

El auditor desarrolla los hallazgos como producto de la aplicación de técnicas de auditoría sustentado en un adecuado enfoque del trabajo, fruto de una planificación técnicamente detallada, siendo estos hechos de carácter relevante y que ameritan por las características reportarse en el informe final los hallazgos de auditoria. (Pàg. 131)

#### **3.5.5. Hallazgos de Auditoría**

Según Yanel Blanco Luna; Auditoría Integral Normas y procedimientos segunda edición manifiesta que:

Se precisan el momento que el auditor cumple con atributos que le dan el valor cualitativo y cuantitativo a los resultados, siendo características de calidad, la condición el criterio la causa y el efecto.

- a) **Condición.-** Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al Examinar un área, actividad, función u operación, entendida como “lo que Es”.
- b) **Criterio.-** Comprende la concepción de “lo que debe ser “, con lo cual el Auditor mide la condición del hecho o situación
- c) **Efecto.-** Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales
- d) **Causa.-** Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma.

### **3.6. VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER**

#### **3.6.1 Implementación de las recomendaciones de Auditoría de Gestión**

Como valor agregado al trabajo efectuado por el auditor, al investigar las causas presentadas en un hecho analizado, existe el compromiso implícito de saber que recomendar para que el hecho reportado se corrija, por lo que siendo la auditoría de gestión, ejecutada por equipos multidisciplinarios, permita proveer de recomendaciones en el transcurso del examen a la organización, con el fin de que la empresa optimice el uso de los recursos, disminuyan costos, se dinamicen y se integren los procesos, lo que incrementará la rentabilidad de la empresa y el impacto de satisfacción de los clientes, generando con esto un mejor posicionamiento en el mercado y entorno competitivo.

Una recomendación integral debe reunir el Qué, Cómo, Con quién, Cuándo, Dónde y sobre todo qué exista la evidencia del compromiso asumido por el responsable del cumplimiento e implementación de la acción correctiva. Compromiso de acción correctiva Cronograma de Implantación de las recomendaciones. (Pàg. 445)

## **CAPITULO IV**


### **4. MARCO PROPOSITIVO**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD DE CRÉDITOS DEL  
BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CHUNCHI,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO DEL 01 DE ENERO  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014”**

**4.1. Plan de Auditoría para la Unidad de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.**

El plan de trabajo tiene por objeto establecer los procedimientos y actividades que se van a realizar en la Auditoría de Gestión aplicada al Departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, por el periodo comprendido desde el 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 con la finalidad de reunir evidencias suficientes, pertinentes y validas con las que se pueden sustentar los juicios a emitir respecto al área examinada, por lo tanto estará elaborado de manera clara y precisa de tal forma que posibilite y agilite la ejecución de lo programado. A continuación se presenta el esquema del plan de Auditoría de Gestión aplicada al Departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, considerando los objetivos y procedimientos necesarios por el periodo examinado.

**PLAN DE AUDITORÍA PARA LA UNIDAD DE CRÉDITOS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CHUNCHI**

<b>T/P: Plan Auditoria ½</b>			
<b>AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”</b>		<b>PLAN DE AUDITORÍA</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez			
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.		<b>TIPO DE AUDITORIA:</b> Auditoría de Gestión	
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.		<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera	
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo		<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014	
<b>OBJETIVOS</b>			
➤ Desarrollar y evaluar la Auditoría de Gestión a la Unidad de Créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.			
<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF.P.T.</b>	<b>ELABORADO POR</b>
	<b>FASE I: Conocimiento Preliminar</b>		<b>FECHA</b>
01	Se elaborará el contrato de trabajo con la finalidad de llevar a cabo la aplicación de Auditoría Gestión	<b>T/P: Contrato de trabajo 1/2</b>	M.M.R.U 20/06/2015
02	Orden de trabajo para la aplicación de la		M.M.R.U 22/06/2015

	Auditoría Gestión	T/P: Orden de Trabajo 1/1		
03	Se notificará el inicio de auditoría al Gerente del Banco Nacional de Fomento Sucursal de Chunchi el inicio del trabajo	T/P: Notificación de Auditoría 1/1	M.M.R.U	25/06/2015
04	Se realizará el memorando de auditoría con la finalidad de conocer la realidad de la entidad	T/P: Plan de Auditoría 1/1	M.M.R.U	30/06/2015
05	Se procederá a la vista de observación de la entidad.	T/P Visita Observación 1/1	M.M.R.U	15/07/2015
06	Realizar el informe del diagnóstico preliminar de la entidad.	T/P: Diagnostico Preliminar 1/1	M.M.R.U	30/07/2015
	<b>FASE II: Planificación Especifica</b>	<b>REF.P.T.</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
01	Análisis de la información y documentación	T/P: Base Legal ½	M.M.R.U	30/08/2015
02	Evaluación de control interno	T/P: Cuestionario de Control Interno ½	M.M.R.U	10/09/2015
03	Análisis de riesgo y determinación del nivel de confianza	T/P: Nivel de Confianza y Riesgo ½	M.M.R.U	10/09/2015
04	Matriz de evaluación de factores internos (Fortalezas Debilidades)	T/P: Factores Internos ½	M.M.R.U	09/11/2015
05	Matriz de evaluación de factores externos (Oportunidades Amenazas)	T/P: Factores Externos ½	M.M.R.U	09/11/2015
06	Enfoque de auditoría de gestión en el departamento de créditos	T/P: Enfoque de Auditoría ½	M.M.R.U	01/12/2015
07	Manual de procedimientos del departamento de créditos.	P/T: Manual de procedimientos ½	M.M.R.U	17/12/2015
08	Flujograma para el proceso de créditos de procesos.	P/T: Flujograma de Procesos ½	M.M.R.U	17/12/2015
09	Análisis de Indicadores de Gestión a través de cuadro de mando integral.	T/P: Indicadores Financieros 1/5	M.M.R.U	17/12/2015
10	Análisis de indicadores financieros en el periodo 2014.	T/P: Indicadores Gestión ¼	M.M.R.U	17/12/2015
11	Elaboración del programa de trabajo	T/P: Programa Audi ½	M.M.R.U	17/11/2015
<b>No.</b>	<b>FASE III: Ejecución</b>	<b>REF.P.T.</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
01	Desarrollo de Hallazgos	T/P: Hallazgo 1/1	M.M.R.U	19/12/2015
02	Hoja de resumen de hallazgos	T/P: Resumen ½	M.M.R.U	19/12/2015
<b>No.</b>	<b>FASE IV: Comunicación de resultados</b>	<b>REF.P.T.</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
01	Redacción del informe	T/P: Informe 1/3	M.M.R.U	21/12/2015

02	Conferencia final para lectura del informe	T/P: conferencia 1/1	M.M.R.U	22/12/2015
<b>No.</b>	<b>FASE V: Seguimiento</b>	<b>REF.P.T.</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FECHA</b>
01	Diseño, implementación y evaluación de las recomendaciones	PT: CCR-001	M.M.R.U	24/12/2015
		<b>DESCRIPCION</b>	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
		<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	09/11/2015
		<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	24/11/2015

#### 4.2. FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

4.2.1. Se elaborará el contrato de trabajo con la finalidad de llevar a cabo la aplicación de Auditoría de Gestión.

T/P: Contrato de trabajo 1/2

En la ciudad de Chunchi a los 20 de Junio del dos mil quince, el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, quien en adelante se le denominará Contratante,

representada por su Gerente Comercial, Ing. Klever Xavier Valla Logroño y por otra parte la Srta. Mayra Maricela Rea Ulloa, a la que en adelante se le denominará Auditor Independiente de la firma Auditora “**El Saber**”, convienen en celebrar el presente contrato de Prestación de Servicios de Auditoría Gestión para la unidad de créditos del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi por el periodo comprendido desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre de 2014 conteniendo las siguientes cláusulas:

### **PRIMERA: OBJETO DEL CONTRATO**

Por medio del presente contrato, la Srta. Mayra Maricela Rea Ulloa se compromete con la entidad Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi, a realizar la Auditoría Gestión para la unidad de créditos correspondiente al periodo comprendido desde 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre de 2014, revisión y evaluación del control interno, actividades que llevará a cabo con esmero y eficacia. La misma se sujetará a los principios generalmente aceptados, normas de ecuatorianas de auditoria, Normas Internacionales de Información Financiera, control interno y procedimientos de administración. La Auditoría a practicarse y sus resultados se concluirá con la presentación de la Lectura final del informe de la Auditoria de Gestión de acuerdo al Control Interno, mismo que será de conocimiento y uso exclusivo del Directorio y la junta general de Accionistas. Para efecto de lo anterior, el Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi proporcionará a la Srta. Mayra Maricela Rea Ulloa los documentos y archivos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo custodia hasta la terminación de este contrato.

### **SEGUNDA: TERMINACIÓN**

Las partes convienen en que se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento de su vigencia. El incumplimiento a lo establecido en el presente contrato dará motivo a su rescisión y a la aplicación de las disposiciones legales correspondientes, y a su vez la entidad no entregará información para el desarrollo posteríos de las siguientes fases. ✓

Riobamba, 20 de Junio del 2015



൧൧





**Srta. Mayra Rea Ulloa**  
**AUDITOR INDEPENDIENTE**  
**“EL SABER”**

Ing. Klever Valla  
**GERENTE**  
**BANCO DE FOMENTO**  
**SUCURSAL CHUNCHI**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	20/06/2015
<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	20/06/2015

#### **4.2.2. Orden de trabajo para la aplicación de la Auditoria Gestión.**

**T/P: Orden de Trabajo 1/1**

**ORDEN DE TRABAJO N°. AG 0001**  
Riobamba, 22 de Junio del 2015

Señorita.  
Mayra Maricela Rea Ulloa.  
**AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”**  
Presente.-

De mi consideración:

Se comunica la designación en calidad de Auditor independiente, para que se realice la Auditoría Gestión en la unidad de créditos del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi, por el periodo comprendido desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre de 2014.

**Objetivo General:**

Realizar la Auditoría Gestión para la unidad de créditos del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi, provincia de Chimborazo, periodo 2014, para evaluar la eficiencia, eficacia y calidad en cada uno de sus procesos.

**Objetivos Específicos:**

- a) Evaluar la existencia y funcionamiento de un adecuado Control Interno la unidad de créditos del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi, para establecer áreas críticas en la ejecución de las operaciones.
- b) Evaluar la eficiencia, eficacia, economía y ética de los procesos administrativos desarrollados la unidad de créditos del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi, para establecer el grado en que los servidores cumplen sus atribuciones.
- c) Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y demás normas aplicables.

**Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo estará conformado por

- Ing. Fabian Gavilanes
- Srta. Mayra Rea

SUPERVISOR  
AUDITORA INDEPENDIENTE

**Tiempo estimado para la ejecución**

El tiempo estimado para la ejecución de esta acción de control es de 180 día(s) laborable(s) que incluye la elaboración del informe y lectura del informe de auditoría. ✓

Atentamente:

Ing. Fabian Gavilanes

**SUPERVISOR DE LA AUDITORÍA**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	22/06/2015
<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	24/11/2015

**4.2.3. Se notificará el inicio de auditoria al Gerente del Banco Nacional de Fomento  
Sucursal de Chunchi el inicio del trabajo.**

T/P: Notificación de  
Auditoría 1/1

Riobamba, 25 de Junio del 2015

Sr. Ing. Klever Valle

**GERENTE GENERAL DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL  
CHUNCHI**

Presente.

De mis consideraciones:

En cumplimiento con el contrato suscrito con el Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi, notificó a ustedes que se da inicio a la Auditoría Gestión para la unidad de créditos por el período comprendido 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre de 2014, con el propósito de que se sirvan presentar la documentación que crean sobre balances generales, estado de resultados, flujo de efectivo, normativa vigente, manual de funciones y reglamento interno mismo que servirá para el desarrollo de nuestra Auditoria de Gestión, indicando estos aspectos al personal del departamento de Crédito, quien se encuentra laborando en la entidad financiera. ✓

Atentamente,

Srta. Mayra Rea Ulloa  
**AUDITOR INDEPENDIENTE**  
**“EL SABER”**

DESCRIPCION	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.M.R.U	25/06/2015
Revisado por:	R.F.G.S	24/11/2015

#### **4.2.4. Se realizará el Plan de auditoría con la finalidad de conocer la realidad de la entidad**

T/P: Plan de Auditoría 1/1

### **PLAN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **1. Antecedentes**

No se ha realizado una Auditoría de Gestión en el Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi, por lo que es un aporte positivo para medir el grado de eficiencia, eficacia de las operaciones administrativas.

#### **2. Motivo de la auditoría**

La Auditoría Gestión al Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi, se efectuará para conocer el grado de cumplimiento del control interno y el mismo nos permita determinar los hallazgos correspondientes para poder emitir en el informe de Auditoría como aporte del trabajo realizado.

#### **3. Objetivo de la auditoría**

- a) Determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias y demás normas aplicables del control interno.
- b) Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en base al periodo auditado de la entidad.

