



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA, DURANTE EL PERIODO 2013.”

AUTORA:

ROBLES GUANO YESENIA ARACELLY

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA, DURANTE EL PERIODO 2013.” previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la alumna ROBLES GUANO YESENIA ARACELLY, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado y revisado su contenido, se autoriza su presentación.

Lic. Sanandrés Álvarez Luis Germán

DIRECTOR DE TESIS

Lic. Arias González Iván Patricio

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, ROBLES GUANO YESENIA ARACELLY, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Robles Guano Yesenia Aracelly

AUTORA DE TESIS

DEDICATORIA

El presente trabajo de grado, quiero dedicarlo en primera instancia a Dios por haberme dado vida y fuerzas necesarias para hoy culminar una etapa más en mi vida. A mis padres Luis Robles e Hilda Guano por su apoyo, aunque muchas veces llegaron a dudar que este día llegaría, a mi esposo Mauricio Sanmartín que fue mi apoyo incondicional para poder dar este gran paso ya que con su amor, comprensión y paciencia me ayudó a seguir día tras día haciendo a un lado cada adversidad que se presentaba, a mi hermosa hija Dannita, que fue mi inspiración para poder terminar y quien tuvo que sacrificar el tiempo que era para ella entregándomelo a mí, para poder dar este gran paso. A todos los demás que directa e indirectamente me ayudaron, de corazón gracias, porque sin su apoyo no hubiese sido posible.

Yesenia Robles

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar, a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y a la Escuela de Contabilidad y Auditoría por abrirme las puertas y brindarme todos los conocimientos necesarios para hoy convertirme en una profesional.

A los licenciados Luis Sanandrés e Iván Arias por haberme guiado en la realización del presente proyecto de grado.

Al Ing. Fabián Ponce, Gerente Comercial del Banco Nacional de Fomento, por confiar en mí y brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de tesis en tan prestigiosa entidad, a todo el personal de la Oficina Especial Pallatanga por colaborar en la ejecución de la auditoría.

A mis dos grandes amigos Rafael y Kathiusca, que formaron parte de mi vida durante el periodo académico y también estuvieron presentes en la ejecución de la tesis, gracias por las sonrisas arrancadas en los muchos momentos de estrés y desesperación que se presentaron.

A toda mi familia por el apoyo brindado ya que sin Uds. no habría llegado tan lejos.

Gracias infinitas a todos Uds.

Yesenia Robles

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de cuadros.....	x
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción.....	xiv
Capítulo I.....	1
1. Problema.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Formulación del problema.....	1
1.1.2. Delimitación del problema.....	1
1.2. Justificación.....	2
1.3. Objetivos.....	2
1.3.1. Objetivo general.....	2
1.3.2. Objetivos específicos.....	2
Capítulo II.....	4
2. Marco teórico.....	4
2.1. Antecedentes investigativos.....	4
2.2. Fundamentación teórica.....	7
2.2.1. Auditoría.....	7
2.2.2. Razones para llevar a cabo una auditoría.....	8
2.2.3. Objetivo de una auditoría.....	8
2.2.4. Finalidad de una auditoría.....	9
2.2.5. Tipos de auditoría.....	9
2.2.6. Auditoría de gestión.....	10
2.2.6.1. Objetivos de la auditoría de gestión.....	11
2.2.6.2. Enfoque de la auditoría de gestión.....	12

2.2.6.3.	Alcance de la auditoría de gestión.....	12
2.2.6.4.	Las 5 “Es” de auditoría de gestión.....	12
2.2.6.5.	Fases de la auditoría de gestión.....	13
2.2.7.	Control interno.....	15
2.2.7.1.	Objetivos del control interno.....	15
2.2.7.2.	Componentes del control interno.....	15
2.2.8.	Riesgo.....	17
2.2.8.1.	Tipos de riesgo.....	17
2.2.9.	Indicadores.....	17
2.2.9.1.	Características que debe reunir un indicador.....	17
2.2.9.2.	Niveles de aplicación de los indicadores.....	18
2.2.10.	Hallazgo.....	19
2.2.10.1.	Atributos del hallazgo.....	19
2.2.11.	Normas de auditoría generalmente aceptadas.....	20
2.2.12.	Terminología.....	22
2.2.12.1.	Gestión.....	22
2.2.12.2.	Archivo permanente.....	22
2.2.12.3.	Archivo corriente.....	22
2.2.12.4.	Papeles de trabajo.....	22
2.2.12.5.	Plan operativo anual.....	22
2.2.12.6.	Planificación estratégica.....	23
2.2.12.7.	Análisis FODA.....	23
Capítulo III.	24
3.	Marco metodológico.....	24
3.1.	Hipótesis.....	24
3.1.1.	Hipótesis general.....	24
3.1.2.	Hipótesis específicas.....	24
3.2.	Variables.....	24
3.2.1.	Variable independiente.....	24
3.2.2.	Variable dependiente.....	24
3.3.	Tipos de investigación.....	25
3.3.1.	Descriptiva.....	25
3.3.2.	Documental.....	25
3.3.3.	Campo.....	25

3.4.	Modalidad de la investigación.....	25
3.4.1.	Cualitativa.....	25
3.4.2.	Cuantitativa.....	25
3.5.	Población y muestra.....	26
3.6.	Métodos, técnicas e instrumentos.....	26
3.6.1.	Métodos.....	26
3.6.1.1.	Inductivo.....	26
3.6.1.2.	Deductivo.....	26
3.6.1.3.	Analítico.....	26
3.6.2.	Técnicas.....	26
3.6.2.1.	Información primaria	26
3.6.2.2.	Información secundaria.....	27
3.6.3.	Instrumentos.....	27
3.7.	Resultados.....	27
3.8.	Verificación de hipótesis	41
Capítulo IV.....		44
4.	Diseño de la propuesta.....	44
4.1.	Auditoría de gestión para el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, durante el periodo 2013.....	44
4.2.	Contenido de la propuesta.....	44
4.3.	Archivo permanente.....	45
4.3.1.	Reseña histórica.....	46
4.3.2.	Certificado de autorización de Funcionamiento.....	49
4.3.3.	Misión.....	50
4.3.4.	Visión.....	50
4.3.5.	Objetivos año 2013.....	50
4.3.6.	Valores institucionales.....	51
4.3.7.	Base legal.....	51
4.3.8.	Nómina del personal.....	52
4.3.9.	Organigrama estructural.....	52
4.3.10.	Productos y servicios.....	53
4.3.11.	Hojas de marcas.....	59
4.3.12.	Hoja de referencia.....	60
4.4.	Archivo corriente.....	61

4.4.1.	Fase I.....	62
4.4.1.1.	Carta de presentación.....	63
4.4.1.2.	Contrato de trabajo.....	64
4.4.1.3.	Notificación de examen.....	66
4.4.1.4.	Memorando de planificación.....	67
4.4.2.	Fase II.....	69
4.4.2.1.	Programa de auditoría.....	70
4.4.2.2.	Visita a las instalaciones de la institución.....	72
4.4.2.3.	Entrevista al gerente comercial de la institución.....	74
4.4.2.4.	Entrevista a la jefe operativo de la institución.....	76
4.4.2.5.	Análisis FODA.....	78
4.4.2.6.	Evaluación del control interno.....	84
4.4.2.7.	Flujograma del departamento de crédito.....	105
4.4.2.8.	Narrativa de crédito.....	107
4.4.2.9.	Indicadores de gestión.....	109
4.4.3.	Fase III.....	113
4.4.3.1.	Programa de auditoría.....	114
4.4.3.2.	Hojas de hallazgos.....	115
4.4.4.	Fase IV.....	131
4.4.4.1.	Carta de presentación.....	132
4.4.4.2.	Informe de lectura.....	133
4.4.4.3.	Informe de auditoría.....	134
4.4.5.	Fase V.....	142
4.4.5.	Matriz de seguimiento de recomendaciones.....	143
	Conclusiones y recomendaciones.....	144
	Conclusiones.....	144
	Recomendaciones.....	145
	Bibliografía.....	146
	Anexos.....	148

ÍNDICE DE CUADROS

No.	TÍTULO	PÁG.
1	Resultados pregunta No. 1	28
2	Resultados pregunta No. 2	29
3	Resultados pregunta No. 3	30
4	Resultados pregunta No. 4	31
5	Resultados pregunta No. 5	32
6	Resultados pregunta No. 6	33
7	Resultados pregunta No. 7	34
8	Resultados pregunta No. 8	35
9	Resultados pregunta No. 9	36
10	Resultados pregunta No. 10	37
11	Resultados pregunta No. 11	38
12	Resultados pregunta No. 12	39
13	Resultados pregunta No. 13	40
14	Matriz de contingencia.....	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	PÁG.
1	Existencia de auditorías anteriores	28
2	Beneficio de una auditoría	29
3	Control de procesos	30
4	Utilización óptima de recursos	31
5	Control de cumplimiento de metas	32
6	Evaluación de desempeño.....	33
7	Factibilidad de una auditoría de gestión	34
8	Procesos adecuados.....	35
9	Metas anuales establecidas	36
10	Recursos necesarios	37
11	Conformidad de procesos	38
12	Cambio de procesos	39
13	Satisfacción del cliente.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	PÁG.
1	Las 5"E" de la auditoría de gestión.....	12
2	Fases de la auditoría de gestión.....	13
3	Objetivos del control interno.....	15
4	Componentes del control interno.....	16

RESUMEN

El presente trabajo es la aplicación de una Auditoría de Gestión al Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, durante el periodo comprendido de enero a diciembre del año 2013, el objeto fue identificar las falencias y poder proporcionar una guía que ayude a la gerencia en la toma acertada de decisiones para una mejor gestión.

Para poder llevar a cabo la ejecución de la auditoría se utilizó el Método Coso II, el cual permitió obtener información acerca de las funciones y gestión institucional, determinar las no conformidades existentes y poder brindar recomendaciones.

Los resultados de la auditoría al ser puestos en práctica darán como resultado una gestión eficiente y eficaz, por parte de los directivos y de los funcionarios, ya que habrá una restructuración de los procesos y por ende un cumplimiento eficaz y eficiente de metas y objetivos, la satisfacción de los clientes por un mejor servicio recibido y el incremento de liquidez y rentabilidad por mas operaciones generadas.

Esta investigación fue el inicio de una auditoría en la Oficina Especial Pallatanga, se recomienda un seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones, y una aplicación anual de una auditoría, ya que así se podrá ir midiendo la eficacia operacional y los cambios que deben existir en el momento oportuno.

ABSTRACT

The present work is the application of a performance Audit at Banco Nacional de Fomento – Pallatanga Special Office, during the period extending from January to December 2013. The purpose was to identify shortcomings and to provide guidance to assist management in successful decision for a major management.

To carry out the execution of the audit the Coso II method was used, which allowed obtain information about institutional management functions to determine existing non-conformities and to provide recommendations.