#### **4. Metodología**

La administración es responsable de la elaboración y ejecución del plan de gestión y resultados; de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la empresa relacionados con la información financiera oportuna, el cumplimiento de las leyes reguladoras que la afectan y las estrategias para la conducción ordenada y eficiente del negocio. Realizamos el trabajo de acuerdo con las Normas de Auditoría aplicables a la Auditoría de Gestión el cual se establecen los criterios, indicadores, características y modelos para la evaluación de la gestión y resultado de la empresa. ✓

## 5. Alcance de la auditoría

La Auditoría Gestión aplicada para la unidad de créditos del Banco Nacional de Fomento sucursal Chunchi, por el periodo comprendido desde el 01 de Enero hasta el 31 de Diciembre de 2014.

## 6. Monto de recursos relacionados

Aplica los recursos económicos relacionados en la unidad de crédito del banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi por el periodo 2014. (*VER ANEXO N° 01*)

DESCRIPCIÓN	MONTOS
Captación	\$ 60.238,566
Colocación	\$ 4.447,674
Recuperación	\$ 3.598,330
Cartera Vencida	\$ 766,271
Cartera Castigada	\$ 51,756
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 69.102,597</b>

## 7. Servidores Públicos Relacionados.

Conocimiento de la empresa, doce entre administrativos y operativos los cuales se detalla a continuación:

FUNCIÓN	PERSONAS A CARGO
Gerente Comercial	Ing. Klever Xavier valle Logroño
Jefe Operativo	Ing. María Hortencia Manzano
Asesor Legal	Abg. Hernán Heriberto Tamayo Velastegui
Asesor Microcrédito	Ing. María Norma Pomaquiza Lema
Asesor Microcrédito	Ing. Luis Miguel Guamán Sanchez
Asesor Crédito	Ing. Narcisa del Rosario Rodríguez Soto
Asistente Administrativo A	Sra. Viviana Cecilia Molina Apolo
Recibidor Pagador	Tlga. Diana Paola Aguirre Sanmaritín
Recibidor Pagador	Sra. Lizet Narvárez Campos
Asistentes Bancarios	Ing. Lourdes Espinoza Laso

DESCRIPCION	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	25/06/2015
<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	24/11/2015

**4.2.5. Se procederá a la vista de observación de la entidad.**

T/P: Visita Observación 1/1

Una vez aprobado el tema de tesis y desarrolladas las gestiones debidas para el Contrato de Auditoría, y el oficio de inicio de Auditoría de Gestión con fecha 25 de Junio del presente 2015, se tiene una reunión con el Sr. Ing. Klever Xavier Valla Logroño en calidad de Gerente Comercial del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chuchi, con la finalidad de solicitarle un espacio que servirá de oficina durante tres semanas hasta recopilar información, para el cual se revisará y verificar la documentación objeto de estudio durante las fechas determinadas, en párrafos posteriores señalados. ✓

Riobamba, 25 de Junio de 2015

Atentamente,

Srta. Mayra Rea Ulloa  
**AUDITOR INDEPENDIENTE**  
**“EL SABER”**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	22/06/2015
<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	24/11/2015

#### 4.2.6. Realizar el informe del diagnóstico preliminar de la entidad.

Señor.

Ing. Klever Valle

T/P: Diagnostico Preliminar 1/1

**GERENTE GENERAL DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CHUNCHI**

Presente.-

Luego de haber realizado la planificación del diagnóstico preliminar del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, se ha determinado varios puntos específicos en la unidad de Crédito siendo los siguientes:

- a) Se revisó la información sobre la normativa legal vigente correspondiente a la auditoria a realizarse en el periodo 2014. ✓
- b) Los requisitos para otorgar créditos son muy fáciles en montos considerables. ®
- c) No existe ninguna política o manual de procedimientos internos para la recuperación de cartera vencida. @
- d) Falta de un sistema de monitoreo constante para dar seguimiento a los clientes. \*
- e) Falta de selección, inducción y capacitación en el personal involucrado en el departamento de crédito. \*
- f) Se pudo determinar que la misión y visión no está enmarcado a los objetivos del Banco Nacional de Fomento. ≠
- g) Inexistencia de verificación física de expediente de créditos \*
- h) Deficiente atención al cliente\*
- i) Segregación de funciones en el departamento de créditos. Ω
- j) La documentación no se encuentra custodiada ni ordenada de forma cronológica @

Es todo cuanto se puede informar con relación a la **FASE I**, del diagnóstico preliminar sobre la entidad objeto de estudio.



Srta. Mayra Rea Ulloa

**AUDITOR INDEPENDIENTE**  
**“EL SABER”**

DESCRIPCION	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.M.R.U	27/06/2015



### 4.3. FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

El reglamento General de Crédito del BNF Sucursal Chunchi, versión 03 Enero del 2013 establece que:

#### 4.3.1. Análisis de la información y documentación

En esta fase se tomará en consideración el componente del departamento de Crédito y Cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi para el periodo 2014 con la finalidad de verificar el cumplimiento de resultados de la aplicación de pruebas de controles en la departamento de crédito para determinar el nivel de confianza en base al control interno, el grado de eficiencia y eficacia en el manejo de sus programas y actividades evaluado con los indicadores de desempeño.

T/P: Base Legal ½

<b>AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”</b>	<b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez		
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.	<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría de Gestión	
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.	<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera	
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo	<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014	

#### 4.3.1.1. Identificación del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi. ✓

**Cuadro No. 01:**  
**Identificación de la Institución Financiera**

<b>ENTIDAD:</b>	Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi
<b>SECTOR</b>	Prestación de Servicios
<b>DIVISIÓN</b>	Institución Financiera
<b>TIPO DE EMPRESA:</b>	Pública
<b>POR SU TAMAÑO:</b>	Mediana

Fuente: Trabajo de campo 2014

Elaboración: La Autora

#### 4.3.1.2. Ubicación Geográfica del Banco Nacional de Fomento Sucursal. Chunchi. ✓

**Cuadro No. 02:**  
**Ubicación Geográfica Institución Financiera**

<b>PAÍS:</b>	Ecuador
<b>REGIÓN:</b>	Sierra Central
<b>PROVINCIA:</b>	Chimborazo
<b>CANTÓN:</b>	Chunchi

<b>DIRECCIÓN:</b>	Cap. Ricaurte y General Córdova
<b>SECTOR:</b>	Urbano
<b>TELEFONO:</b>	(03) 2936798 2937115
<b>PAGINA WEB:</b>	<a href="http://www.bnf.fin.com">www.bnf.fin.com</a>

Fuente: Trabajo de campo 2014

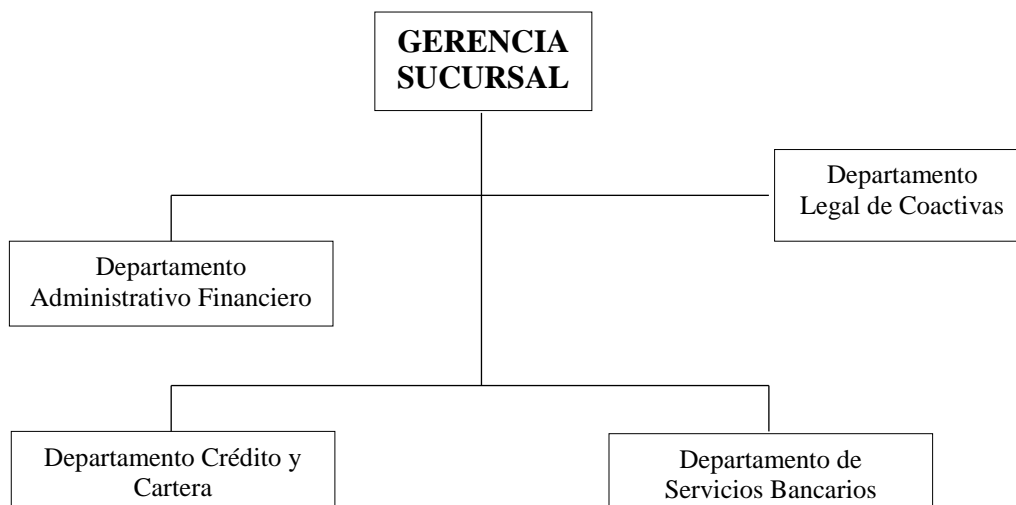
Elaborado por: La Autora

#### 4.3.1.3. Misión del departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi. ✓

⇒ Planificar, dirigir, coordinar y supervisar las labores de los procesos de crédito y cartera a fin de lograr la concesión, seguimiento y recuperación de crédito, así como la captación de recursos, mediante la aplicación de normas y procedimientos.

#### 4.3.1.4. Organigrama del departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi. ✓

**Grafico No. 04:**  
**Organigrama Estructural del departamento de crédito sucursal Chunchi**



Fuente: Reglamento General de Crédito BNF Sucursal Chunchi

Elaborado por: La Autora

#### 4.3.1.5. Funciones del departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi<sup>1</sup>. ✓

- a) Coordinar la preparación del plan de crédito de la sucursal;
- b) Supervisar la ejecución del plan de crédito y de captación de recursos, establecido para la sucursal;
- c) Realizar el seguimiento de los planes de concesión, recuperación del crédito y captación de recursos, respecto de la gestión y metas alcanzadas; evaluarlas y adoptar las acciones que se consideren necesarias para su recuperación efectiva;
- d) Aplicar las normas vigentes, relacionadas con las condiciones de arreglo de obligaciones contraídas por los clientes del Banco;
- e) Ejecutar planes de crédito, de recuperación de cartera y captación de recursos dentro del área jurisdiccional de la Sucursal;
- f) Informar y orientar a los usuarios del Banco, acerca de las diferentes clases de crédito con los que pueden operar, así como los requisitos y de más condiciones que

#### **4.3.1.6. Base legal del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.**



Mediante Decreto Supremo N° 327 publicado en el registro oficial 526 de 3 de abril de 1974, se expidió la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, la misma que con varias reformas rige en la actualidad.

Art 1. El Banco Nacional de Fomento es una Institución financiera pública de fomento y desarrollo, autónoma, con personería jurídica, patrimonio y duración indefinida.

Art 3. El Objetivo Fundamental del Banco es estimular y acelerar el desarrollo socio-económico del país, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia. Con esta finalidad ejerce varias funciones, entre ellas la del literal a) que dice:

- a) Otorgar crédito a las personas naturales o jurídicas que se dediquen al fomento, producción y comercialización, preferentemente de actividades agropecuarias, acuícolas, mineras, artesanales, forestales, pesqueras y turísticas, promoviendo la pequeña y mediana empresa, así como la microempresa.

La misma que se rige principalmente por la Constitución Política de la República, Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, las ordenanzas que regula los servicios públicos que presta, las disposiciones de los Reglamentos Internos Generales y Específicos que se expiden y demás normas jurídicas aplicables.

- a) Constitución de la Republica.
- b) Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento.
- c) Ley Orgánica de Planificación y finanzas públicas.

- d) Ley Orgánica de Sistema Nacional de Compras Públicas.
- e) Ley Orgánica del Servicio Público.
- f) Ley de creación de la red seguridad Financiera.
- g) Plan Nacional para el Buen Vivir.
- h) Acuerdo Ministerial de Creación.
- i) Ordenanza de Creación.
- j) Reglamentos Generales de las Instituciones Financieras.
- k) Reglamento General de Créditos.
- l) Decreto Ejecutivo 1390 del 20 de Diciembre de 2012.