The results of the audit to be implemented will offer an efficient and effective management by the directors and officers because there will be a restructuring of processes and therefore an effective an effective and efficient achievement of goals and objectives , besides customers satisfaction for major service received and invrement of liquidity and profitability for other operations that are generated.

This research was the beginning of an Audit in Pallatanga Special Office that is why it recommends monitor the implementation of the recommendations and an annual application of an audit, so this will be measuring operational efficiency and changes that must exist at the appropriate time.

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado actual en el que vivimos, las instituciones financieras se han vuelto imprescindibles para los habitantes. Las personas no siempre cuentan con el capital suficiente para poder emprender o continuar con un negocio y acuden a un banco en busca de recursos que le permitan poder acceder a un capital para iniciar una actividad productiva.

El Banco Nacional de Fomento cuenta con una particularidad que es ser una institución financiera de carácter público, el cual atiende a cada uno de sus clientes, buscando un beneficio social, ya que presta sus servicios con las mejores tasas de mercado.

A nivel nacional podemos encontrar agencias del BNF, es por esta razón, que se decidió analizar a la Oficina Especial Pallatanga del BNF, para conocer cómo son sus procesos, los servicios que oferta y la gestión que utiliza pueden servir como fuente de desarrollo a los habitantes de la zona donde esta se encuentra.

Al momento de evaluar cada uno de los aspectos de la institución, se observó que la situación no marchaba de la mejor manera. Los procesos para realizar las actividades estaban desactualizados y no facilita el trabajo del personal que , los servicios que oferta son acertados, debido a que los habitantes se dedican a las actividades en las que está orientado el Banco Nacional de Fomento (BNF). Por último dando una mirada más allá en la gestión sería necesario para un cambio constante dentro de la institución y poder ser vista como una institución financiera de confianza.

Los resultados que arrojó la auditoría de gestión ayudaran a mejorar la gestión institucional, obteniendo una medición y cuantificación de logros, cumplimiento eficaz y eficiente de objetivos institucionales, un personal comprometido con su trabajo y con el servicio al cliente y como resultado se tendrá una institución sólida.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento cuenta con un Plan Operativo Anual, donde constan todos los objetivos y metas a cumplir, el mismo que en el año a evaluar no se cumplió satisfactoriamente obteniendo un bajo índice de colocación del presupuesto y un índice alto de morosidad de cartera en riesgo; no posee un organigrama estructural, que represente gráficamente la estructura organizativa de la entidad; no existe evaluación del control interno debido a que es una oficina especial y forma parte de la Sucursal Riobamba siendo de esta manera evaluada únicamente por resultados; no cuenta con programas de capacitación constante para el personal; no existe el personal suficiente para el área de créditos.

1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide la realización de una Auditoría de Gestión para el mejoramiento de la eficiencia, eficacia y economía de los procedimientos desarrollados por el personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga?

1.1.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Espacial: La presente investigación será llevada a cabo en el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, cantón Pallatanga, calles Panamericana Sur y Eloy Alfaro No. 622.

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de gestión

Aspecto: Todos los departamentos de la institución financiera

Temporal: De enero a diciembre del 2013

1.2. JUSTIFICACIÓN

La auditoría de gestión aplicada a todos los departamentos permitirá tener un conocimiento preciso de todas las operaciones que realiza el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, ayudando de esta manera a evidenciar, detectar y corregir las falencias que surgen de los procesos realizados por la institución.

Mediante la auditoría de gestión se determinarán si los procesos que aplica son adecuados para la institución, y se podrá medir el grado de cumplimiento de metas y objetivos de la misma.

Al no contar con una auditoría previa el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, abre las puertas para una auditoría de gestión a las actividades realizadas en el periodo 2013, la misma que se llevará a cabo, con los conocimientos adquiridos en las aulas de la Escuela de Contabilidad y Auditoría - ESPOCH, otorgando como aporte a la institución financiera un informe de auditoría que permita realizar gestiones más eficientes, eficaces, económicas y éticas, brindando de esta manera a todos sus clientes un servicio de calidad y excelencia y una mejora en la gestión y procesos y por ende el logro de objetivos.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una auditoría de gestión al Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, en el periodo 2013, orientada a la mejora de procedimientos, que permita la realización eficaz, eficiente, económica y ética de toda la gestión por parte del personal de la institución, y alcanzar así el cumplimiento de metas y objetivos.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las bases teóricas y conceptuales que contribuyan a la auditoría de gestión para contrastar como fundamento en la gestión económica y financiera del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga.

- Aplicar técnicas y metodologías de auditoría de gestión, con el fin de diagnosticar los puntos críticos y el nivel de riesgo existen en el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga.
- Elaborar un informe final de auditoría que guie a la gerencia sobre el manejo de los procedimientos de la gestión, para la toma correcta de decisiones en el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Actualmente en todas las instituciones de educación superior optan por investigaciones relacionadas a auditoría de gestión, debido a que las empresas necesitan evaluar el desempeño, cumplimiento y en si la gestión de toda la institución; pero en ninguna de las investigaciones existentes se encuentra una propuesta para el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, y tampoco existe una auditoría previa realizada por la institución o algún ente de control externo. Sin embargo para el estudio de esta propuesta se hará referencia a varias investigaciones:

Título: Auditoría de Gestión al Talento Humano en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, Periodo Enero – Diciembre 2012

Autoras: Carina Noemí Centeno Parra y Valeria Fernanda Yumisaca Pinduisaca

Año de Publicación: 2014

Recomendaciones:

- Diseño e implementación de formas para la difusión y capacitación mediante el desarrollo de seminarios, taller, charla o conferencia de principios y valores éticos efectuados por lo menos una vez al año, para que formen parte del comportamiento y conducta de los servidores.
- Mantener difundido los objetivos existentes a todos los servidores de la institución.
- Evaluar y analizar de forma continua los factores internos y externos que pueden constituir un riesgo para la institución, considerar su relevancia para relacionarlos con las actividades de la institución de manera que se logre mitigarlos.

- Evaluar constantemente al personal para determinar las debilidades de tal manera que les permita conocer y así tomar las debidas decisiones adecuadas para solucionar.
- Comunicar la información interna entre las diferentes unidades de la institución con el fin de garantizar que se cumpla con las acciones correctivas implantadas para el fortalecimiento del control interno.

Título: Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 23 de Julio Ltda., en la ciudad de Quito, cantón Cayambe, por período: “Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

Autoras: Cecilia del Pilar Herrera Flores y Mary Guadalupe Hidalgo Larco

Año de Publicación: 2011

Recomendaciones:

- Implementar en la Cooperativa una política de difusión y comunicación de los objetivos propuestos en la planificación estratégica a todo el personal, con la finalidad de generar una ventaja frente a la competencia por contar con un personal comprometido y alineado a las metas que quiere alcanzar la Cooperativa.
- Aplicar correctamente los indicadores de gestión en las evaluaciones de desempeño e incentivar el esfuerzo y capacidad de los empleados. Este procedimiento es una herramienta efectiva para desarrollar las destrezas y habilidades de los mismos y a la vez permite alcanzar eficiencia y eficacia en las labores desempeñadas por empleados y funcionarios.
- Aplicar e interpretar indicadores de gestión, los cuales deben abarcar todos los objetivos establecidos en la planificación estratégica en forma permanente, lo que permitirá medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en la realización de todas las actividades que conlleva la cooperativa.
- Mantener informado y capacitado a todo el personal sobre los cambios, reformas, objetivos y metas, permitirá que todos direccionen su labor hacia

la consecución de los propósitos planteados y por consiguiente generar el crecimiento esperado para la empresa.

- Realizar auditorías de Gestión, con la finalidad de disponer de una herramienta de evaluación independiente del desempeño de la misma, lo que llevará a mejorar la responsabilidad ante los socios y clientes y facilitar el progreso en la toma de decisiones por parte de los funcionarios responsables de su administración.

Título: Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mulalillo Ltda. De la Provincia de Cotopaxi, Cantón Salcedo, Parroquia Mulalillo, período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

Autor: Jiménez Jiménez Ibed Guadalupe

Año de Publicación: 2013

Recomendaciones:

- Toda institución financiera debe contar con un Plan Estratégico ya que es un elemento fundamental dentro de la misma, lo que ayuda a la cooperativa a mantenerse en un mercado competitivo.
- El personal del Consejo de Vigilancia tiene la obligación de vigilar y controlar todos los actos que desarrolla el personal administrativo, esto ayudará a mejorar las operaciones y sobre todo evitar cualquier irregularidad que se pueda presentar.
- Es recomendable tener un manual de funciones donde se detallan las tareas específicas de cada persona, desde el presidente hasta el último empleado lo que ayudará a designar responsabilidades y participación de los mismos para lograr cumplir con todas las actividades de manera eficiente y eficaz dentro de la cooperativa.
- La cooperativa deberá realizar capacitaciones una vez al mes sobre las funciones que desempeñan dentro de las áreas que son responsables cada uno de los empleados ya que es una de la forma que el personal se motive para

desarrollar las actividades eficientemente y así brindar un servicio de calidad.

Título: Auditoría de Gestión aplicada al departamento de crédito y cartera del Banco Nacional de Fomento - Sucursal Riobamba durante el período comprendido de enero a diciembre del año 2010

Autoras: Alexandra Marcela Caiza Llanga y Eufemia Alexandra Zavala Oñate

Año de Publicación: 2011

Recomendaciones:

- Para una mejor gestión en la cobranza sugerimos la aplicación de las estrategias 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 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.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

2.2.1. AUDITORÍA

Madariaga, Juan. (2004) afirma que:

La auditoría en general es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente aceptadas. (p.13)

Alvin, Arens (2007)

Es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente.

Según lo expuesto puedo concluir que:

“Auditoría es un examen sistemático, que permite evaluar la veracidad tanto de los estados financieros, como de los procesos que existen dentro de una organización, los mismos que estarán sujetos a pruebas evidenciales, y nos permitan emitir un informe que sirva de ayuda a la institución para mejoras correctivas y logro de metas y objetivos.”

2.2.2. RAZONES PARA LLEVAR A CABO UNA AUDITORÍA

Algunas de las razones más importantes para realizar una auditoría pueden ser las siguientes:

- a) Cambios en el marco legislativo.
- b) Fluctuaciones del mercado.
- c) Valorar la capacidad de gestión del equipo directivo copartícipe y analizar la posición competitiva de la empresa.
- d) La reorganización de la empresa.
- e) La emisión de ofertas públicas en mercados financieros.

2.2.3. OBJETIVO DE UNA AUDITORÍA

El objetivo de la auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

2.2.4. FINALIDAD DE UNA AUDITORÍA

La finalidad de la auditoría interna es prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y de obtener un mayor beneficio económico para la empresa o un cumplimiento más eficaz de sus objetivos institucionales

2.2.5. TIPOS DE AUDITORÍA

Según Amador, Alfonso en su texto Auditoría Administrativa, clasifica a la auditoría en:

Auditoría Financiera

Este tipo de auditoría está plenamente identificada con las organizaciones, ya que fue la pionera en el campo evaluatorio. Sus resultados y opinión se presentan en un documento denominado dictamen, en donde se hace referencia a la situación financiera, estado de resultados, variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, lo cual resulta de especial importancia para los inversionistas y medios externos.