**4.3.1.7. Productos y Servicios del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi. ✓**

- a) Financiamiento
  - ✓ Crédito productivo
  - ✓ Microcrédito
- b) Cuenta de fomento
- c) Línea financiamiento MAGAD
- d) Servicio
- e) Todo pago
- f) Tarjeta de crédito
- g) Depósito a plazo fijo
- h) Simulador de créditos

<b>DESCRIPCION</b>	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	30/08/2015
<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	31/08/2015

### 4.3.2. Evaluación de control interno

**AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”**



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CHUNCHI**





**EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO**

T/P: Cuestionario de Control Interno 1/4

ENTIDAD:		Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.	TIPO DE AUDITORÍA:			Auditoría de Gestión
CANTÓN:		Chunchi.	COMPONENTE:			Gestión del Departamento de Crédito y Cartera
PROVINCIA:		Chimborazo	PERÍODO:			Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014
N	FUNCIONES	RESPUESTAS			MEDIO DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A		
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>						
01	¿Cumple con las disposiciones del código financiero y de la superintendencia de bancos?	✓			Código Orgánico Monetario y Financiero	
02	¿Existe un personal responsable del almacenamiento de los documentos?	✓			Manual de clasificación de puesto	
03	¿El departamento cumple con las leyes, reglamentos, instructivos?	✓			Normativa legal vigente	
04	¿Se realizan supervisión periódica de su trabajo?	✓			Reportes	
05	¿Cuenta la institución con un método de control de asistencia?	✓			Registro de asistencia	
06	¿Se ha realizado de forma oportuna capacitación al personal de la unidad de crédito?			✓	Plan de capacitaciones	Falta de destrezas en el momento de otorgar crédito
07	¿Conoce el personal las funciones y objetivos del departamento de crédito así como sus obligaciones y responsabilidades?	✓			Manual de Funciones	
08	¿Cuenta el departamento de crédito con misión y el personal como su razón de ser?	✓			Planificación Estratégica	
09	¿Se evalúa el desempeño del personal con base en la descripción del puesto que	✓			Formularios de Ministerio de	

	ocupa y se califica el mérito con base a su rendimiento?				Relaciones Laborales	
10	¿Tiene conocimiento del Reglamento de Crédito?	✓			Reglamento General de Crédito	
11	¿Existe documentos para autorizar la salida del personal a realizar los respectivos avalúos?	✓			Hoja de ruta	
12	¿Se mantiene entre el personal una orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo?	✓			Buzón de quejas y sugerencias	
13	¿Cuenta el departamento con peritos evaluadores?	✓			Manual de Puesto	Calificados por la SBS.
14	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los funcionarios para delegar responsabilidades?	✓			Acción personal	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGO</b>						
01	¿Se verifica el cumplimiento de los límites de créditos?	✓			Reglamento General de Crédito	
02	¿Existe una persona encargada de notificar a los clientes en caso de morosidad?	✓			Manual de Funciones	
03	¿El acceso a los recursos, registros y comprobantes está protegido por mecanismo de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	✓			Cauciones personal	
04	¿El sector crediticio efectúa la calificación y el análisis de los clientes?	✓			Reglamento General de Crédito	
05	¿Se controla las cuentas inactivas?	✓			Sistema bancario	
06	¿Existe un manual para la recuperación de cartera?	✓			Manual de recuperación de cartera	
07	¿Antes de la autorización de un desembolso de crédito se realiza un estudio razonable que asegure su destino?			✓	Carpetas de socios	Falta de documentación
08	¿Existe un monto presupuestado para el otorgamiento de crédito?	✓			Reglamento General de Crédito	
09	¿Se analiza el riesgo de Crédito?	✓			Buro de crédito	
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
01	¿Existe evidencia documental sobre la conexión entre la balanza de comprobación y los estados financieros?	✓			Estados Financieros	
02	¿Los procedimientos permiten evitar que el departamento de cobranza tenga	✓			Reglamento General de	

	acceso al efectivo proveniente de pago de los clientes? <b>NEI-400</b>				Crédito	
03	¿Se revisan debidamente los saldos pendientes para determinar cuáles son los clientes morosos?	✓			Reportes de ejecución de captación	
04	¿Se respalda en medios magnéticos los reportes periódicos de cartera?	✓			Medios magnéticos	
05	¿Las cuentas atrasadas y las incobrables se revisan por algún funcionario ajeno al departamento?		✓		Estado de Resultados	Se involucran personal de crédito, legal y gerencia
06	¿Se realiza arquezos de los pagarés?	✓			Estado de Resultados	
07	¿Se actualizan adecuadamente los saneamientos de créditos por morosidad o descuento?	✓			Estado de Resultados	
08	¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para la concesión y recuperación de un crédito?		✓		Reglamento General de Crédito	El personal conoce el proceso de otorgar crédito
09	¿Se mantiene un registro de cuentas a cobrar en función de la antigüedad de saldos?	✓			Reglamento General de Crédito	
10	¿Se verifica el título de propiedad del cliente o garante?	✓			Reglamento General de Crédito	
<b>COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</b>						
01	¿El sistema informático refleja la información financiera de manera completa y exacta?	✓			Reportes de programación	
02	¿Se informa periódicamente a una persona responsable acerca de la cartera vencida y por vencer?		✓		Análisis Financieros	Se remiten reportes previos al vencimientos y actualización de cartera vencida
03	¿Existe un plan de promoción y difusión de los productos y servicios financieros que oferta?	✓			Página web de la institución financiera	
<b>SEGUIMIENTO O MONITOREO</b>						
01	¿Cuenta con un comité de crédito para la respectiva aprobación?	✓			Manual de puesto	
02	¿Si el monto del crédito excede el límite autorizado requiere de otro proceso?	✓			Reglamento General de	Internviene casa matriz

					crédito	
03	¿Cuenta el departamento de crédito con indicadores de gestión?			✓	Planificación estratégica	No existe tabulación y análisis de la eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos
04	¿Se mantiene dato actualizado de los clientes en cuanto a su situación económico financiera patrimonio y legal?	✓			Base de datos de la institución	
05	¿Se lleva un registro detallado de los documentos que respalde el crédito?	✓			Expedientes por cada socio	
<b>CALIFICACION TOTAL</b>				<b>CT:</b>	<b>35</b>	
<b>PONDERACION TOTAL</b>				<b>PT:</b>	<b>41</b>	
<b>NIVEL DE CONFIANZA NC= CT*100/PT</b>				<b>NC= CT*100/PT</b>	<b>85,37%</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE RI= 100%-NC%</b>				<b>RI= 100%-NC%</b>	<b>14,63%</b>	
Grado de confianza de control interno.						
<b>ALTO (85,37%)</b>  <b>MODERADO ( )</b>  <b>BAJO (14,63%)</b> 						
<b>RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN:</b>						
Srta. Mayra Rea Ulloa		10/09/2015		 <b>FIRMA</b>		
<b>RESPONSABLE</b>		<b>FECHA</b>				

<b>Elaborado por:</b> <b>M.M.R.U</b>	<b>FECHA:</b> 10/09/2015
<b>Supervisado por:</b> <b>R.F.G.S</b>	<b>FECHA:</b> 16/012/2015

#### 4.3.3. Análisis de riesgo y determinación del nivel de confianza.

<b>NIVEL DE CONFIANZA (NC)</b>	<b>BAJO</b>	15%-50%	<b>BAJO</b>	<b>RIESGO DE CONTROL (RC)</b>
	<b>MODERADO</b>	51%-75%	<b>MODERADO</b>	
	<b>ALTO</b>	76%-95	<b>ALTO</b>	



$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NC = \frac{35}{41} * 100$$

$$NC = 85,37\% \text{ Alto}$$

$$RI = 14,63\% \text{ Bajo}$$

Una vez que se ha realizado la evaluación al Sistema de Control Interno en el Departamento de Crédito y Cartera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, por el periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014; en base al cuestionario de control interno a varios componentes, se puede determinar que el nivel de confianza es **ALTO** 85,37% y por diferencia el riesgo inherente de cada uno de los componentes es del 14,63% y se califica como **BAJO**. Este resultado preliminar nos indica que el enfoque inicial debe ser de sistemas o de cumplimiento. A demás, el procedimiento evidencia que existe una debilidad respecto a la falta de destrezas y formalidad en el momento de otorgar crédito, también se pudo evidenciar la falta de documentación antes de la autorización de los correspondientes desembolsos de crédito, se ha evidenciado además que las cuentas inactivas no son revisados por funcionarios ajenos al departamento de crédito, de igual forma se pudo evidenciar que no existe flujogramas sobre los pasos a seguir en la concesión y recuperación de un crédito, se ha evidenciado que no existen una persona responsable para los reportes periódicos de la cartera vencida, se ha podido evidenciar que no existe indicadores de gestión en el departamento de crédito ocasionado el no poder medir la eficiencia, eficacia y calidad en cada uno de los procesos realizados por el personal de crédito. Las debidas observaciones se incluirán en el comentario como una observación de control interno por el periodo evaluado.


#### **4.3.4. Matriz de evaluación de factores internos (Fortalezas Debilidades)**

Para la elaboración de factores internos del Departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, por el periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014, se ha considerado el desempeño, su evaluación y la identificación de las fortalezas y debilidades, lo que permitirá planear las estrategias que impulse o corrija la gestión en forma oportuna. Para el análisis organizacional de factores internos del

Departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi se a identificado los siguientes elementos:

- Identificar áreas claves o principales componentes en el departamento de crédito.
- Definir variables
- Elaborar el perfil de fortalezas y debilidades
- Construir la matriz de evaluación de factores interno

T/P: Factores Internos ½

<b>AUDITOR INDEPENDIENTE</b> <b>“EL SABER”</b>		<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>		
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez				
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.		<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría de Gestión		
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.		<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera		
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo		<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014		
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO DE PONDERACIÓN</b>	
<b>FORTALEZAS</b>				
Actitud de los empleados	0,1	4	0,4	
Conocimiento de las condiciones geográficas, ambientales, productivas y socioeconómicas.	0,2	3	<b>0,6</b>	
Capacidad gerencial de los directivos	0,1	4	0,4	
Tecnología utilizada disponible	0,1	4	0,4	
Amplia cobertura de oficinas para atención al clientes	0,2	3	<b>0,6</b>	
Capacidad de negociación	0,1	3	0,3	
Condiciones crediticias preferenciales	0,3	3	<b>0,9</b> ✓	
Otorgar varias líneas de crédito	0,1	3	0,3	
Cuenta con fondos propios	0,2	4	<b>0,8</b>	
<b>DEBILIDADES</b>				
Falta de capacitación en la aplicación del Manual del perito evaluador	0,1	1	0,1	
Inexistencia de un manual de recaudación	0,2	1	<b>0,2</b>	
No se cuenta con una área de cobranza	0,2	2	<b>0,4</b> ✓	
Falta de políticas para otorgar crédito	0,2	1	<b>0,2</b>	
No existe un orden cronológico de archivos de socios por otorgamiento de crédito	0,1	1	0,1	
Existe segregación de funciones entre los	0,1	1	0,1	

funcionarios del departamento de crédito			
No existe un manual de procedimientos en otorgamientos de créditos	0,2	2	<b>0,4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2,5</b>		<b>6,4</b>

**Fuente:** Planificación Estratégica del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi  
**Elaborador por:** La Autora.

<b>ESCALA DE VALOR</b>	
<b>Escala</b>	<b>Valor</b>
Debilidad critica	1
Debilidad controlada	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza de éxito	4

Una vez realizada la evaluación de factores internos del departamento de crédito en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi por el periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015, siendo el resultado de 6,4 indica que la entidad financiera empieza a tener una posición fuerte interna. Siendo su fortaleza mayor Condiciones crediticias preferenciales, cuentas con fondos propios, amplia cobertura de oficinas para atención al cliente, conocimiento de las condiciones geográficas, ambientales, productivas y socioeconómicas; correspondiente al departamento de crédito por el periodo examinado al 31 de Diciembre de 2014, factores incidentes para su posicionamiento e imagen corporativa frente a la competencia. Se ha considerado la escala de valor, su valor total alcanzado podemos identificar que se encuentra en una zona de debilidad controlada y fortaleza menos, en base a los resultados logrados se debe diseñar e implementar en forma oportuna las acciones correctivas siendo de responsabilidad de la administración garantizar y asegurar la mejora continua. Cabe indicar que el insumo de información fue extraída a través de entrevistas, entrevistas y estudios específicos aplicados a cada factor.

#### **4.3.5. Matriz de evaluación de factores externos (Oportunidades Amenazas)**


De igual forma se procede con el análisis de entorno o enfoque externo, a fin de que el Departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi disponga de un sistema de información, que le permita reformular variables, metas, objetivos, políticas que se ajusten a las tendencias, fuerzas o fenómenos relevantes que afecten a la gestión.

El análisis del entorno en el departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, se evaluó identificando los factores que sistemáticamente inciden en

forma directa o generan mayor impacto en el departamento de crédito mientras más específica sea la institución financiera en la selección y estudio de estos factores, mayor será la probabilidad de enfrentar con éxito los cambios que se producen en el ambiente o entorno del mercado, misma que pueden ser por fuerzas competitivas, económicas, sociales, disposiciones legales, demográficas.