Auditoría Operacional

Es la revisión del desarrollo y eficiencia en la realización de operaciones y procesos con base en los lineamientos de la organización.

Auditoría Administrativa

Es un examen de la administración y sus procesos, evalúa la administración general; su proceso, cumplimiento y promoción. Su normativa general está delimitada por el conocimiento de esta disciplina.

Auditoría Informática

La auditoría de este campo es de vital importancia en las empresas, pues informa sobre la organización, funcionalidad e idoneidad del proceso de sistematización de operaciones con que se cuenta. Asimismo, analiza sus medidas de seguridad,

el tipo de hardware y software que utilizan, y la calidad del personal que participa, todo lo cual repercute en la calidad de la información.

Auditoría Integral

La auditoría integral está basada en un enfoque interdisciplinario, que comprende aspectos legales, financieros, administrativos, operacionales, informáticos, entre otros, lo cual goza de aceptación en las organizaciones.

Auditoría Ambiental

La auditoría ambiental ha acrecentado su importancia en el mundo actual, por medio de ella se realizan exámenes técnicos en relación al impacto industrial y de desechos sobre el medio ambiente y los recursos naturales, situación que se agrava día tras día y requiere la implementación de medidas preventivas.

Auditoría de Cumplimiento

Tiene por objeto dictaminar si se han cumplido acuerdos contractuales especificados en un contrato. (Pág. 16)

Auditoría de Gestión

Se encarga de evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una entidad, un programa o actividad; el cumplimiento de las normas éticas por el personal y la protección del medio ambiente. (Maldonado, Milton K., 2006, Auditoría de Gestión; Producciones Digitales, p. 18).

2.2.6. AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según Maldonado, Milton (2011) auditoría de gestión es:

“Un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas". (Pág.22)

En la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Art. 21 expresa:

“La auditoría de gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.”

Según Yanel Blanco Luna (2012), dice:

Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo o independiente, con el propósito de evaluar la eficacia 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. (Pág. 403)

De acuerdo a lo expuesto concluyo que auditoría de gestión, es un examen sistemático que se realiza a las instituciones del sector público y privado con el fin de evaluar la gestión institucional y verificar si los procesos están acorde a sus objetivos planteados, y emitir un informe que ayude a la gerencia al logro de metas de una manera eficaz y eficiente.

2.2.6.1. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Yanel Blanco Luna (2012), dice que dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se puede señalar como objetivos principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.

- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

2.2.6.2. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión tiene un enfoque eminentemente positivo, tendiente a obtener mejores resultados, con mayor eficiencia, efectividad, economía, ética y protección ambiental (ecología). (MALDONADO, Milton, 2011, Pág.30)

2.2.6.3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica. (MALDONADO, Milton, 2011, Pág. 29)

2.2.6.4. LAS 5 “E” DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Figura N° 1: Las 5 E de auditoría de gestión

LAS 5 "E" DE GESTIÓN	
Eficiencia:	Consiste en lograr la utilización más productiva de los recursos humanos, financieros, técnicos, tecnológicos y tiempo.
Eficacia:	Es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
Economía:	Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad, apropiadas en el momento oportuno y al menor costo posible.
Ética:	Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El código de la conducta o ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse en una entidad.
Ecología:	Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

Fuente: Maldonado, M. (2011) Auditoría de Gestión (4ta. Ed.) Bogotá. p. 23

Elaborado: Yesenia Robles

2.2.6.5. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según Maldonado Milton, (2011) propone 5 fases para ejecutar una auditoría de gestión y las asocia con las tres fases de auditoría que normalmente se utiliza de la siguiente manera: la fase I y II pueden asociarse con la planificación, la III con trabajo de campo y la IV y V con la comunicación de resultados.

El trabajo de auditoría de gestión se realiza en cinco fases que son:

FASE I Estudio preliminar

FASE II Revisión de legislación, y normativas.

FASE III Evaluación del sistema de control interno.

FASE IV Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas.

FASE V Comunicación de resultados e informes de auditoría.

Figura N° 2: Fases de la auditoría de gestión



Fuente: Maldonado, M. (2011) Auditoría de Gestión (4ta. Ed.) Bogotá. p. 42

Elaborado: Yesenia Robles

FASE I: Estudio preliminar.

Esta fase consiste en que el auditor llegue a tener un cabal conocimiento de la entidad. El recorrido de las instalaciones y el conocimiento de las actividades principales de la entidad son importantes para los auditores

FASE II: Revisión de legislación y normativa

En esta segunda fase el auditor examina, evalúa y revisa la información recopilada en la etapa anterior con la finalidad de analizar los objetivos, políticas y normas de la empresa o entidad a ser examinada, poniendo gran interés en su historial y antecedentes, sus objetivos principales, la autoridad delegada a los funcionario principales y cualquier restricción impuesta sobre las operaciones, disposiciones y métodos de financiamiento de las operaciones de conformidad con las leyes pertinentes y con las políticas de la entidad.

FASE III: Evaluación del sistema de control interno.

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los procesos para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría.

FASE IV: Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas.

El análisis de áreas críticas no es más que la revisión exhaustiva a los procesos que durante la evolución del control interno fueron relevantes y requieren que sean más analizados, para lo cual se debe seguir lo siguientes pasos:

- Tomar una muestra del universo de la población a través de cualquier técnica de muestro.
- Aplicar pruebas de control y procedimientos analíticos.

- Elaborar el cuadro de hallazgos.

FASE V: Comunicación de resultados e informes de auditoría.

Esta fase es la final del proceso de auditoría en la cual a través del informe del auditor, se da a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, sus aspectos más relevantes, la opinión del auditor y las recomendaciones.

2.2.7. CONTROL INTERNO

Mantilla, Samuel (2005) define al control interno como: “Un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la entidad diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos.” (Pág. 14)

2.2.7.1. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Figura N° 3: Objetivos del control interno



Fuente: Mantilla, Samuel. (2005) Control Interno Informe COSO (4ta. Ed.) Bogotá. p. 14

Elaborado: Yesenia Robles

2.2.7.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Mantilla, Samuel (2005) dice que, el control interno está compuesto de 5 componentes, estos se derivan de la manera que la administración dirige un negocio, y estos son:

- **Ambiente de control:** La esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos, la

competencia y el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

- **Valoración de riesgos:** La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.
- **Actividades de control:** Se debe establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.
- **Información y comunicación:** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.
- **Monitoreo:** Debe monitorearse el proceso total y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

• **Figura N° 4: Componentes del control interno**



Fuente: Mantilla, Samuel. (2005) Control Interno Informe COSO (4ta. Ed.) Bogotá. p. 19
Elaborado: Yesenia Robles

2.2.8. RIESGO

Las normas de auditoría definen el riesgo de auditoría como “la posibilidad que el auditor no detecte un error significativo que pudiera existir en los estado financieros, ya sea por falta de evidencia al respecto o por disponer de una evidencia deficiente o incompleta, y emita una opinión no adecuada.”

2.2.8.1. TIPOS DE RIESGOS

Abolacio, Manuel (2009) señalan 3 tipos de riesgos:

- **Riesgo inherente:** Consiste en la posibilidad de la existencia de errores en el proceso contable que puedan derivar en que la información obtenida de él, contenga errores o irregularidades significativas.
- **Riesgo de control:** Este es el riesgo de que los sistemas de control interno de la empresa no hayan evitado o detectado errores significativos que se generen del sistema de contabilidad establecido.
- **Riesgo de detección:** Consiste en la posibilidad de la existencia de errores significativos ocurridos en los procedimientos de la empresa que no han sido posteriormente descubiertos por los sistemas de control interno y que tampoco han sido detectados por la aplicación de pruebas substantivas de auditoría.

2.2.9. INDICADORES

Franklin, Enrique (2013) sostiene que un indicador es “una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación”

Un indicador pretende caracterizar el éxito o efectividad de un sistema, programa u organización, sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

2.2.9.1. CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR

- Ser relevantes o útil para la toma de decisiones.

- Factible de medir.
- Fácil de llevar de una parte a otra.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Fácil de interpretar.
- Utilizable con otros indicadores.
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

2.2.9.2. NIVELES DE APLICACIÓN DE LOS INDICADORES.

Franklin, Enrique (2013) señala que por su nivel de aplicación los indicadores se dividen en:

Indicadores estratégicos: Permiten identificar la contribución o aportación para lograr los objetivos estratégicos con relación a la misión de la organización, miden el cumplimiento de los objetivos en:

- Actividades
- Programas especiales
- Procesos estratégicos
- Proyectos organizacionales y de inversión

Indicadores de gestión: informan sobre procesos y funciones clave, se utiliza para:

- Controlar la operación.

- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos.
- Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control
- Verificar el logro de las metas e identificar las posibles desviaciones.

Indicadores de servicio: miden la calidad con que se generan los productos y servicios en función de estándares y la satisfacción de los clientes y proveedores, se emplean para:

- Implementar acciones de mejora continua.
- Elevar la calidad de atención al cliente.

2.2.10. HALLAZGO

Según la ISO 19011 3.4 y 3.5 define al hallazgo como:

- 3.4.: Resultado de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría.
- 3.5.: Resultado de una auditoría que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.

Según lo expuesto y lo consultado con varios autores puedo decir que el hallazgo es las debilidades que se encontraron en las áreas auditadas.

2.2.10.1. ATRIBUTOS DEL HALLAZGO

Maldonado, Milton (2011) señala los siguientes atributos de un hallazgo:

- **Condición:** Lo que sucede o se da dentro de la entidad.
- **Criterio:** Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.
- **Causa:** Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.

- **Efecto:** Daño, desperdicio, pérdida.

2.2.11. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS)

Ray, O. & Kurt, P. (2011), expresa lo siguiente:

Las NAGAS, tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

Las normas de auditoría son requerimientos de calidad relativos a la personalidad del trabajo, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo, los cuales se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas.

Normas generales o personales

- 1. Entrenamiento y capacidad profesional:** La auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como auditor
- 2. Independencia:** En todos los asuntos relacionados con la auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio.
- 3. Cuidado y esmero profesional.:** Debe ejercerse el debido cuidado profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen.

Normas de ejecución del trabajo

- 4. Planeamiento y supervisión:** La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado.
- 5. Estudio y evaluación del control interno:** El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va depositar en él.
- 6. Evidencia suficiente y competente:** el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera suministrar una base objetiva para su opinión.

Normas de preparación del informe

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

7. Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados: El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.

8. Consistencia: Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo.

Este principio se refiere tanto a la consistencia en la aplicación de criterios contables de valuación de partidas y demás criterios (capitalización o no capitalización de desembolsos relacionados con activos fijos; tratamiento contable de los planes de pensiones a persona, tratamiento de mejoras de arrendamientos, etc.)

9. Revelación suficiente: Establece que todo estado financiero debe tener la información necesaria y presentada en forma comprensible de tal manera que se pueda conocer claramente la situación financiera y los resultados de sus operaciones. Por esta razón la revelación puede darse a través de las cifras de los estados financieros o en las notas correspondientes.

10. Opinión de auditor: El contendrá una expresión de opinión referente a los estados financieros tomados en conjunto o una aclaración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, se indicarán los motivos. En los casos en que el nombre de auditor se relacione con los estados financieros, el informe incluirá una indicación clara del tipo de su trabajo y del grado de responsabilidad que va a asumir.

2.2.12. TERMINOLOGÍA

2.2.12.1. GESTIÓN

“El término gestión (del que se deriva gestionar: Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera) hace referencia a acciones para lograr un fin.”. (Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española)

Según García, J., define a la gestión de empresas como: (Es el acto de asumir la responsabilidad de conducir la empresa dentro de un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos hacia objetivos concretos y en tiempos específicos, planificando las actividades que se consideren necesarias, organizando los recursos disponibles, dirigiendo a las personas y controlando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades del mercado o contexto. (GARCIA,J; Fundamentos de Gestión Empresarial, 2008, p. 26)

2.2.12.2. ARCHIVO PERMANENTE

“Tienen como objetivo reunir Los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presenta auditoría. Este archivo proporciona una fuente conveniente de información sobre la auditoría que es de interés continuo de un año a otro” (Domingo, Hernández Celis (2001 pág. 31).

2.2.12.3. ARCHIVO CORRIENTE

Este archivo recoge todos los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.” (DOMINGO, Hernández Celis (2001 pág. 28).

2.2.12.4. PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas. MEIGS, W. (1983 pág. 337)

2.2.12.5. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El programa operativo es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico.

2.2.12.6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Es la evaluación de los factores controlables e incontrolables de un negocio elaborado, tomando como base el propósito de la empresa. También se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una empresa.”(GARCIA SANCHEZ ESTELA. Planeación Estratégica: teoría y práctica, Primera edición 2007).

2.2.12.7. ANÁLISIS FODA

En la actualidad, existen diversos conceptos de lo que es el análisis FODA, una noción generalizada nos indica que; FODA es una técnica de estudio o diagnóstico de la situación competitiva de una empresa u organización, que permite observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que suceden en el entorno de una organización, sea cual fuere su fin.

La situación interna se compone de 2 factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa está compuesta de 2 factores no controlables: oportunidades y amenazas.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. HIPÓTESIS GENERAL

Con la realización de una auditoría de gestión a todos los departamentos, permitirá evidenciar, detectar y corregir las falencias que surgen de los procesos realizados por el personal de la institución del Banco Nacional de Fomento - Oficina Especial Pallatanga, en el periodo 2013.

3.1.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. El desarrollo del marco teórico conceptual contribuirá a la investigación que identifiquen los procesos de auditoría de gestión para contrastar con la gestión aplicada por el Banco.
2. La aplicación de técnicas y metodologías de auditoría de gestión, con el fin de diagnosticar los puntos críticos y el nivel de riesgo existente en el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga.
3. Elaborar un informe final de auditoría que guie a la gerencia sobre el manejo de los procedimientos de la gestión, para la toma correcta de decisiones en el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga.

3.2. VARIABLES

3.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Auditoría de gestión

3.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Mejoramiento de la gestión económica y administrativa

3.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo se utilizará los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Descriptiva:

Por medio de esta investigación se podrá aplicar encuestas y entrevistas para conocer los problemas por los que atraviesa el banco de forma real.

3.3.2. Documental:

Para realizar la investigación se recurrió a libros, páginas web, reglamentos y leyes, donde se pudo adquirir el conocimiento necesario para poder realizar el trabajo.

3.3.3. Campo:

La investigación se llevará a cabo en las instalaciones del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, donde podrá obtener información relevante y precisa para la ejecución de la auditoría de gestión.

3.4. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación realizada en el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, se caracterizará por tener un enfoque mixto, ya que para medir la gestión del banco es necesario aplicar tanto el enfoque cualitativo como cuantitativo:

3.4.1. Cualitativa:

Por medio del enfoque cualitativo podrá obtener datos sin medición numérica, las descripciones de lo que opina el personal y observar los hechos durante la investigación; las preguntas que se aplican en este enfoque van direccionados a los eventos actuales y pasados y se podrá interpretar de acuerdo a reglamentos e instructivos que posee la institución financiera.

3.4.2. Cuantitativa:

Por medio de este enfoque se obtendrá datos numéricos, que permitirán establecer con exactitud patrones de comportamiento y cumplimiento del personal del banco.

3.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Se consideró como población y muestra a un total de cinco (5) personas; las cuales ejercen todas las funciones y servicios que ofrece el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga.

Debido a que la población la conforma un número pequeño de personas, no se realizó procedimiento de muestreo estadístico, y se procedió a trabajar con toda la población.

3.6. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.6.1. MÉTODOS:

Los métodos que aplicaré para la investigación son:

3.6.1.1. Inductivo:

Es aquel que parte de hechos o fenómenos particulares para llegar a conclusiones generales, este método servirá para obtener información de los problemas existentes en cada departamento y así poder brindar una conclusión que aporte al banco en la toma de decisiones.

3.6.1.2. Deductivo:

Al aplicar este método poder analizar el cumplimiento de normativas y leyes, para poder tener conocimiento en que está fallando la institución.

3.6.1.3. Analítico:

Este método me permite determinar y analizar cada uno de los problemas existentes dentro de la institución.

3.6.2. TÉCNICAS:

Las técnicas que se utilizarán serán de dos fuentes de información:

3.6.2.1. Información primaria:

Se aplicará en la investigación de campo, ya que se va a realizar directamente al personal y obtener información desde la fuente de los hechos.

- **Técnica de observación:** Se aplicará esta técnica, en el momento de la visita previa, donde podré verificar la estructura, el comportamiento y la atención brindada a los clientes.
- **Cuestionarios:** Esta técnica se aplicará al personal de la institución, para verificar el conocimiento de metas, las actividades de acuerdo a su cargo, la atención que deben brindar a los clientes.

3.6.2.2. Información secundaria:

Estará basada en leyes y reglamentos propios de la institución.

3.6.3. INSTRUMENTOS:

Los instrumentos que se implementará en la investigación son:

- Cámara fotográfica.
- Hojas
- Computadora
- Esferos

3.7. RESULTADOS

Para el tratamiento de los resultados se aplicará el método estadístico, las preguntas están dirigidas al personal de la institución y tienen como fin poder evidenciar la factibilidad de la auditoría en el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga.

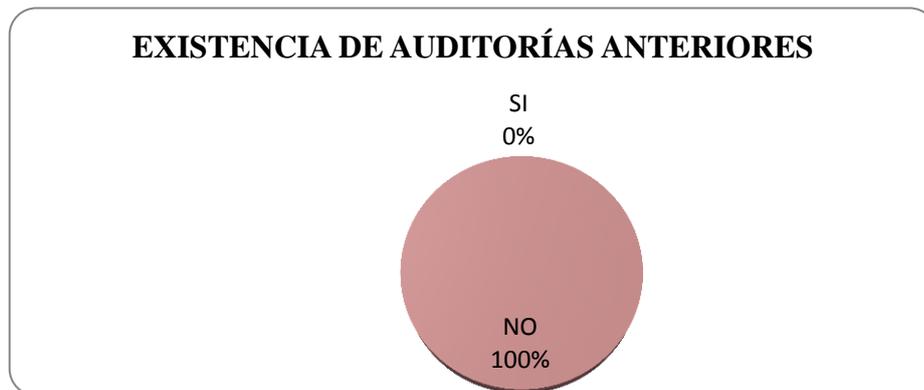
PREGUNTA 1: ¿Se ha llevado a cabo anteriormente una auditoría de gestión dentro de la institución?

Cuadro No. 1: Resultado pregunta 1

RESPUESTAS	PERSONAL ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Gráfico No. 1: Existencia de auditorías anteriores



Fuente: Cuadro No. 1
Elaborado: Yesenia Robles

ANÁLISIS:

El 100% del personal indica que en los 5 años de vida que lleva la institución financiera no se ha llevado a cabo una auditoría de gestión en ningún departamento, mucho menos en su totalidad.

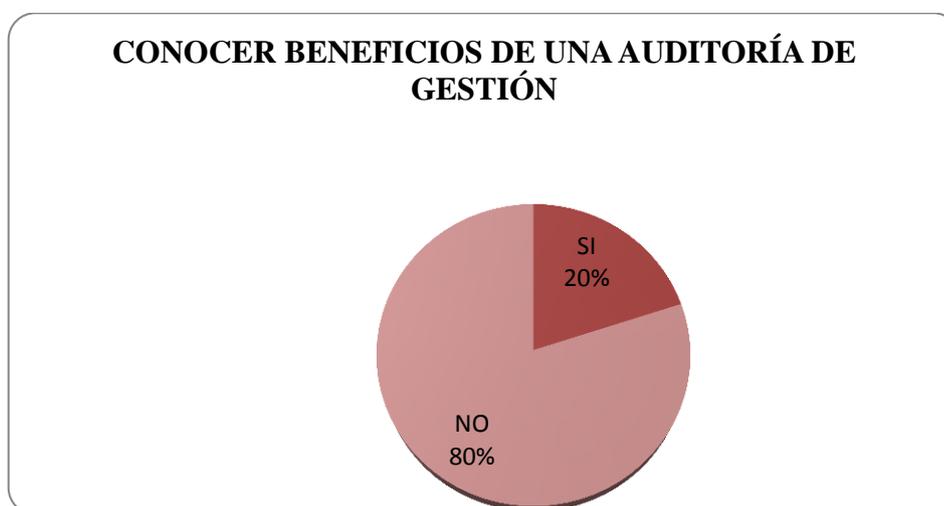
PREGUNTA 2: ¿Conoce Ud. los beneficios de una auditoría de gestión?

Cuadro No. 2: Resultado pregunta 2

RESPUESTAS	PERSONAL ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	1	20%
NO	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Gráfico No. 2: Conocer beneficios de una auditoría de gestión



Fuente: Cuadro No. 2
Elaborado: Yesenia Robles

ANÁLISIS:

El 80% del personal indica que no conoce los beneficios de una auditoría de gestión, luego de explicarles que con una auditoría de gestión se podría mejorar los procesos y que cada funcionario podrá realizar sus funciones de una manera eficiente llegaron a la conclusión de que sería viable la realización de una auditoría dentro de la institución.