En el análisis para el departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi se ha considerado los siguientes elementos:

- a) Identificar las variables del entorno remoto
- b) Elaborar con estas un perfil de oportunidades y amenazas.
- c) Construir una matriz de factores externo

<b>T/P: Factores Externos ½</b>			
<b>AUDITOR INDEPENDIENTE</b> <b>“EL SABER”</b>	<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE</b>		
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez	<b>FACTORES EXTERNOS</b>		
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.	<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría de Gestión		
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.	<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera		
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo	<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014		
FACTORES EXTERNO CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO DE PONDERACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Presencia de instituciones gubernamentales (MAGAP, INIAP y otras) y organizaciones no gubernamentales.	0.02	4	<b>0.8</b>
Demanda ciudadana de recursos para inversión.	0.02	3	0.6
Programas financieros para los ecuatorianos Migrantes	0.02	3	0.6
Elaboración de un plan de difusión de los servicios que ofrece el BNF a través de otras instituciones.	0.01	3	0.3
Bajas tasas de interés en relación con las otras instituciones financieras	0.03	4	<b>1.2</b> ✓
Apoyo político Nacional para el desarrollo Comunitario	0.03	4	<b>1.2</b>
Aprovechamiento del paisaje agrario para	0.02	3	0.6

el desarrollo agroindustrial			
Existe instituciones de educación superior reconocidas a nivel nacional que permiten contar con personal idóneo	0.01	3	0.3
Llegar con financiamiento a los sectores pequeño y mediano productor del país.	0.01	3	0.3
<b>AMENAZAS</b>			
Alto nivel de competencia por parte de las entidades financieras privadas	0.03	1	0.3
Oferta diversificada de los productos y servicios financieros por parte de la banca privada.	0.02	2	<b>0.4</b>
Alto riesgo de desvíos de inversiones de los créditos Otorgados	0.03	1	0.3
Condiciones ambientales adversas y casos fortuitos.	0.03	1	0.3
Inestabilidad política y económica.	0.03	1	0.3
Entidades financieras privadas con tecnología de punta.	0.02	2	<b>0.4</b>
Falta de cultura en el pago	0.02	2	0.4
Falta de coordinación del tiempo para realizar una función de trabajo.	0.03	2	<b>0.6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3.90</b>		8.90

**Fuente:** Planificación Estratégica del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi


**Elaborador por:** Mayra Rea

<b>ESCALA DE VALOR</b>	
<b>Escala</b>	<b>Valor</b>
Amenaza critica	1
Amenaza controlada	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad de éxito	4

Una vez realizado la evaluación de factores externos del departamento de crédito en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi por el periodo 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015, siendo el resultado de 8.9 indica que la entidad financiera empieza a tener una posición fuerte externa. Se encuentra en una zona de oportunidad de éxito por lo que se debe seguir fortaleciendo las estrategias hacia acciones correctivas oportunas que mejoren su posicionamiento competitivo.

#### 4.3.6. Matriz de riesgo y enfoque de auditoría de gestión en el departamento de créditos.

Una vez que se efectuado el control interno en el departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, de igual forma se procedió al análisis de los factores internos y externos, según se evaluó a través del cuestionario control interno de forma global para el departamento de crédito de la entidad financiera, se pudo determinar un nivel de riesgo inherente **BAJO**, en cuanto el enfoque de auditoría puede ser de cumplimiento o sustantivo para evidenciar los hallazgos correspondientes tal como se detalla a continuación:

T/P: Enfoque de Auditoría ½							
<b>AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”</b>				<b>MATRIZ DE RIESGO Y ENFOQUE DE AUDITORIA</b>			
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez							
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.				<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría de Gestión			
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.				<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera			
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo				<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014			
HALLAZGOS	NIVEL DE RIESGO				CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE CUMPLIMIENTO	ENFOQUE SUSTANTIVO
	Inherente	Bajo	Control	Bajo			
Falta de documentación antes de la autorización	X	X			Registro de documentos	Medir la efectividad de la documentación	
No existen flujogramas			X	X	Manual de procesos	Miden la efectividad de los flujogramas	
Falta de capacitación del personal de crédito	X	X			Tabulación de indicadores	Probar un control y Para sustentar el monto en cifras	
Falta de aplicación del manual de recuperación de cartera.	X	X			Reglamento general de crédito	Miden la efectividad de control.	probar un control y para sustentar el monto en cifras
Falta de incentivos al personal por el cumplimiento de metas			X	X	Reportes de roles de pagos	Medir la eficacia del personal	
Verificación física			X	X	Hoja de		Probar un

de expedientes de crédito					registro		control y Para sustentar el monto en cifras
---------------------------	--	--	--	--	----------	--	---

<b>Elaborado por:</b> M.M.R.U	<b>FECHA:</b> 01/12/2015
<b>Supervisado por:</b> R.F.G.S	<b>FECHA:</b> 16/012/2015

T/P: Manual de Procedimientos 1/4

#### 4.3.7. Manual de procedimientos del departamento de créditos

Se ha determinado la elaboración de flujogramas de los procesos que debería efectuarse durante el servicio de crédito prestado. Con la finalidad de tener un control más eficiente en cuanto a las diferentes acciones de los encargados de la emisión de los créditos, es importante que Gerencia de Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, mantenga documentado los procesos y claramente definidos los responsables de cada uno.

### FLUJOGRAMA DE CRÉDITO Y CARTERA

#### ÁREA DE CRÉDITO

A continuación presentamos el proceso que sigue el cliente para obtener un crédito en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi<sup>2</sup>:

##### 1. Información

El profesional de crédito facilita información acerca de las líneas de crédito existentes, sus características, requisitos generales y específicos, tasas de interés, plazo, forma de pago, forma de desembolso, garantías y la prohibición de no poder financiar la compra de acciones, el refinanciamiento de obligaciones a terceros, gastos financieros, el pago de impuestos y compra de terrenos o de cualquier otro inmueble.

---

Además se aconsejará que se presente la escritura del bien a hipotecar al abogado de la institución para verificar si éste puede ser hipotecado antes de que se incurra en los gastos del préstamo.

También informará sobre la prohibición de conceder crédito a clientes clase C, en caso de que el solicitante insista en su derecho de presentar la solicitud se advertirá que el Banco Nacional de Fomento se reserva también el derecho de aprobar, negar o suspender la solicitud planteada.

Es importante que al momento de dar la información se revise la Central de Riesgos del Sistema Financiero Nacional y si es cliente del Banco su expediente.

## **2. Recepción**

La solicitud se receptará con la presentación de todos los requisitos estipulados, añadir además la información de la Central de Riesgos de Sistema Financiero Nacional, el historial crediticio y la hoja de ruta.

Se receptará el informe confidencial y juramentado de estados financieros del solicitante, ingresos y egresos del ejercicio económico del último año, valores que permitirán calcular los índices financieros.

En caso de existir inconvenientes en la documentación, instruir al cliente para que presente la documentación faltante, de no cumplir con los requisitos establecidos no se receptará la solicitud.

## **3. Elaboración de documentación adicional**

Una vez conformado el expediente con los documentos ya indicados, se procede a realizar la calificación del cliente de acuerdo al instructivo.

Al calificar el pago de obligaciones se debe considerar las deudas directas y las indirectas, en el Historial Crediticio debe constar también los días de mora por créditos indirectos. Es importante registrar el ingreso y la salida del expediente en la hoja de ruta a fin de llevar un control del trámite de solicitudes y determinar el tiempo transcurrido en la realización de cada trámite.

El consultor de crédito deberá considerar, previamente a sus dictámenes e informes aspectos técnicos y financieros, es decir elementos de juicio que permitan tener un



criterio acertado para adoptar decisiones correctas, dejando a un lado sentimientos paternalistas y facilismos.

#### **4. Inspección**

A través de la inspección se realiza el diagnóstico del lugar materia de la inversión y se establece conjuntamente con el solicitante el plan de inversiones y el plan de explotación, además se constata y avalúa las garantías reales ofrecidas para el respaldo de la operación crediticia.

En el informe de inspección previa se hace constar las razones (técnicas y financieras) por las cuales es recomendable conceder o no el crédito solicitado, la capacidad actual y potencial de pago y que fuente de ingresos adicionales tiene que puedan cubrir una eventual pérdida en el plan de inversiones propuesto.

#### **5. Resoluciones**

Después de verificar y comprobar que toda la información del cliente es fidedigna, el profesional de crédito procede a elaborar la Resolución, para después someterla a discusión ante el Comité de Crédito.

#### **6. Seguimiento**

Los controles de inversión realizados por el Departamento de Crédito a los préstamos concedidos y la recuperación casi total (sin intervención del Departamento Legal) de los mismos demuestran la importancia de realizar un seguimiento periódico.

En los controles de inversión, a más de verificar las inversiones y las garantías es importante determinar otros ingresos con los cuales el deudor pueda asegurar el pago puntual del crédito y detallarlos claramente en el formato establecido para tal fin, en el informe debe constar además el saldo actual de la deuda, valores vigentes y vencidos

### **ÁREA DE CARTERA**

#### **PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS**


Los oficiales de crédito, son responsables de las actividades de recuperación de cartera, con acciones extrajudiciales:

- 1. Cobranza Administrativa.** Actividades realizadas por los oficiales de crédito para recaudar el pago pendiente, son tareas administrativas como llamadas telefónicas, envío de notificaciones de mora.
- 2. Cobranza Operativa.** Para evitar que la operación vencida acumule más días de vencido y se perjudique a la institución con generación de provisiones, el oficial de crédito y el abogado del Banco Nacional de Fomento Sucursal de Chunchi, harán las siguientes acciones: visita al cliente, entrega de notificaciones, llamadas al garante de la operación y visita múltiple de las dos personas a cliente y garante.
- 3. Cobranza Prejudicial.** Se realizan acciones de recuperación con participación del abogado del Banco, con la documentación de soporte y un informe del seguimiento realizado al cliente moroso. El abogado tendrá un plazo máximo de 30 días, a partir de la entrega de toda la documentación, para la ejecución de esta etapa de cobro.
- 4. Cobranza Judicial.** Una vez agotadas las etapas anteriores y expirando el plazo no mayor a 30 días, otorgado en la etapa de cobro extrajudicial, se realiza la demanda a través del abogado.

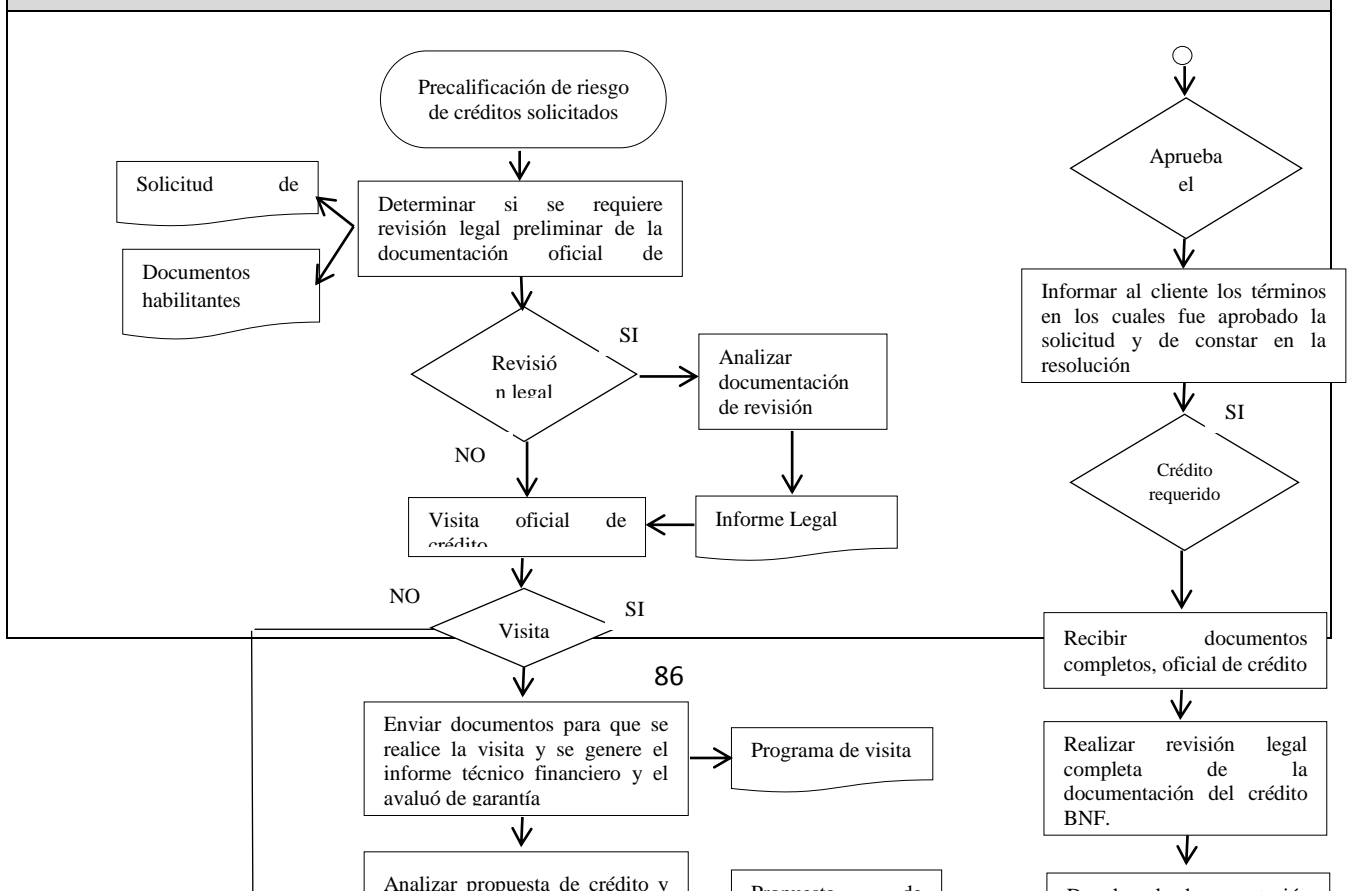
El abogado cuya misión principal dentro de un esquema de cobranza, es poner en marcha todos los mecanismos legales que se deriven de las garantías crediticias extendidas por el deudor, con el fin de obtener el pago forzoso del dinero adeudado a la entidad. Por esta vía de cobro se persigue el patrimonio (hasta llegar al remate) del prestatario en mora y/o de su garante, para que con el producto de la venta de los bienes que integran dicho patrimonio, se satisfaga la totalidad de las obligaciones adeudadas por el cliente.