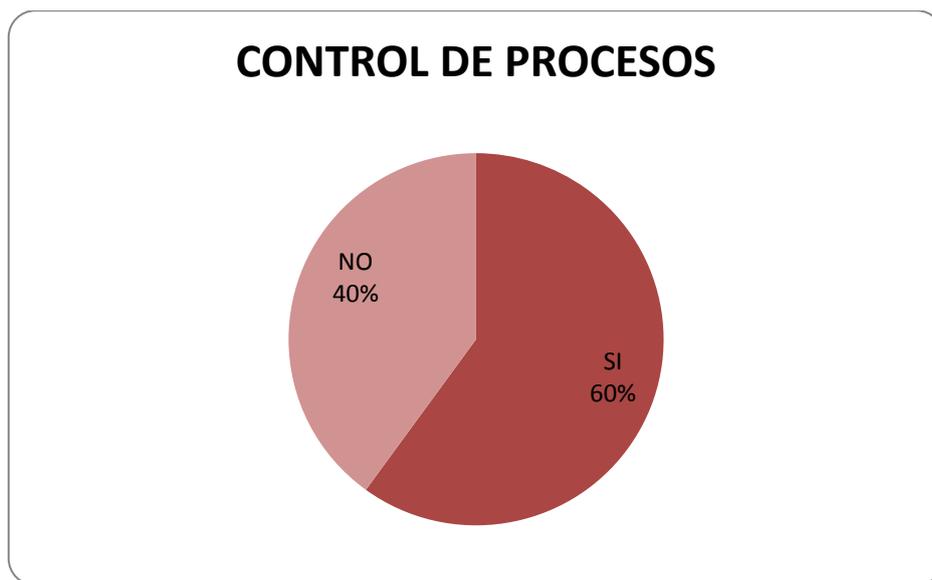
PREGUNTA 3: ¿Se controla el cumplimiento de procesos dentro de la institución?

Cuadro No. 3: Resultado pregunta 3

RESPUESTAS	PERSONAL ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	3	60%
NO	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Gráfico No. 3: Existencia de control de procesos



Fuente: Cuadro No. 3
Elaborado: Yesenia Robles

ANÁLISIS:

El 40% del personal que lo conforma el gerente y la jefa operativa indican que no existe un control a fondo del cumplimiento de los procesos, esto se debe a que existe poco personal y todos se ayudan dentro de la institución.

PREGUNTA 4: ¿Se utilizan los recursos materiales de una manera óptima?

Cuadro No. 4: Resultado pregunta 4

RESPUESTAS	PERSONAL ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	4	80%
NO	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Gráfico No. 4: Utilización óptima de recursos



Fuente: Cuadro No. 4
Elaborado: Yesenia Robles

ANÁLISIS:

El 20% del personal que lo representa el gerente indica que no existe un control óptimo de recursos debido a que no existe un uso limitado para un proceso y pueden existir fugas. Mientras que el 80% indica que si existe un uso adecuado ya que son los que operan con los recursos existentes.

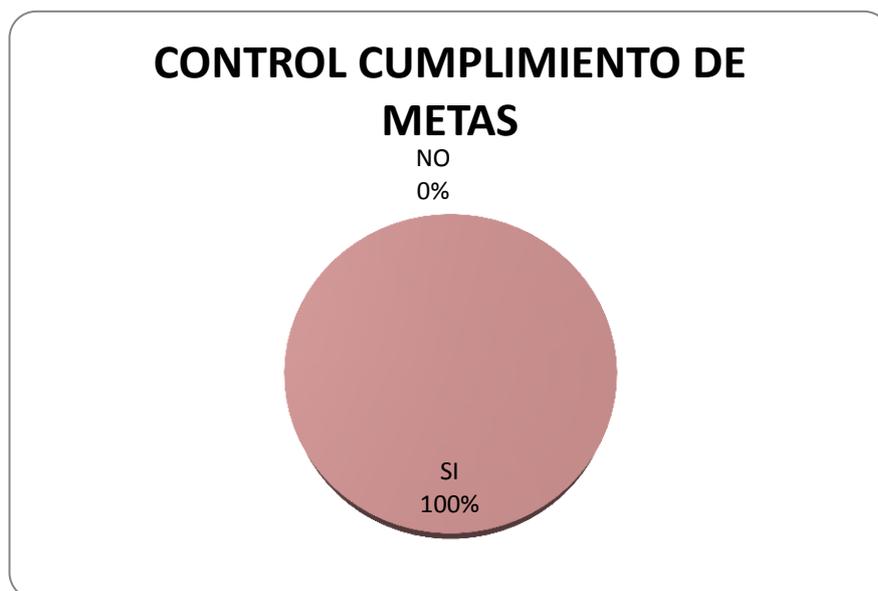
PREGUNTA 5: ¿Se realiza un control de cumplimiento de metas?

Cuadro No. 5: Resultado pregunta 5

RESPUESTAS	PERSONAL ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Gráfico No. 5: Control de cumplimiento de metas



Fuente: Cuadro No. 5
Elaborado: Yesenia Robles

ANÁLISIS:

El 100% del personal indica que mes a mes se lleva un seguimiento de las metas alcanzadas, pero se hace más énfasis al área de crédito ya que este departamento tiene una meta a ser cumplida mes a mes.

PREGUNTA 6: ¿Existe una evaluación de desempeño de manera constante?

Cuadro No. 6: Resultado pregunta 6

RESPUESTAS	PERSONAL ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Gráfico No. 6: Evaluación del desempeño



Fuente: Cuadro No. 6
Elaborado: Yesenia Robles

ANÁLISIS:

El 100% del personal indica que en la institución se lleva a cabo una evaluación anual en lo que corresponde al desempeño. En este caso el personal debería ser evaluado por lo menos una vez semestral.

PREGUNTA 7: ¿Considera Ud. que la ejecución de una auditoría de gestión, permite a la institución mejorar las falencias existentes?

Cuadro No. 7: Resultado pregunta 7

RESPUESTAS	PERSONAL ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Gráfico No. 7: Factibilidad de una auditoría de gestión



Fuente: Cuadro No. 7
Elaborado: Yesenia Robles

ANÁLISIS:

El 100% del personal considera que si se lleva a cabo una auditoría de gestión a nivel institucional se podrá corregir y mejorar en los procesos y así poder ofrecer un servicio más eficiente a los clientes.

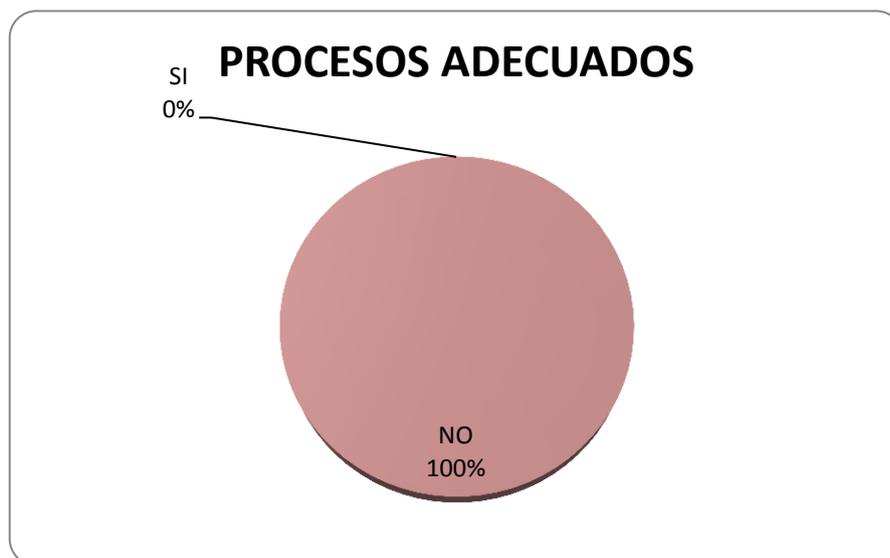
PREGUNTA 8: ¿Cree Ud. que los procesos empleados para cada función son los adecuados?

Cuadro No. 8: Resultado pregunta 8

RESPUESTAS	PERSONAL ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Gráfico No. 8: Procesos adecuados



Fuente: Cuadro No. 8

Elaborado: Yesenia Robles

ANÁLISIS:

El 100% del personal considera que los procesos existentes para cada función no son adecuados, ya que conllevan mucho tiempo y no se puede ejercer un trabajo rápido y óptimo para los clientes.

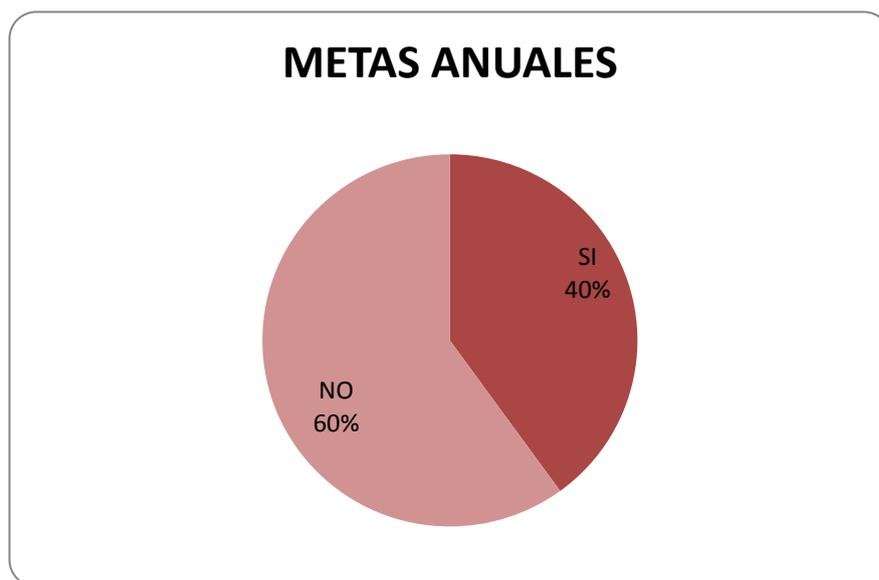
PREGUNTA 9: ¿De acuerdo a su experiencia en la institución, se emplea un sistema adecuado de metas y objetivos para cada año?

Cuadro No. 9: Resultado pregunta 9

RESPUESTAS	PERSONAL ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	2	40%
NO	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Gráfico No. 9: Metas anuales



Fuente: Cuadro No. 9
Elaborado: Yesenia Robles

ANÁLISIS:

El 40% del personal que lo conforman las funcionarias de caja y balcón de servicios nos dieron una respuesta positiva debido a que ellas no tienen una meta anual que cumplir, sin embargo el resto del personal de la entidad indican que las metas anuales no están de acuerdo al mercado que ellos manejan.

PREGUNTA 10: ¿Cuenta Ud. con los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes?

Cuadro No. 10: Resultado pregunta 10

RESPUESTAS	PERSONAL ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Gráfico No. 10: Recursos necesarios



Fuente: Cuadro No. 10
Elaborado: Yesenia Robles

ANÁLISIS:

El 100% del personal indican que no cuentan con los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, indican que desde el espacio físico es muy pequeño para la cantidad de clientes, los servicios que ellos solicitan muchas de las veces no pueden ser atendidos ya sea por problemas existentes en el sistema o porque la institución no brinda todos los servicios bancarios.