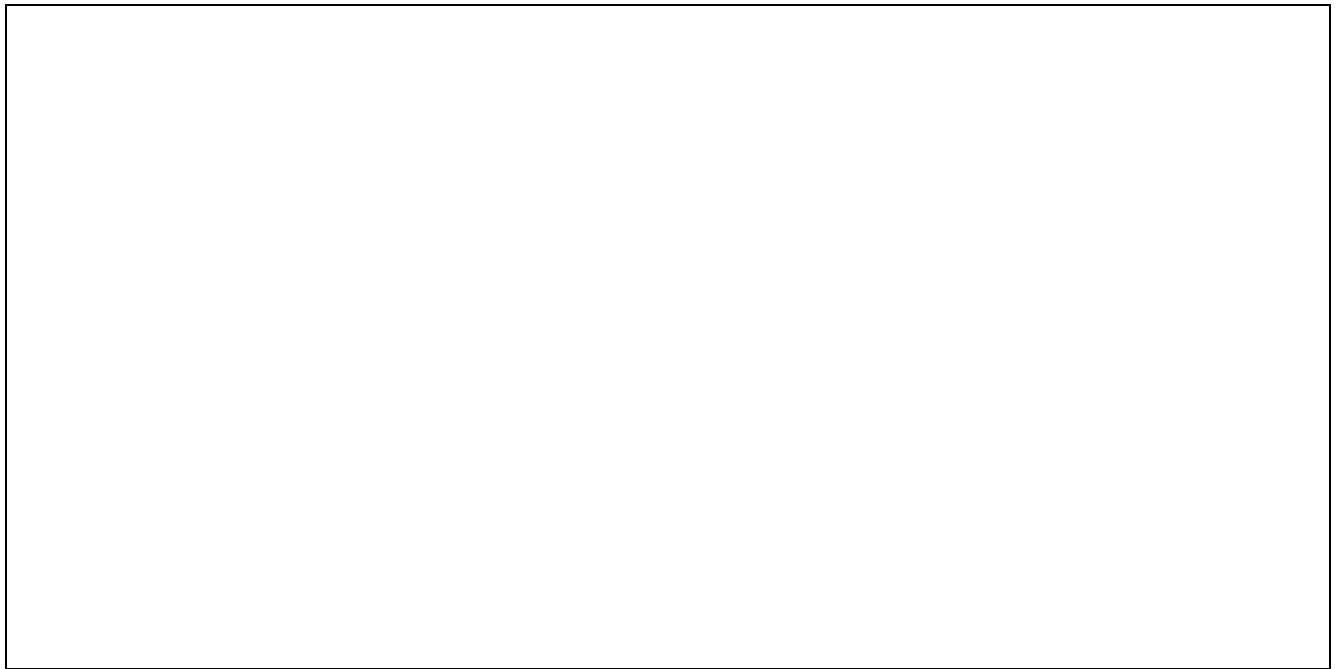
<b>DESCRIPCION</b>	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	17/12/2015
<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	24/11/2015

### 4.3.8. Flujograma para el proceso de créditos de procesos


		P/T: Flujograma ½
<b>AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”</b>	<b>FLUJOGRAMA DE PROCESO</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez		
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.	<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría de Gestión	
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.	<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera	
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo	<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014	

#### FLOJOGRAMA DE CRÉDITO Y CARTERA

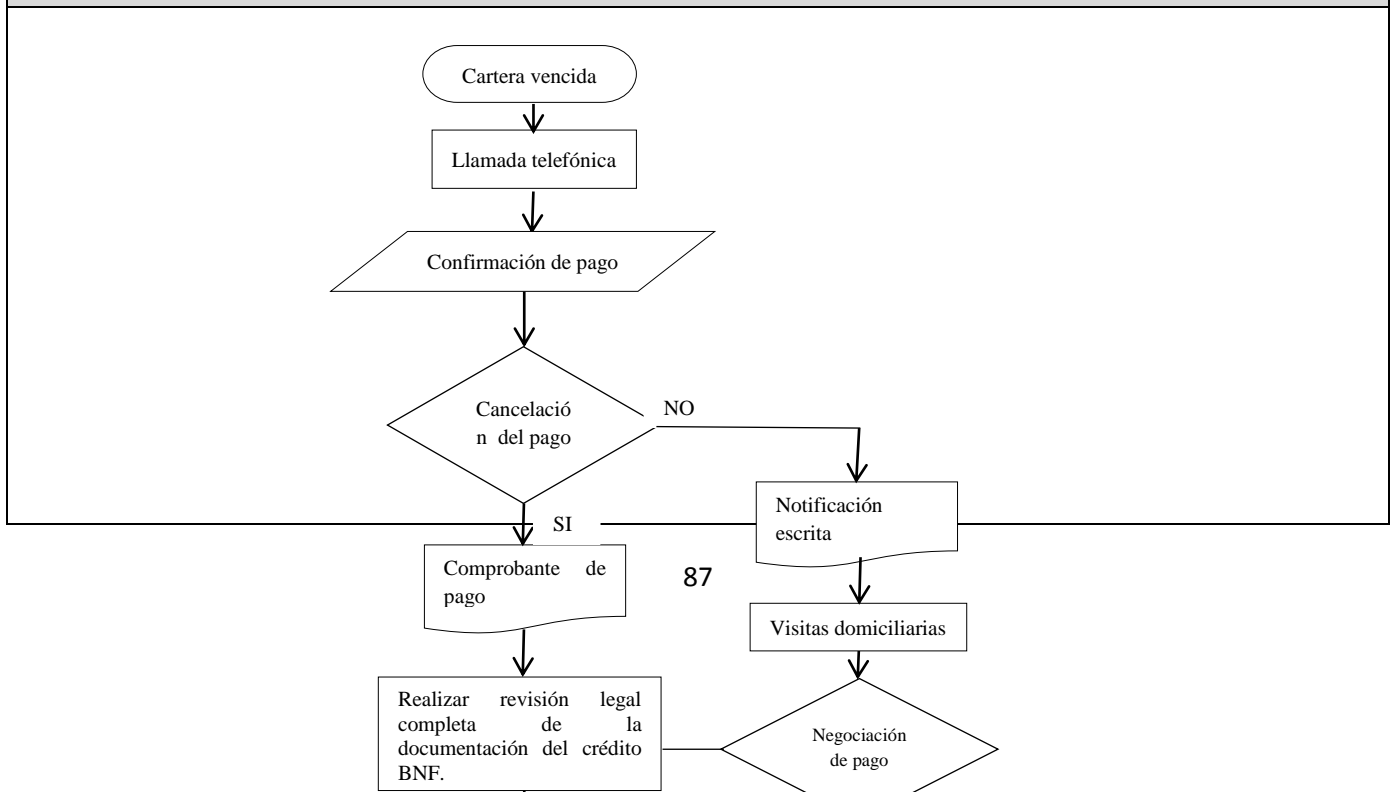


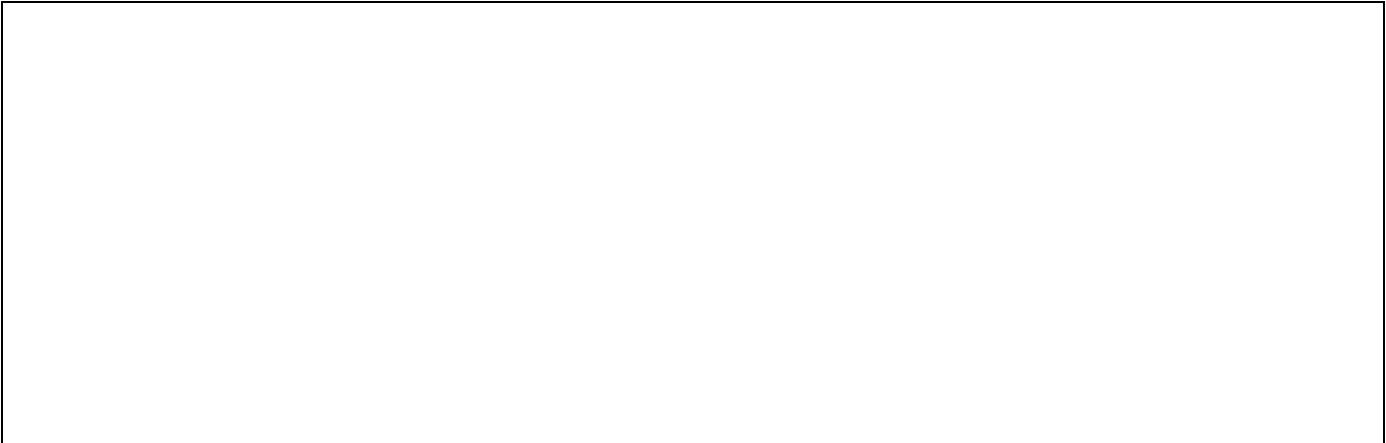


DESCRIPCION	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	MRU	FECHA: 17/12/2015
Supervisado por:	TUTOR	FECHA: 17/012/2015

		P/T: Flujograma 1/2
<b>AUDITOR INDEPENDIENTE "EL SABER"</b>	<b>FLUJOGRAMA DE PROCESO</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez		
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.	<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría de Gestión	
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.	<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera	
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo	<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014	

**PROCESO DE RECUPERACIÓN DE CRÉDITOS**





<b>DESCRIPCION</b>	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>M.M.R.U</b>	<b>FECHA:</b> 17/12/2015
<b>Supervisado por:</b>	<b>R.GF.G.S</b>	<b>FECHA:</b> 17/012/2015

T/P: Indicadores  
Financieros 1/5

#### **4.3.9. Análisis de indicadores financieros periodo 2014**

Una vez que se ha realizado la evaluación del sistema de control interno en el departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi por el periodo 2014, con la finalidad de redactar el informe correspondiente de Auditoria de Gestión al departamento de crédito, para tener un mejor análisis en cuanto al estudio de sistema de administración financiera se realizara la evaluación de los registros y el proceso en base a los estados financieros por el periodo 2014; para el análisis se ha considerado las transacciones más importantes con incidencia económica y financiera con la finalidad de determinar el grado de cumplimiento en cuanto a colocación y captación de créditos en el año 2014, a través de indicadores financieros con el propósito de formarse una idea clara del comportamiento de algún aspecto específicos para determinar evidencias pertinentes, suficiente y de igual forma comprobar la veracidad, integridad y correcta valuación en las cifras de los estados financieros, por tal razón se realizara el estudio de los siguientes indicadores:

**Tabla No. 08:**  
**Análisis de indicadores de Cartera**

INDICADOR	FORMULAS	CALCULO
<i>Margen de utilidad Operacional</i>	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Margen Neto de Interés}}$	$\frac{2238067}{6047744}$ = 0,37* 100% 37%
<b>Análisis de Resultados.-</b> El 37% representa el grado de margen de utilidad operacional con relación a la utilidad y las provisiones de cartera del 2014 en cuanto al monto presupuestario.		
<i>Rentabilidad sobre la colocación de crédito</i>	$\frac{\text{Recuperación}}{\text{Colocación}}$	$\frac{3598330}{4447674}$ = 0,80* 100% 81%
<b>Análisis de Resultados.-</b> El 81% del rendimiento sobre la deuda nos demuestra que los funcionarios que laboran en la unidad de crédito están siendo eficiente en su administración para controlar los costos y gastos en que incurrió con relación a la captación de créditos a los socios en varios servicios.		
<i>Rentabilidad sobre la recuperación de crédito</i>	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Recuperación}}$	$\frac{766271}{3598330}$ = 0,21* 100% 21%
<b>Análisis de Resultados.-</b> Solo el 21% recuperación con respecto a la cartera vencida por cuanto no se pudo cumplir con la meta establecida, esto fue ocasionado ya que los funcionarios no cuentan con un manual de procesos y un registro adecuado sobre control de socios en fecha de vencimientos.		

**Fuente:** Estado Financieros de 2014

**Elaboración:** La Autora.

**Análisis General.-** De acuerdo al análisis financiero a las cuentas recogidas de los Balances General y de Resultados, cortados al 31 de diciembre del 2014 del Banco

Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, demuestra una baja capacidad de recuperación de créditos en base a la captación y colocación; en si con esta información estaría en riesgo de tener un alto porcentaje de cartera castigada y ser objeto de observación por los entes de control por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Es urgente que el Gerente Comercial del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi se establezca nuevas estrategias, que tenga otra visión para que cumpla con los planes estratégicos, Plan de Negocios y POA institucional y, así poder recuperar los recursos y la confianza de sus clientes.