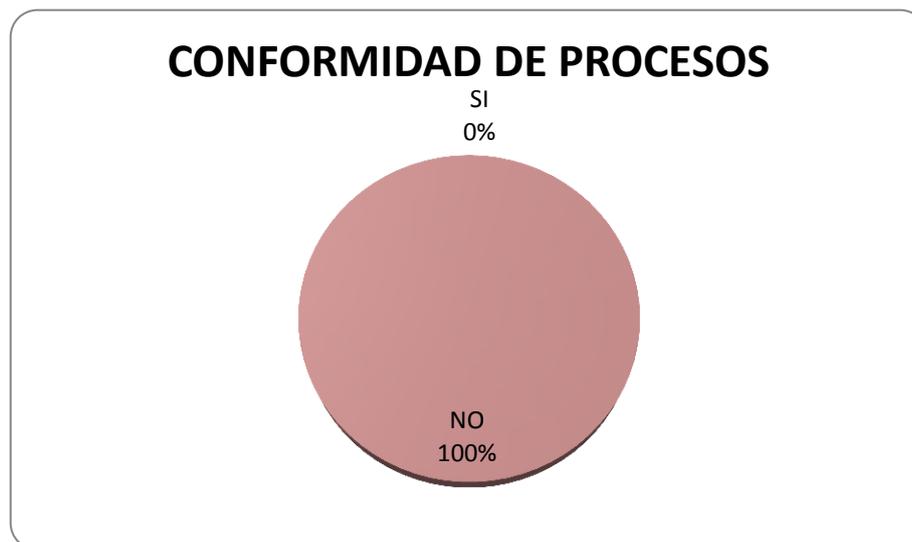
PREGUNTA 11: ¿Ud. como funcionario de la institución, se siente a gusto con los procesos existentes para llevar a cabo su labor diaria?

Cuadro No. 11: Resultado pregunta 11

RESPUESTAS	PERSONAL ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Gráfico No. 11: Conformidad de procesos



Fuente: Cuadro No. 11
Elaborado: Yesenia Robles

ANÁLISIS:

El 100% del personal indican que no se encuentra conforme con los procesos para sus labores diarias, debido a que todo proceso tiene que ser manual y luego computarizado, por lo que se emplea demasiado tiempo para realizar sus funciones y todo proceso antes de ser ejecutado tiene que ser enviado a Casa Matriz para su aprobación.

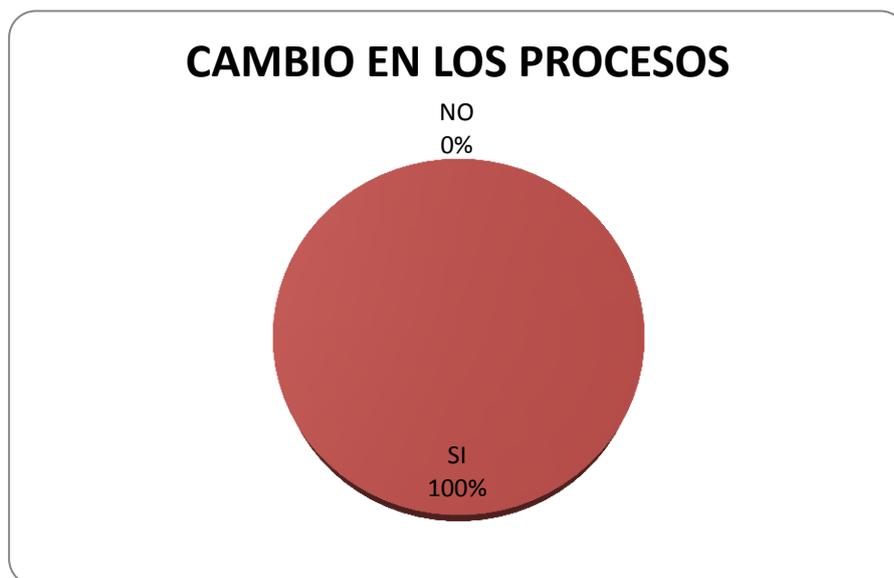
PREGUNTA 12: ¿Cree Ud. que deberían existir cambios en los procesos?

Cuadro No. 12: Resultado pregunta 12

RESPUESTAS	PERSONAL ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	5	100%
NO	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Gráfico No. 12: Cambio en los procesos



Fuente: Cuadro No. 12
Elaborado: Yesenia Robles

ANÁLISIS:

El 100% del personal indican que debería existir un cambio y especialmente que todo proceso se realice de manera computarizada, debido a que la atención sería más eficiente y la información más precisa y actualizada.

PREGUNTA 13: ¿El cliente queda 100% satisfecho con la atención prestada por su función?

Cuadro No. 13: Resultado pregunta 13

RESPUESTAS	PERSONAL ENCUESTADO	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Gráfico No.13: Satisfacción del cliente



Fuente: Cuadro No. 13
Elaborado: Yesenia Robles

ANÁLISIS:

El 100% del personal indican que los clientes no quedan totalmente satisfechos debido a los tramites se demoran mucho por la mala estructura de los procesos.

3.8. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para comprobar la verificación de la hipótesis se llevará a cabo el análisis de chi cuadrado tomando en consideración la encuesta realizada al personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, donde se realizó preguntas orientadas a las variables dependientes e independientes.

DATOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DEL BNF - OFICINA ESPECIAL PALLATANGA	
No.	VARIABLE INDEPENDIENTE: Auditoría de Gestión
1	¿Se ha llevado a cabo anteriormente una auditoría de gestión dentro de la institución?
2	¿Conoce Ud. los beneficios de una auditoría de gestión?
3	¿Se controla el cumplimiento de procesos dentro de la institución?
4	¿Se utilizan los recursos materiales de una manera óptima?
5	¿Se realiza un control de cumplimiento de metas?
6	¿Existe una evaluación de desempeño de manera constante?
7	¿Considera Ud. que la ejecución de una auditoría de gestión, permite a la institución mejorar las falencias existentes?
No.	VARIABLE DEPENDIENTE: Mejoramiento de la Gestión Económica y Administrativa
1	¿Cree Ud. que los procesos empleados para cada función son los adecuados?
2	¿De acuerdo a su experiencia en la institución, se emplea un sistema adecuado de metas y objetivos para cada año?
3	¿Cuenta Ud. con los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes?
4	¿Ud. como funcionario de la institución, se siente a gusto con los procesos existentes para llevar a cabo su labor diaria?
5	¿Cree Ud. que deberían existir cambios en los procesos?
6	¿El cliente queda 100% satisfecho con la atención prestada por su función?

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS POR CHI CUADRADO
MATRIZ DE CONTINGENCIA

VARIABLES	SI	NO	TOTAL
Variable Independiente	18	17	35
Variable Dependiente	2	28	30
Total	20	45	65

Hallar la frecuencia esperada:

$$E = \frac{TF * TC}{TG}$$

Dónde:

E = Esperada

TF = Total Fila

TC = Total Columna

TG = Total General

$$E = \frac{35 * 20}{65} \quad E = 10.77$$

$$E = \frac{35 * 45}{65} \quad E = 24.23$$

$$E = \frac{30 * 20}{65} \quad E = 9.23$$

$$E = \frac{30 * 45}{65} \quad E = 20.77$$

Hallar los grados de libertad:

$$GL = (F - 1)(C - 1)$$

Dónde:

GL = Grados de Libertad

F = Fila

C = Columna

$$GL = (F - 1)(C - 1)$$

$$GL = (2-1)(2-1)$$

$$GL = 1$$

GL = 3.84 Según tabla de Probabilidades de Chi Cuadrado

$$GL = 3.84 = 95\%$$

$$GL = 1 - 95\%$$

$$GL = 5\%$$

Hallar el Chi Cuadrado:

$$x^2c = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

O	E	$x^2c = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$
13	10,77	0,46
22	24,23	0,21
7	9,23	0,54
23	20,77	0,24
TOTAL		1,45

DECISIÓN:

$x^2c > x^2CE$ =====> Hipótesis de Trabajo

$x^2c < x^2CE$ =====> Hipótesis Nula

De acuerdo a la decisión de la hipótesis $x^2c < x^2CE$, se llegó a la conclusión que el 1,45 es menor del 3,84 por lo cual acepto la hipótesis de nula y rechazo la hipótesis de trabajo.

De acuerdo a la hipótesis nula no se está mejorando ni cumpliendo la gestión administrativa dentro del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, por lo cual las funciones del personal no cumplen con los principios de eficiencia, eficacia y economía.

CAPÍTULO IV

4. DISEÑO DE LA PROPUESTA

4.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA, DURANTE EL PERIODO 2013.

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA



CLIENTE:	BANCO NACIONAL DE FOMENTO - OFICINA ESPECIAL PALLATANGA
NATURALEZA DE TRABAJO	AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTES:	GERENCIA JEFE DE OFICINA BALCÓN DE SERVICIOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITO CAJA
PERIODO A EVALUAR:	ENERO - DICIEMBRE 2013

ARCHIVO

PERMANENTE

ÍNDICE

INFORMACIÓN GENERAL	AP
HOJA DE MARCAS	HM
HOJA DE REFERENCIAS	HR

Reseña histórica del Banco Nacional de Fomento

Como consecuencia de una época de crisis del sistema financiero que vivía nuestro país en la década de los años veinte llegó la Misión Kemerer, logrando importantes transformaciones en el manejo de la economía y del Estado como la creación del Banco Central del Ecuador y de organismos de control como la Contraloría General del estado y la Superintendencia de Bancos.

Los sectores comercial e industrial contaron desde entonces con mayores posibilidades de acceso a operaciones crediticias. No ocurría lo mismo con el campo agropecuario, cuyos actores atravesaban situaciones difíciles por falta de recursos y de apoyo a sus iniciativas y esfuerzos.

Es en estas circunstancias el Gobierno del Doctor Isidro Ayora, mediante Decreto Ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el Registro Oficial No. 552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador.

La condición de sociedad anónima la mantuvo hasta 1937, año en que se transformó en institución privada con finalidad social y pública, autónoma y sujeta a su propia Ley y Estatutos, forma jurídica que la mantiene hasta la presente fecha.

Sucesivas reformas fueron cambiando su estructura hasta que el 14 de octubre de 1943 se expidió la ley que transformó al Banco Hipotecario en el Banco Nacional de Fomento Provincial, la misma que fue publicada en el registro Oficial No. 942 con fecha 20 de octubre de 1943, durante la administración del Doctor Carlos Alberto Arroyo del Río, presidente Constitucional de la República del Ecuador.

Luego, mediante Decreto No. 327 del 28 de marzo de 1974, publicado en el Registro Oficial No. 526 del 3 de abril del mismo año, se expide la nueva LEY ORGANICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO. Con esta Ley el Banco Nacional de Fomento adquiere autonomía económica, financiera y técnica.