<b>DESCRIPCION</b>	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	17/12/2015
<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	24/11/2015

#### **4.3.10. Análisis de Indicadores de Gestión**

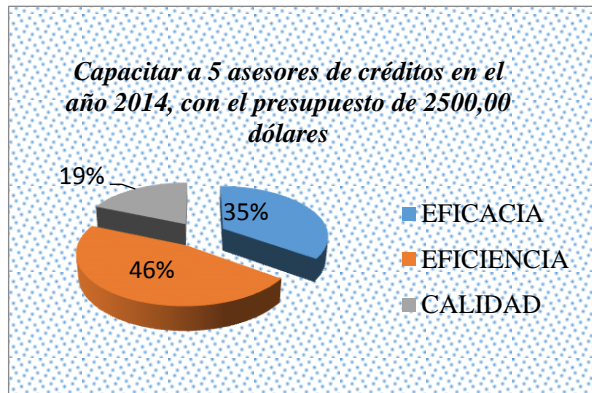
Una vez concluido con los principales indicadores financieros auditados al Departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi por el periodo 2014, con la finalidad de evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de los funcionarios del departamento de crédito se establecerá los principales indicadores de gestión en base a los objetivos operativos en los siguientes componentes:

- a) Capacitación del personal
- b) Atención al cliente
- c) Recuperación de cartera.



<b><u>OBJETIVO OPERATIVO 1:</u></b> Capacitar a 5 asesores de créditos en el año 2014, con el presupuesto de 2500,00 dólares		
<p><b>INDICADOR EFICACIA:</b> cantidad de asesores de créditos capacitados en el departamento de Credito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi en el año 2014.</p>	<p><b>INDICADOR EFICIENCIA:</b> Cantidad de dólares utilizados en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi en el año 2014.</p>	<p><b>INDICADOR DE CALIDAD</b></p>
<p><i>EFICACIA</i></p> $= \frac{\text{Numero de personal Capacitado}}{\text{Número total de empleados en Créditos}} * 100\%$ $E = \frac{3 \text{ Personas}}{5 \text{ Personas}} * 100\%$ $E = 60\%$ <p style="color: red; font-weight: bold;"><b>BRECHA = 40% Desfavorable</b></p>	<p><i>EFICIENCIA</i></p> $= \frac{\text{Cantidad de Dolares Invertidos}}{\text{Cantidad de dolares Programadas}} * 100$ $(e) = \frac{\$ 2000,00 \text{ USD}}{\$ 2500,00 \text{ USD}} * 100\%$ $(e) = 80\%$ <p style="color: red; font-weight: bold;"><b>BRECHA = 20% Desfavorable</b></p>	$\text{Calidad} = \frac{E * (e)}{100}$ $= \frac{40\% * (80\%)}{100\%}$ $\text{Calidad} = 32\%$ <p style="color: red; font-weight: bold;"><b>BRECHA = 68% Desfavorable</b></p>

ya que  
la falta

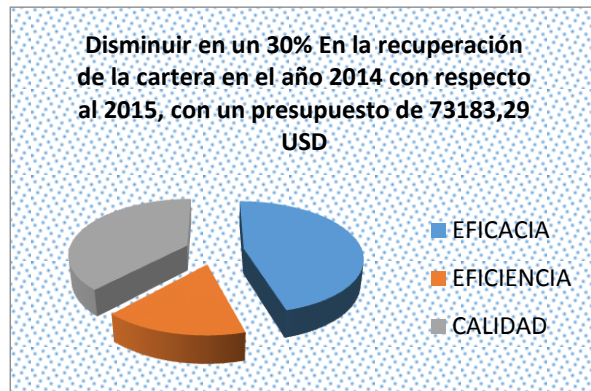


**CONCLUSION:** Se pudo evidenciar que no se cumplió con el plan de capacitación del año 2014, solo se capacito a 3 asesores de créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi no pudieron ejecutar en su totalidad lo planificado establecido por la Institución Financiera, esto fue ocasionado por la alta rotación de personal y falta de incentivos de igual forma se pudo evidenciar de esfuerzo e interés de todos los responsables de la entidad.

**OBJETIVO OPERATIVO 2:** Disminuir en un 30% En la recuperación de la cartera en el año 2014 con respecto al 2013, con un presupuesto de 73183,29 USD

**PT: IG 2/3**

INDICADOR EFICACIA: Porcentaje para disminuir el monto de cartera de crédito en el Banco Nacional de Fomento en el año 2014.	INDICADOR EFICIENCIA: Cantidad de dólares utilizados disminuir el monto de cartera de crédito en el Banco Nacional de Fomento en el año 2014.	INDICADOR DE CALIDAD
$EFICACIA = \frac{Cartera Vencida}{Recuperacion} * 100\%$ $E = \frac{\$ 766271}{\$ 3598330} * 100\%$ $E1 = 21\%$ <p><b>BRECHA = 79% Desfavorable</b></p>	$EFICIENCIA = \frac{Cantidad de Dolares Invertidos}{Cantidad de dolares Programadas} * 100$ $(e) = \frac{\$ 73 183,29}{\$ 61 356,47} * 100\%$ $(e) = 119,27\%$ <p><b>BRECHA = 19,27% Desfavorable</b></p>	$Calidad = \frac{E * (e)}{100}$ $calida = \frac{79\% * (119,27\%)}{100\%}$ $Calidad = 94\%$ <p><b>BRECHA = 6% Desfavorable</b></p>

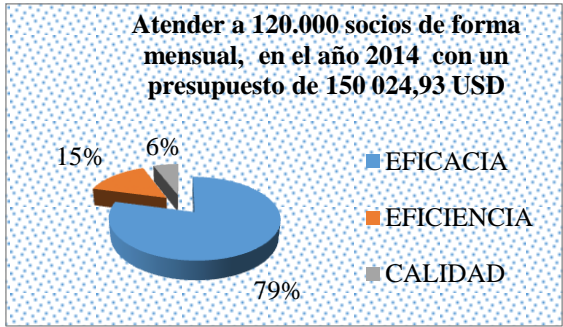


**CONCLUSION:** Se alcanzó el 119,27% en la ejecución del presupuesto en el año 2014. Esta situación se presentó debido a que en el año 2013 el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, no conto con un plan de acciones para disminuir la cartera de crédito, en un 21% de tasas de contribuciones, pero desde el año 2014, con las nuevas políticas nacionales aplicables en el Banco Nacional de Fomento, El Banco tuvo que empezar a cobrar mediante las cuentas de provisiones las deudas de los socios que se volvieron insolventes.

- **OBJETIVO OPERATIVO 3:** Atender a 120.000 socios de forma mensual, en el año 2014 con un presupuesto de 150 024,93 USD

<b>INDICADOR EFICACIA:</b> Número de socios atendidos en el Banco Nacional de Fomento en el año 2014.	<b>INDICADOR EFICIENCIA:</b> Cantidad de dólares utilizados para atender a socios atendidos en el Banco Nacional de Fomento en el año 2014.	<b>INDICADOR DE CALIDAD</b>
$EFICACIA = \frac{Socios\ Atendidos}{Socios\ Proyectados} * 100\%$ $E = \frac{150.000\ Socios}{120.000\ Socios} * 100\%$ $E = 125\%$ <p><b>BRECHA = 25 % Favorable</b></p>	$EFICIENCIA = \frac{Cantidad\ de\ Dolares\ Invertidos}{Cantidad\ de\ dolares\ Programadas} * 100$ $(e) = \frac{\$ 157\ 093,81}{\$ 150\ 024,93} * 100\%$ $(e) = 104,71\%$ <p><b>BRECHA = 4,71% Desfavorable</b></p>	$Calidad = \frac{E * (e)}{100}$ $calida = \frac{39,25\% * (4,71\%)}{100\%}$ $Calidad = 54,85\%$ <p><b>BRECHA = 100% Favorable</b></p>


**PT: IG 3/3**



**OBSERVACIONES:** En el año 2014 en el área de servicio al cliente en las Ventanillas del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi se atendieron a 150.000 socios, por ende se pudo identificar a través del objetivo operativo fue cumplido satisfactoriamente ya que atendió en un 25% de socios más de lo planificado.

#### 4.3.11. Elaboración del programa de trabajo

T/P: Programa de Auditoria ½


<b>AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”</b>		<b>PROGRAMA DE TRABAJO</b>		
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez				
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.		<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría de Gestión		
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.		<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera		
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo		<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014		
<b>OBJETIVOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Determinar hallazgos y redactar el informe correspondiente de la Auditoría de Gestión a la Unidad de Créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.</b></li> </ul>				
No.	PROCEDIMIENTOS DE CUMPLIMIENTO	REF.P.T.	ELABORADO POR	FECHA
01	Falta de documentación antes de la autorización	T/P: <b>HALLAZGOS</b> 1/6	M.M.R.U	19/12/2015
02	No existen flujogramas	T/P: <b>HALLAZGOS</b> 2/6	M.M.R.U	19/12/2015
03	Falta de capacitación del personal de crédito	T/P: <b>HALLAZGOS</b> 3/6	M.M.R.U	19/12/2015
04	Falta de incentivos al personal por el cumplimiento de metas	T/P: <b>HALLAZGOS</b> 4/6	M.M.R.U	19/12/2015
<b>PROCEDIMIENTOS DE SUSTANTIVOS</b>				
01	Falta de aplicación del manual de recuperación de cartera.	T/P: <b>HALLAZGOS</b> 5/6	M.M.R.U	19/12/2015
02	Verificación física de expedientes de crédito	T/P: <b>HALLAZGOS</b> 6/6	M.M.R.U	19/12/2015
		<b>DESCRIPCION INICIALES</b>	<b>FECHA</b>	
		<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	19/12/2015
		<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	23/12/2015

#### 4.4. FASE III: EJECUCION

##### 4.4.1. Desarrollo de Hallazgos

Esta fase cumple con un objetivo fundamental, que es diseñar una estrategia de trabajo a la medida ya que sus procedimientos se diseñan sobre la base del grado de cumplimiento de control interno y enfoque de auditoria de los procesos auditados en el departamento de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi por el periodo 2014 los misma que se aplicado técnicas de auditoria como verbales, físicas, documentales analíticas, a fin de obtener evidencias suficiente, competente y relevantes con la finalidad de fundamentar las opiniones, conclusiones, contenidas en el informe.


T/P: HALLAZGOS 1/6

<b>AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”</b>		<b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez		<b>DE GESTIÓN</b>	
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.		<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría de Gestión	
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.		<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera	
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo		<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014	
<b>TÍTULO:</b>	<b>N° 01: FALTA DE DOCUMENTACION ANTES DE LA AUTORIZACION</b>		
<b>CONDICION:</b>	En el Departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi no se dio cumplimiento a la resolución sobre la obligatoriedad de aplicar los nuevos modelos de otorgamiento de créditos, que permita conocer el grado de endeudamiento del socio.		
<b>CRITERIO:</b>	Se incumplió el Art. 57 del Reglamento General de Crédito que indica "de la Línea de Crédito. Se podrá aplicar la modalidad de línea de crédito siempre que se cuente con toda la documentación requerida". De igual forma la norma de control Interno 403 de la contraloría general del Estado en la cual manifiesta sobre el archivo y expediente ordenada de forma cronológica.		

<b>CAUSA:</b>	El desconocimiento por parte de los asesores de créditos permitió a que los socios de la entidad financiera accedan a las líneas de crédito sin que este toda la documentación mismo que fue autorizado por el jefe de crédito.
<b>EFEECTO:</b>	La falta de documentación y autorización de créditos sin un control previo de documentos, surgió que exista una alta cartera vencida.
<b>CONCLUSIONES:</b>	El desconocimiento del reglamento general de crédito por el asesor de crédito ocasiono que el gerente general autorizara pagos sin la debida documentación lo que ocasiono una alta cartera vencida en el año 2014.
<b>RECOMENDACIONES:</b>	<i>Al jefe de crédito</i> Elaborará un flujograma de procesos y verificara la documentación correspondiente antes de la autorización de socios para otorgamiento de créditos.

DESCRIPCION	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	19/12/2015
<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	23/12/2015


T/P: HALLAZGOS 2/6

<b>AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”</b>	<b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez	<b>DE GESTIÓN</b>	
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.	<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría de Gestión	
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.	<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera	
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo	<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014	
<b>TÍTULO:</b>	<b>Nº 02: NO EXISTEN FLUJOGRAMAS</b>	
<b>CONDICION:</b>	En el Departamento de Crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi se pudo evidenciar que no se utilizan flujogramas en los que se detallan los procedimientos a seguir con la documentación respectiva y el responsable, sin embargo el personal conoce los procesos pero estos no se encuentran documentados pero estos no se encuentran de manera escritos.	