De acuerdo con esta Ley, el Banco Nacional de Fomento se constituyó una entidad

Elaborado por: RGYA	Fecha: 04/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

Hasta el año 1999, el Banco Nacional de Fomento presentó una serie de dificultades cuya problemática impidió asumir eficientemente su rol de Banca de Desarrollo, que se reflejó principalmente por el estancamiento de la actividad crediticia, bajos niveles de recuperación y problemas de liquidez. Esto determinó que la Administración desarrolle una serie de acciones a fin de revitalizar su estructura financiera-crediticia y retomar el rol importante de intermediación financiera.

En el Decreto Ejecutivo N° 1390 de 20 de diciembre de 2012, suscrito por el Señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador, Eco. Rafael Correa Delgado, se sustituye el Art.1 del Decreto Ejecutivo N°696, publicado en el Registro Oficial N°414 de 28 de marzo de 2011, por el siguiente:

Art. 1.- El Directorio del Banco Nacional de Fomento estará integrado por los siguientes vocales:

- El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca o su delegado; quien lo presidirá;
- El Ministro Coordinador de la Política Económica o su delegado;
- El Ministro Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad o su delegado;
- El Ministro de Industrias y Productividad o su delegado.
- El BNF tiene nuevas atribuciones, después que el Congreso Nacional se allanó al veto parcial del Ejecutivo en las reformas a la Ley de esta institución financiera.

En las reformas también se establece que el crédito se ampliará a los sectores acuicultor, minero, forestal, pesquero y turístico. De igual manera se definieron los tipos de crédito

Elaborado por: RGYA	Fecha: 04/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

que se otorgarán para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo y micro crédito.

La nueva Ley exige al Estado que implemente los seguros como mecanismo de protección contra riesgos y contingencias que puedan afectar el pago de los créditos al Banco. Este seguro deberá estar cubierto con el aporte del Estado y el beneficiario del crédito.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 04/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

Certificado de autorización de funcionamiento de la Oficina Especial Pallatanga

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

Por cuanto el Banco Nacional de Fomento ha cumplido los requisitos legales y reglamentarios pertinentes, se le otorga el presente:

CERTIFICADO DE AUTORIZACIÓN

Para que su Oficina Especial aprobada mediante resolución N° SBS-INIF-DNIF1-2008-734 del 22 de diciembre del 2008, que estará ubicada en la Panamericana Sur N° 622 y Eloy Alfaro Esquina, de la localidad, parroquia y cantón de Pallatanga, provincia de Chimborazo, pueda funcionar sujetándose a las normas y procedimientos generales que determina la ley General de Instituciones del Sistema Financiero y a las que expida esta Superintendencia de Bancos y Seguros.

Quito, D.M. 8 de enero del 2009.

Dr. Patricio Lovato

SECRETARIO GENERAL

Elaborado por: RGYA	Fecha: 04/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

Misión

Impulsar con la participación de actores locales y nacionales, la inclusión, asociatividad y control social, mediante la prestación de servicios financieros que promuevan las actividades productivas y reproductivas del territorio, para alcanzar el desarrollo rural integral.

Visión

Al 2017 consolidarse como la institución articuladora del desarrollo rural, mediante la provisión de servicios financieros confiables, eficientes y eficaces, que promuevan en el espacio rural el desarrollo de las familias, comunidades y sectores productivos estratégicos para el país.

Objetivos para el año 2013

- Impulsar el desarrollo solidario, inclusivo y sostenible y el fortalecimiento de la inversión social y productiva en los sectores mediano y pequeño.
- Ser capaz de asegurar recursos estables y suficientes en el largo plazo, y asignarlos de una manera oportuna y apropiada.
- Incrementar con calidad el nivel de la cartera, disminuir la morosidad, y aumentar las captaciones con productos financieros idóneos y calidad en el servicio.
- Estandarizar y controlar todos los procesos y mejorarlos continuamente, reduciendo los tiempos de ciclo y costos operativos.
- Gestionar integralmente los riesgos basados en un modelo que permita mantener los niveles adecuados de exposición basados en los límites establecidos por el Directorio y autoridades de control.
- Implementar 1 sistema de gestión de recursos humanos basado en competencias y resultados que permita incrementar la satisfacción laboral sostenidamente y la

Elaborado por: RGYA	Fecha: 04/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

productividad laboral.

- Proporcionar y afianzar la plataforma tecnológica adecuada que permita soportar y garantizar la operación del Banco, la excelencia en los procesos y la integridad de la información.

Valores institucionales

- Honestidad
- Innovación
- Responsabilidad
- Calidad de Servicio
- Trabajo en Equipo
- Pertenencia

Base legal

El Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública. Su funcionamiento se basa en la Ley Orgánica, Estatuto, Reglamentos y Regulaciones; y, su política crediticia se orienta de conformidad con los planes y programas de desarrollo económico y social que expida el Gobierno Nacional.

- Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento.
- Normas de Creación del BNF
- Regulaciones y Procedimientos Internos
- Normas de Regulación

Elaborado por: RGYA	Fecha: 04/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

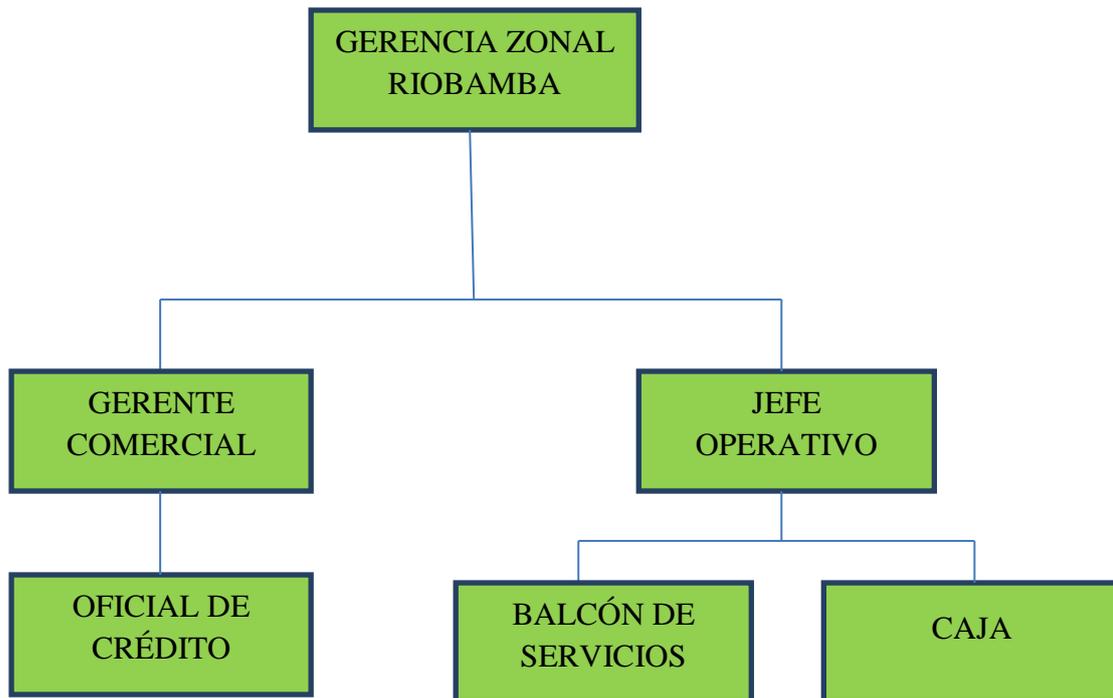
Nómina del personal de la Oficina Especial Pallatanga

Cuadro No. 14: Nómina de personal

N°	APELLIDO Y NOMBRE	CARGO
1	Ponce Fabián	Gerente Comercial
2	Pilatasig Jeaneth	Jefe Operativa
3	Usca luz	Oficial de Crédito
4	Carrión Patricia	Oficinista Bancaria
5	Montenegro Karina	Cajera

Fuente: Nómina de Personal Oficina Especial Pallatanga
Elaborado: Yesenia Robles

Organigrama estructural



Fuente: No poseía organigrama institucional
Elaborado: Yesenia Robles

Elaborado por: RGYA	Fecha: 06/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

Productos y servicios

Financiamiento

- **Microcrédito de Fortalecimiento:** Crédito dirigido a microempresarios de economía de subsistencia y acumulación simple

Monto Hasta: 7.000 USD

Tasa de interés: 11% anual para producción y 15% anual para comercio y servicios.

Garantía: Quirografaria, prendaria o hipotecaria.

Destino: Capital de trabajo, activos fijos, maquinaria usada.

Beneficios: Hasta 5 años

Forma de pago: Mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual.

- **Microcrédito de Crecimiento:** Crédito dirigido a microempresarios de economía de subsistencia y acumulación simple y ampliada.

Monto: Hasta: 20.000 USD

Tasa de interés: 11% anual para producción y 15% anual para comercio y servicios.

Garantía: Quirografaria, prendaria o hipotecaria.

Destino: Capital de trabajo, activos fijos, maquinaria usada.

Beneficios: Hasta 5 años

Forma de pago: Mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual.

- **Crédito de Desarrollo Humano:** Crédito dirigido a beneficiarios del bono de desarrollo humano.

Monto: Hasta: 580,96 USD

Elaborado por: RGYA	Fecha: 06/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

Tasa de interés: 5% anual (subsidiada por el Gobierno Nacional)

Garantía: Sin garantía

Destino: Inversión en micro unidades de producción, comercio y servicios.

Beneficios de Plazo: 1 año

Forma de pago: Mensual

Apertura de Cuentas y Ahorro Fomento

- **Cuenta Ahorrafomento:** Tasa de interés atractiva: a mayor saldo, mayor rentabilidad.

Tarjeta de débito

Liquidez inmediata, puedes disponer de tu dinero cuando lo necesites, a través de tu cuenta de ahorros, y los cajeros automáticos del banco.

Apertura: con tan sólo 20 USD

- **Cuenta Corriente:** Tasa de interés atractiva: a mayor saldo, mayor rentabilidad.

Tarjeta de débito y chequera

Liquidez inmediata, puedes disponer de tu dinero cuando lo necesites, a través de tu cuenta de ahorros, y los cajeros automáticos del banco.

Apertura: con tan sólo 300 USD

- **Depósitos a Plazo Fijo:** Tasa de interés atractiva

Fecha de pago: Los intereses generados se pagarán en la fecha de vencimiento del capital, de acuerdo a las características de cada póliza.