<b>CRITERIO:</b>	Se ha incumplido lo establecido lo establecido en el reglamento general de crédito en su Art. 77 “ <i>Los funcionarios encargados de efectuar el control y supervisión de los préstamos otorgados presentarán informes escritos sobre el cumplimiento del plan de inversiones y de garantías</i> ” y lo establecido en el reglamento interno de la entidad financiera de igual forma lo establecido en la norma de control interno en la cual se manifiesta se deberá establecer procesos de forma adecuadas para su análisis y revisión.
<b>CAUSA:</b>	No se encuentra escrito os procedimientos de flujogramas de cartera vencida y de otorgamiento de créditos por cuanto el personal conoce sin tomar en consideración la rotación de personal o finalización de contratos ocasionales.
<b>EFFECTO:</b>	Personal nuevo o rotación puede retrasar los procesos y tener una alta cartera vencida esto ocasionado que las operaciones debido a la falta de operación de información y desconocimiento alguno de los procesos.
<b>CONCLUSIONES:</b>	Se pudo evidenciar que no existen flujogramas expuestos físicamente que indiquen los procesos a seguir en el Departamento de Crédito sobre otorgamiento de crédito y recuperación de cartera.
<b>RECOMENDACIONES:</b>	<i>Al jefe de talento Humano</i> Desarrollará el manual de procesos que determine claramente los flujogramas a seguir del departamento de crédito y capacitará al personal de asesoría de créditos para su normal funcionamiento de cumplimiento obligatorio.

DESCRIPCION	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.M.R.U	19/12/2015
Revisado por:	R.F.G.S	23/12/2015

T/P: HALLAZGOS 3/6

<b>AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”</b>	<b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez		
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal	<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría de Gestión	




Chunchi.	
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.	<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo	<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014
<b>TÍTULO:</b>	<b>N° 03: FALTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE CRÉDITO</b>
<b>CONDICION:</b>	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi según los objetivos operativos de la institución financiera se planifico capacitar a 5 asesores de créditos por el periodo 2014 con un presupuesto de 2500,00 dólares, sin embargo no se contó con el plan de capacitación en el departamento de talento humano para el año 2014.
<b>CRITERIO:</b>	Se incumplió lo establecido en la norma de control interno 407-01 <i>“Los planes de talento humano se sustentaran en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente en las necesidades de operación institucional”</i> ya que no se pudo evidenciar el plan de capacitación tampoco en manual de clasificación de puestos así también se incumplió la 407-06 sobre capacitación y entrenamiento continuo <i>“Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidora y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo”</i> .
<b>CAUSA:</b>	El índice nos indica que se alcanzó el 60% de cumplimiento en relación al objetivo, debido a que, en el mes de Julio del año 2014 se reformó el Manual de Capacitaciones para el personal del departamento de Crédito, a consecuencia de que la Banco Nacional de Fomento pasó a ser parte Banco del Ecuador en ella indica nuevos requisitos para capacitaciones, no cubría el personal de asesoría de crédito, por lo que no se dieron todas las capacitaciones programadas en el objetivo del departamento de crédito.
<b>EFECTO:</b>	Por lo expuesto se determinó una brecha desfavorable del 40%, es decir

	que no se llevaron a cabo 9 cursos de capacitación
<b>CONCLUSIONES:</b>	Se pudo evidenciar que no se cumplió con el plan de capacitación del año 2014, ya que solo se capacito a 3 asesores de créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi no pudieron ejecutar en su totalidad lo planificado establecido por la Institución Financiera, esto fue ocasionado por la alta rotación de personal y falta de incentivos de igual forma se pudo evidenciar la falta de esfuerzo e interés de todos los responsables de la entidad.
<b>RECOMENDACIONES:</b>	<i>Al jefe de talento humano</i> Se recomienda, se realice el plan de capacitación y establecer que el personal de asesoría de crédito obtenga los nuevos requisitos establecidos en el Manual de Capacitaciones para el departamento de crédito, a fin de poder cumplir con todos los cursos programados en el objetivo operativo.

DESCRIPCION	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	M.M.R.U	19/12/2015
Revisado por:	R.F.G.S	23/12/2015

T/P: HALLAZGOS 4/6

<b>AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”</b>	<b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez		
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.	<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría de Gestión	
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.	<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera	
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo	<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014	
<b>TÍTULO:</b>	<b>Nº 04: FALTA DE APLICACIÓN DEL MANUAL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA.</b>	
<b>CONDICION:</b>	Se pudo evidenciar que en la unidad de crédito del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, la carencia de un manual para la recuperación de la cartera.	
<b>CRITERIO:</b>	Se incumplió lo establecido en la reforma de la Resolución de Directorio	

	N.D-2008-0519 de octubre de 2008 en su Art. 108 Recuperación de Crédito “Si el deudor original no hubiere cumplido a cabalidad con el plan de inversiones por causas imputables al cliente” deberá existir un Manual de Recuperación de Cartera para agilizar el proceso de recuperación y que todos los empleados tengan conocimiento y evitar morosidad y castigar cartera-.
<b>CAUSA:</b>	Fue ocasionado por cuanto desde la casa Matriz no se ha elaborado el manual correspondiente.
<b>EFFECTO:</b>	Se pudo evidenciar que existe confusión en el personal de crédito en cada uno de los procesos de recuperación de cartera por ende genera inconsistencias.
<b>CONCLUSIONES:</b>	La falta de aplicación del manual de recuperación de cartera como la falta de capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.
<b>RECOMENDACIONES:</b>	<i>Al Gerente.</i> Solicitará a la casa matriz la elaboración de un manual de recuperación de cartera aportando con ideas para su mejor ejecución y no exista cartera morosa o castigada.

DESCRIPCION	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	19/12/2015
<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	23/12/2015


T/P: HALLAZGOS 5/6

<b>AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”</b>	<b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez		
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.	<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría de Gestión	
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.	<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera	
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo	<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014	
<b>TÍTULO:</b>	<b>Nº 05: CARENCIA DE INCENTIVOS AL PERSONAL POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS</b>	
<b>CONDICION:</b>	El personal que labora en la unidad de crédito no recibe ninguna clase de incentivos por incrementar la productividad en el desempeño de sus operaciones, por cuanto se debe estimular el esfuerzo del personal de crédito por captación y recuperación de cartera en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.	
<b>CRITERIO:</b>	Se incumplió lo establecido en la norma de control interno 407-05 Promociones y ascensos “Las unidades de administración de talento humano propondrán un plan de promociones y ascensos para las servidoras y servidores de la entidad, observando el ordenamiento jurídico	

	vigente.
<b>CAUSA:</b>	No se ha analizado la opción de otorga incentivos por aumento de productividad y además no existen políticas establecidas respecto a incentivos.
<b>EFFECTO:</b>	Baja productividad en cumplimiento de las obligaciones dando lugar a la demora de las operaciones.
<b>CONCLUSIONES:</b>	Se ha evidenciado que la carencia de incentivos no permite el incremento de productividad en el desempeño de personal.
<b>RECOMENDACIONES:</b>	<i>A la Gerencia.</i> Se deberá establecer políticas de incentivos al personal que incremente la productividad, no necesariamente debe ser incentivos económicos puede ser cartas de felicitaciones, diplomas al mérito, medallas, entre otros métodos de incentivos

DESCRIPCION	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	19/12/2015
<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	23/12/2015

T/P: HALLAZGOS 6/6

<b>AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”</b>	<b>HALLAZGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b> 4 de Julio y Av. Ordoñez		
<b>ENTIDAD:</b> Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.	<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b> Auditoría de Gestión	
<b>CANTÓN:</b> Chunchi.	<b>COMPONENTE:</b> Gestión del Departamento de Crédito y Cartera	
<b>PROVINCIA:</b> Chimborazo	<b>PERÍODO:</b> Del 01/01/2014 Hasta 31/12/2014	
<b>TÍTULO:</b>	<b>Nº 06: VERIFICACIÓN FÍSICA DE EXPEDIENTES DE CRÉDITO</b>	
<b>CONDICION:</b>	En el área de crédito no se realiza constataciones físicas de expedientes ni una sola vez al año, se pudo evidenciar la falta de documentación ya que se presenció el momento en el que un cliente solicitaba el mismo y no se sabía con exactitud donde estaba ubicado o archivado.	
<b>CRITERIO:</b>	Existe un 40% de documentación que no se encuentra por cuanto no se está archivado de forma cronológica por lo que se incumplió lo establecido en el Reglamento General de Crédito y la Norma de control Interno 405-04 Documentación de respaldo y su archivo “ <i>La máxima autoridad, deberá implantar y aplicar políticas y procedimientos de archivo para la conservación y mantenimiento de archivos físicos y magnéticos, con base en las disposiciones técnicas y jurídicas vigentes</i> ”.	
<b>CAUSA:</b>	Descoordinación del personal de crédito y no se implementó por parte del jefe de la unidad políticas y procedimientos de archivos físicos y magnéticos por cuanto el jefe de crédito tiene poco tiempo en su cargo y no designo a un persona que lleve un registro y control de los archivos en la unidad de crédito.	

<b>EFFECTO:</b>	Existe un 40% de brecha desfavorable en cuanto a pérdida de carpetas de créditos de socios, documentación incompleta y falta de sumillas y rubricas de funcionarios.
<b>CONCLUSIONES:</b>	EL Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, no posee de una persona responsable de archivos de documentos para la administración adecuada de los archivos físicos y magnéticos, ocasionando que no exista un control de los mismos.
<b>RECOMENDACIONES:</b>	<i>Al jefe de Crédito.</i> Establecer un sistema adecuado para el control contable de socios que obtiene un historial de créditos a fin de que la información se encuentre actualizada y de conformidad con la normativa vigente.

DESCRIPCION	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	19/12/2015
<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	23/12/2015

T/P: Resumen 1/2

#### 4.4.2. Hoja de resumen de hallazgos

CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
El desconocimiento del reglamento general de crédito por el asesor de crédito ocasiono que el gerente general autorizara pagos sin la debida documentación lo que ocasiono una alta cartera vencida en el año 2014.	<i>Al jefe de Crédito</i> Elaborará un flujograma de procesos y verificara la documentación correspondiente antes de la autorización de socios para otorgamiento de créditos.
Se pudo evidenciar que no existen flujogramas expuestos físicamente que indiquen los procesos a seguir en el	<i>Al jefe de Talento Humano</i> Desarrollará el manual de procesos que

<p>departamento de crédito sobre otorgamiento de crédito y recuperación de cartera.</p>	<p>determine claramente los flujogramas a seguir del departamento de crédito y capacitará al personal de asesoría de créditos para su normal funcionamiento de cumplimiento obligatorio.</p>
<p>Se pudo evidenciar que no se cumplió con el plan de capacitación del año 2014, ya que solo se capacitó a 3 asesores de créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi no pudieron ejecutar en su totalidad lo planificado establecido por la institución financiera, esto fue ocasionado por la alta rotación de personal y falta de incentivos de igual forma se pudo evidenciar la falta de esfuerzo e interés de todos los responsables de la entidad.</p>	<p><b><i>Al jefe de Talento Humano</i></b></p> <p>Se recomienda, se realice el plan de capacitación y establecer que el personal de asesoría de crédito obtenga los nuevos requisitos establecidos en el manual de capacitaciones para el departamento de crédito, a fin de poder cumplir con todos los cursos programados en el objetivo operativo.</p>
<p>La falta de aplicación del manual de recuperación de cartera como la falta de capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.</p>	<p><b><i>Al Gerente.</i></b></p> <p>Solicitará a la casa matriz la elaboración de un manual de recuperación de cartera aportando con ideas para su mejor ejecución y no exista cartera morosa o castigada.</p>
<p>El Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, no posee de una persona responsable de archivos de documentos para la administración adecuada de los archivos físicos y magnéticos, ocasionando que no</p>	<p><b><i>Al Jefe de Crédito.</i></b></p> <p>Establecer un sistema adecuado para el control contable de socios que obtiene un historial de créditos a fin de que la información se encuentre actualizada y de</p>

exista un control de los mismos.	conformidad con la normativa vigente.
Se ha evidenciado que la carencia de incentivos no permite el incremento de productividad en el desempeño de personal.	<i>Al Gerencia.</i>  Se deberá establecer políticas de incentivos al personal que incremente la productividad, no necesariamente debe ser incentivos económicos puede ser cartas de felicitaciones, diplomas al mérito, medallas, entre otros métodos de incentivos

DESCRIPCION	INICIALES	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	M.M.R.U	19/12/2015
<b>Revisado por:</b>	R.F.G.S	23/12/2015

#### 4.4. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

##### 4.4.1. Redacción del informe

#### INFORME DE AUDITORÍA DE INDEPENDIENTE

Señores.

#### **PRESIDENTE DEL DIRECTORIO EN CONJUNTO CON EL GERENTE GENERAL PRESENTE**

Hemos practicado una Auditoría de Gestión al Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, que cubre la Auditoría de Estados Financieros, la evaluación al Sistema de Control Interno, la evaluación del cumplimiento de las Leyes vigentes y el grado de eficiencia, eficacia y por medio de los indicadores de desempeño de la entidad.

La Administración del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, es responsable de la preparación, integridad y presentación razonable de los estados financieros; de mantener una

estructura efectiva del control interno para el logro de los objetivos propuestos por la entidad financiera durante el año 2014, sobre las Leyes, Estatutos y Reglamentos aplicables a la entidad financiera se hayan cumplido a cabalidad, y del establecimiento de los objetivos, metas y programas así como de las estrategias para la conducción ordenada y eficiente de otorgamiento de créditos y recuperación de cartera vencida.

Como auditores independiente contratados por el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, nuestra responsabilidad son las de expresar conclusiones sobre el manejo y administración de la auditoría gestión, control interno, y financiera, con base en los procedimientos que hemos considerado necesarios para la obtención de evidencias suficientes y sustentados con los documentos de soportes, con el propósito de obtener una seguridad razonable de nuestras conclusiones sobre la temática de la auditoría de gestión.

Dadas las limitaciones inherentes de cualquier estructura de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados por el auditor, también las proyecciones de cualquier evaluación de control interno para futuras auditorías que se encuentren en riesgos y se pueda tornar inadecuado por los cambios en sus elementos.

Los responsables mandos medios si proporcionaron la colaboración suficiente y entrega oportuna de la documentación, lo cual facilitó el desarrollo del presente trabajo de auditoría.

Debido a la normativa vigente nuestra auditoría realizamos de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría, aplicables a la auditoría de estados financieros, control interno y de gestión, estas normas requieren que la auditoría se planifique y ejecute de tal manera que se obtenga una seguridad razonable en cuanto a que los estados financieros estén exentos de errores importantes en su contenido; que el sistema de control interno ha sido diseñado adecuadamente y su operación sea efectiva; si se han cumplido con las principales leyes y regulaciones aplicables; y si la información de gestión sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación de los resultados del otorgamiento de crédito y recuperación de cartera vencida realizadas por la administración de la entidad financiera.

Una auditoría financiera incluye el examen sobre una base selectiva de la evidencia que respaldan las cifras y revelaciones en los estados financieros la evaluación de las normas y principios estimaciones efectuadas por la administración, así como la evaluación y presentación global de los estados financieros, consideramos que nuestra auditoría integral



proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión sobre los estados financieros y conclusiones sobre la base de resultados obtenidos en la auditoría de gestión.

Los hallazgos se encuentran definidos en documentos anteriores debidamente detallados con las inobservancias cometidas en el departamento de crédito en el otorgamiento de crédito y recuperación de cartera vencida, conllevando a tener problemas con los Organismos de Control, de igual forma las conclusiones y recomendaciones con evidencias suficientes con respecto a la auditoría de gestión con la finalidad de que los funcionarios responsables cumplan a cabalidad sus funciones.

En nuestra opinión, los Estados Financieros presentan razonablemente la situación financiera del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, al 31 de diciembre del 2014 a excepción de los comentarios definidos anteriormente, los cambios en el patrimonio, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo por el año terminado a esa fecha, de conformidad contabilidad Gubernamental emitidas por el Ministerio de Finanzas, Banco Central y Superintendencia de Bancos y Seguro expresamos además que las operaciones financieras, control interno, cumplimiento de leyes y de gestión guardan conformidad en los aspectos importantes con las disposiciones legales, reglamentarias y políticas de la entidad a excepción de los comentarios encontrados.

Con base a nuestros procedimientos de trabajo y con la evidencia obtenida, concluimos que el Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, mantuvo en todos sus aspectos importantes una estructura efectiva de control interno en relación con la conducción ordenada de sus operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con las leyes y regulaciones que la afectan.

De igual forma se ha evaluado la gestión administrativa y cumplimiento del recuperación de cartera, atención a los socios y presupuesto en base a indicadores de desempeño, en cumplimiento en mayor parte a los objetivos y metas propuestas, toda esta información fue objeto de nuestra auditoría integral y refleja razonablemente los resultados demostrando que esta administración viene conduciendo adecuadamente a la entidad, y cumpliendo con todos los objetivos y metas propuestas por la misma.

Riobamba, 22 de Diciembre de 2015



Srta. Mayra Rea Ulloa  
**AUDITOR INDEPENDIENTE**  
**“EL SABER”**

#### **4.5. Conferencia final para lectura del informe**

**OFICIO CIRCULAR:** 020- EEAI-AI-GADMCA-2013  
**SECCIÓN:** Auditores Independientes  
**ASUNTO:** Convocatoria a la conferencia final

Alausí, 22 de Diciembre de 2014

Ing.  
Klever Valle  
**GERENTE GENERAL DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL**  
**CHUNCHI**  
Presente.-

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en el contrato celebrado entre el presidente del Directorio en conjunto con el Gerente General, y la firma auditora independiente “El Saber” convoco a ustedes a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la Auditoria de Gestión a la unidad de créditos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, por el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014.

La diligencia se llevara a cabo en las instalaciones del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi el día 30 de Diciembre de 2015 a las 15h00 pm en caso de no poder asistir

personalmente, agradeceré notificar por escrito indicando lo nombres apellidos y numero de cedula de la persona que participara en su representación.

Atentamente.



Srta. Mayra Rea Ulloa  
**AUDITOR INDEPENDIENTE**  
**“EL SABER”**

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL  
DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS  
CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL  
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A  
LA UNIDAD DE CRÉDITOS DEL BANCO  
NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL  
CHUNCHI, PROVINCIA DE CHIMBORAZO,  
PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE  
DICIEMBRE DEL 2014.**

En la ciudad de Chunchi, provincia de Chimborazo a los 30 días del mes de Diciembre de 2015, a las catorce horas, la Señorita. Mayra Real Ulloa, **AUDITOR INDEPENDIENTE “EL SABER”**, se reúnen en la sala del DIRECTORIO en el segundo piso del edificio del Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi, con el objeto de dejar constancia de la comunicación final de resultados mediante la lectura del borrador del Auditoría de Gestión a la Unidad de Créditos del Banco Nacional de fomento Sucursal Chunchi, Provincia de Chimborazo, período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2014, de conformidad a la orden de trabajo AG. N° 001 de 22 de Junio 2014.

En cumplimiento a la normativa aplicable y vigente, se convocó mediante oficio circular 020- EEAI-AI-GADMCA-2013 de 30 de Diciembre de 2015, a los servidores, ex servidores y personas relacionadas con el examen, para que asistan a la presente diligencia, misma que se cumplió en los términos previstos por la ley y las normas profesionales sobre la materia.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes (como ejemplo), se procedió a la lectura del borrador del informe y se analizaron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Atentamente.







A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Rea Ulloa', written in a cursive style.

Srta. Mayra Rea Ulloa  
**AUDITOR INDEPENDIENTE**  
**“EL SABER”**

#### 4.6. FASE V: Seguimiento

PT: CCR-001







##### 4.6.1. Diseño, implementación y evaluación de las recomendaciones

Banco Nacional de Fomento Sucursal Chunchi.																															
PERIODO: Desde 01/01/2013 Hasta 31/12/2013																															
N°	RECOMENDACIONES	CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO																								RESPONSABLES	FIRMA				
		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO									
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	“Documentación y archivos, expedientes de créditos sin autorización.”																													Al Jefe de Crédito	
2	“Inexistencia de flujogramas en el área de crédito”																													Jefe de Talento Humano	
3	“Plan de capacitación para el personal de crédito”																													Jefe de Talento Humano	
4	“Aplicar el manual de recuperación de cartera.”																													Al Gerente.	
5	“Carencia de incentivos al personal por el cumplimiento de metas.”																													Al jefe de crédito.	
6	“Verificación física de expedientes de crédito.”																													Al Gerente.	

**Fuente:** Matriz de seguimiento de recomendaciones del periodo 2013

**Elaboración:** Mayra Rea

**- FASES O TAREAS A DESARROLLAR**

FASES/ TAREA	SITUACIÓN ACTUAL*			RESPONSABLE	FIRMA
	A	B	C		
Registrar la documentación y archivos de los expediente de créditos.		✓		<i>Al Jefe de Crédito</i>	
Elaborar los flujogramas correspondiente al área de crédito.		✓		<i>Jefe de Talento Humano</i>	
Desarrollar el plan de capacitación para el personal de crédito	✓			<i>Jefe de Talento Humano</i>	
Aplicar el manual de recuperación de cartera.	✓			<i>Al Gerente.</i>	
Desarrollar el cronograma de incentivos al personal por el cumplimiento de metas.			✓	<i>Al jefe de crédito.</i>	
“Verificar los expedientes de crédito en físicos”		✓		<i>Al Gerente.</i>	

\*Código gráfico de relaciones A: En ejecución; B: Finalizada con éxito; C: Sin iniciar

## CAPITULO IV

### 4.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.7.1 CONCLUSIONES

- ⇒ Mediante la aplicación de los cuestionarios de control interno se evaluó la misión misma que se está cumpliendo en su totalidad, en el talento humano la carencia de incentivos ocasiona que el personal no desempeñe de manera óptima sus funciones; en la unidad de crédito se detectó la falta de un control físico de los expedientes.
- ⇒ La inexistencia de un Manual de Recuperación de Cartera ocasiona que no tengan criterios de cobranza bien fundados, lo que implica que el personal no realice adecuadamente su gestión de cobranza ocasionando acumulación en la cartera vencida.
- ⇒ La entidad no maneja indicadores de gestión propios debido a la inexistencia de políticas de calidad que exijan la creación y aplicación de indicadores en los procesos del departamento. Esta carencia causa que la institución no pueda conocer la eficiencia y efectividad de sus operaciones en determinado momento.
- ⇒ La demora en el proceso en la otorgación de créditos se produce debido a que los encargados de realizar la aprobación de los mismos no lo realizan en el tiempo reglamentado, provocando la inconformidad de los socios que buscan acceder a créditos rápidos y seguros.
- ⇒ Como producto final del desarrollo de la Auditoría de Gestión se ha obtenido un informe final, el mismo que contiene conclusiones, recomendaciones y matriz de implementación de recomendaciones para mejorar la gestión que realiza la unidad de crédito.

#### 4.7.2 RECOMEDACIONES

- ⇒ Tomar en cuenta las sugerencias correspondientes dentro de cada componente para mitigar riesgos y disminuir las debilidades encontradas.
- ⇒ Para una mejor gestión en la cobranza en la siguiente auditoria se evaluara en primera instancia el cumplimiento de las recomendaciones, con la finalidad de evaluar el grado de cumplimiento de las estrategias aplicadas establecidas y la creación de un Manual de Recuperación de Cartera para tener un mejor rendimiento económico.
- ⇒ Emitir una comunicación al Director del departamento para la inmediata aplicación de la matriz de implementación de recomendaciones obtenidas como resultados de la auditoria de gestión del periodo 2014 y de los indicadores de gestión dando el debido seguimiento necesario para medir los resultados de la gestión del Departamento en forma continua.
- ⇒ El personal que aprueba la concesión de crédito debe hacerlo dentro del período establecido, así dar paso rápidamente y sin demora a los siguientes procesos de aprobación y acreditación establecidos en el Reglamento General de Crédito.
- ⇒ La administración del Departamento debe aplicar las recomendaciones planteadas en el informe final de auditoria de gestión por el periodo aplicado del 2014, ya que han sido realizadas sobre la base de los hallazgos encontrados y buscar la mejora continua de las acciones correctivas de los procesos y actividades de la Unidad de Crédito.



## BIBLIOGRAFIA

- ⇒ *Sánchez Curiel, G. (2006): Auditoría de Estados Financieros, Práctica Moderna Integral, México, Editorial Prentice Hall.*
- ⇒ *Maldonado, M.(2003) Auditoria Forense, prevención e investigación de la corrupción financiera. Quito- Ecuador. Editora Luz de América.*
- ⇒ *Cepeda, Gustavo. Auditoría y Control Interno, la. Ed.2004, Mcgraw. Santa fe de Bogotá, Col.*
- ⇒ *Rodrigo Estupiñan & Firma de Contadores Públicos (2009)*
- ⇒ *Contraloría General del Estado, Publicado en R.O.469, (2001) en el Manual de Auditoría de Gestión.*
- ⇒ *Enrique Benjamin Franklin, (2007): Auditoria Administrativa, Gestión Estratégica del cambio, México, Person, Educación*
- ⇒ *Jaime Cristoba Subía Guerra, (2007):Guía Didáctica Diplomado en Auditoría de Gestión de la calidad Módulo 4 Informe y Plan de Implementación de Recomendaciones, Ecuador Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja, Pág. 49.*
- ⇒ *Contraloría General del Estado, (2003): Manual General de Auditoría Gubernamental, Ecuador Editorial de la Contraloría General del Estado.*
- ⇒ *Yanel Blanco Luna; AUDITORIA INTEGRAL NORMAS Y PROCEDIMIENTOS segunda edición pág. 445*
- ⇒ *SENLE, A.2003. Evaluar la Gestión y la calidad. Colombia: Editorial Gestión 2000.*
- ⇒ *Guía didáctica de Auditoria Integral Auditoria de Gestión I.- Dr. Marcelo Velasquez Navas*
- ⇒ *SB-SC-SRI-01, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda; International Standards on Auditing, Adoptados por la Federación Nacional de Contadores del Ecuador.*

# ANEXOS