Pago anticipado: Si el certificado se cancela antes del plazo pactado se reconocerá tasa máxima de interés, que se paga en cuentas de ahorro, en las sucursales automatizadas.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 06/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

Monto mínimo: 250 USD

Plazo mínimo: 31 días

Servicios Bancarios:

- **Cheques de gerencia:** Emisión de cheques de gerencia para pago a proveedores o por solicitud de clientes de cuentas de ahorro para pago a terceros con fondos disponibles de su cuenta, pago de depósitos a plazo y retiros superiores a cupos establecidos por el banco.
- **Giros nacionales:** Receptar giros por solicitud de cliente o no clientes del Banco para pago a beneficiarios a nivel nacional.
- **Depósitos judiciales:** Recibir o pagar los depósitos judiciales de acuerdo con el convenio entre el Banco Nacional de Fomento, Banco Central del Ecuador y la Corte Suprema de Justicia.
- **Certificación de no adeudar al BNF:** Satisfacer la necesidad de clientes internos y externos para la obtención de la certificación de no ser deudores morosos del BNF.
- **Sistema de pagos interbancarios:** Crédito a cuentas de órdenes de pagos de Instituciones o Bancos, procesadas a través del sistema de pagos interbancarios - SPI del Banco Central del Ecuador.
- **Convenios de pago:** Pago a beneficiarios de transferencias de ecua giros de giros del exterior.
- **Pago bono de desarrollo humano:** Pago a beneficiarios del Programa de Protección social del bono de desarrollo humano en ventanillas o a través de cajeros automáticos con la tarjeta provista por dicho programa.
- **Pago a beneficiarios del IESS:** Si el cliente tiene una cuenta corriente o de ahorros se acredita automáticamente.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 06/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

- **Convenio con la Vicepresidencia - Misión Joaquín Gallegos Lara:** Atención preferencial para la apertura de cuentas de ahorro a beneficiarios del bono Joaquín Gallegos Lara para que les transfieran los fondos a través del SPI.
- **Convenios de recaudación:**
 - ✓ Producto Puntomático del Banco del Pacífico - varios servicios de recaudación de servicios básicos,
 - ✓ Consumo telefónico - CNT
 - ✓ Pagos representantes ventas - AVON
 - ✓ Recaudación de cartera del BEV
 - ✓ Agencia Nacional de Transito ANT
 - ✓ Corporación Financiera Nacional CFN
 - ✓ Instituto Ecuatoriano de Cerdito Educativo IECE
 - ✓ Servicio de Rentas Internas
 - ✓ Impuestos
 - ✓ Matriculación Vehicular
 - ✓ RISE
 - ✓ Transferencia de Dominio
 - ✓ UNIVISA
 - ✓ TVCABLE
 - ✓ Claro Y Movistar: Planes y Recargas
 - ✓ Tarjetas de Crédito
 - ✓ Pacificard (Mastercard – VISA)

Elaborado por: RGYA	Fecha: 06/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

✓ VISA Cash

✓ LEONISA

- **Depósitos a plazo:** Captar recursos a plazos mayores de 30 días a tasas diferenciadas según montos y plazos y emitir el certificado de inversión correspondiente.

Servicios Financieros

- **Cámara de compensación:** De acuerdo a disposiciones del Banco Central del Ecuador, el banco participa centralizadamente a través del intercambio de imágenes (CCC) en la cámara de compensación: preliminar y definitiva mediante el canje de los valores de los cheques recibidos y entregados, conjuntamente con la banca privada en las sucursales interconectadas. Con este nuevo proceso los valores se encuentran disponibles en 24 horas.
- **Intermediación financiera:** El BNF ofrece a las entidades del sector público Financiero la opción de realizar inversiones a través de la compra -venta de bonos, certificados de tesorería y otros documentos financieros a través de las Bolsas de Valores del país.
- **Transferencias nacionales:** El Banco Nacional de Fomento, ofrece el servicio de transferencias interbancarias solicitadas por sus clientes, a las diferentes instituciones que conforman el Sistema Financiero Nacional como bancos, cooperativas de ahorro y crédito y mutualistas.

La solicitud de orden de transferencia, se recibirá en el área de servicios bancarios, en un horario de 8:30 a 12:00 horas, para ser procesadas el mismo día utilizando el sistema SWIFT – SPL.

- **Cuentas corrientes fondos rotativos para las instituciones del sector público:** De conformidad con lo dispuesto en el artículo 1, sección IV, capítulo I, título noveno, libro I, política monetaria y crediticia de la Codificación de

Elaborado por: RGYA	Fecha: 06/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

Regulaciones del Banco Central del Ecuador y en base de la autorización del Ministerio de Finanzas a las Instituciones, el BNF se encuentra autorizado para la apertura de cuentas corrientes para fondos rotativos a nivel nacional.

- **Cuentas rotativas de ingresos recaudaciones, autogestión para las instituciones del sector público:** La regulación No. 947-95 de Junta Monetaria establece la posibilidad de que las instituciones públicas puedan tener cuentas rotativas de ingresos para canalizar sus recaudaciones a través de corresponsales del Banco Central del Ecuador.

El BNF es corresponsal del Banco Central del Ecuador y se encuentra prestando en su sistema automatizado la apertura de una cuenta rotativa de ingresos correlacionada con varios códigos de recaudación, similar al servicio de la Banca privada.

- **Débitos y créditos masivos:** Mediante la suscripción de convenios el BNF pone a disposición el producto de débitos y créditos masivos a través del nuevo sistema automatizado COBIS.
- **Depósitos judiciales:** El Banco Nacional de Fomento brinda a nivel nacional el servicio de recaudación (recepción) y pago (devolución) de depósitos judiciales, debidamente ordenados por un juez, para lo cual existen cuentas bancarias individuales de los juzgados y tribunales de justicia.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 06/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

Hoja de marcas y referencias

Las marcas y referencias servirán de gran ayuda durante el proceso de auditoría, ya que permitirá identificar cada uno de los papeles de trabajo y las anomalías que se detecten durante la evaluación al Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga.

MARCAS

MARCA	SIGNIFICADO
√	Verificación
@	Hallazgos
X	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
≠	No existe documentación
○	Documentación desactualizada

Elaborado por: RGYA	Fecha: 07/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

REFERENCIAS

ABREVIATURAS	SIGNIFICADO
RGYA	Robles Guano Yesenia Aracelly
AGIP	Arias González Iván Patricio
AC	Archivo Corriente
AP	Archivo Permanente
CP	Carta de Presentación
CSP	Contrato de Servicios Profesionales
NIE	Notificación Inicio de Examen
MP	Memorando de Planificación
PA	Programas de auditoría
VP	Visita Preliminar a las Instalaciones
MF	Matriz FODA
ACE	Entrevista Gerente Comercial
CII	Control interno - Ambiente de control
HH	Hoja de hallazgos
CCI	Cuestionarios de Control Interno
IA	Informe de Auditoría
MSR	Matriz de Seguimiento de Recomendaciones

Elaborado por: RGYA	Fecha: 07/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

CLIENTE:	BANCO NACIONAL DE FOMENTO - OFICINA ESPECIAL PALLATANGA
NATURALEZA DE TRABAJO	AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTES:	GERENCIA JEFE DE OFICINA BALCÓN DE SERVICIOS DEPARTAMENTO DE CRÉDITO CAJA
PERIODO A EVALUAR:	ENERO - DICIEMBRE 2013

ARCHIVO

CORRIENTE

ÍNDICE	
FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	
Carta de Presentación	CP
Contrato de Servicios Profesionales	CSP
Notificación Inicio de Examen	NIE
Memorando de Planificación	MP
FASE II EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	
Programa de Auditoría	PA
FASE III DESARROLLO DE HALLAZGOS	
Hallazgos encontrados en la fase anterior	HH
FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	
Carta de Presentación	CP
Informe de Auditoría	IA
FASE IV SEGUIMIENTO	
Matriz de Seguimiento de Recomendaciones	MSR

FASE I

CARTA DE PRESENTACIÓN

Riobamba, 31 de Octubre del 2014

Ingeniero

Fabián Ponce

GERENTE COMERCIAL BNF – ZONAL RIOBAMBA

De nuestra consideración:

Por medio de la presente reciba un cordial saludo de quienes conformamos la Firma de Auditoría “ ROBLES CONSULTING & AUDIT”, la misma que tiene por objeto concretar el acuerdo llegado meses atrás para la realización de una AUDITORÍA DE GESTIÓN AL BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA, DURANTE EL PERIODO 2013, el objetivo principal será medir la eficiencia y eficacia de los procesos dentro de la institución, para poder emitir un informe que brinde a la gerencia un soporte en la correcta y pronta toma de decisiones correctivas.

La auditoría será responsabilidad del Lic. Iván Arias quien será el supervisor y Yesenia Robles auditor sénior, la misma que se ejecutará de acuerdo a normas y principios de auditoría vigentes.

Por la atención a la presente, me suscribo, sin antes brindarle mis sinceros agradecimientos.

Atentamente:

Yesenia Robles
AUDITORA

Elaborado por: RGYA	Fecha: 31/10/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 31/10/2014

CONTRATO DE TRABAJO

COMPARECIENTES:

En, la ciudad de Riobamba, a los 31 días del mes de octubre, el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, que en adelante se le denominará Contratante, representado por el Ing. Fabián Ponce Cerda Gerente Comercial, y por otra parte la Firma de Auditoría Robles Consulting & Audit, a la que en adelante se la denominará Contratista, convienen en celebrar el presente contrato de Prestación de Servicios de Auditoría de Gestión al Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga durante el periodo comprendido de enero – diciembre del 2013, conteniendo las siguientes cláusulas:

PRIMERA: Antecedentes

La firma Contratista, presentó un oficio al Gerente Comercial del Banco Nacional de Fomento - Oficina Especial Pallatanga, para solicitar la apertura necesaria para la ejecución de una Auditoria de Gestión, tema de investigación que se llevará a cabo previo a la obtención de Título como Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA., obteniendo una respuesta favorable por parte del Ing. Fabián Ponce Cerda, motivo por el cual se puso en marcha el presente trabajo.

SEGUNDA: Objeto del contrato

Por medio del presente contrato, el Contratista se compromete con la Institución Contratante, a realizar una Auditoría de Gestión al Banco Nacional de Fomento - Oficina Especial Pallatanga, mediante la revisión y evaluación del Control Interno, actividades que se llevaran a cabo con responsabilidad, profesionalismo y eficiencia. El examen a ejecutarse y sus resultados concluirán con la presentación del Informe Final de Auditoría, el mismo que será de conocimiento y uso exclusivo del Gerente Comercial de la Institución Contratante, para efecto de lo anterior, el Contratante proporcionará al Contratista los instrumentos e información necesaria para el buen

Elaborado por: RGYA	Fecha: 31/10/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 31/10/2014

desempeño de las actividades, los cuales quedan bajo custodia hasta la terminación de este contrato.

TERCERA: Tiempo

El tiempo para llevar a cabo la ejecución de la auditoría de gestión al Banco Nacional de Fomento- Oficina Especial Pallatanga, será al término de 40 días, dando por inicio el 4 de noviembre del año en curso.

CUARTA: Terminación

El contrato será dado por terminado al momento de la entrega del informe final por parte de la firma contratista a la institución contratante.

De igual manera el incumplimiento a lo expuesto será motivo de dar por terminado el presente contrato y llevar a cabo las disposiciones legales pertinentes.

Yesenia Robles Guano

AUDITORA

Fabián Ponce Cerda

GERENTE COMERCIAL BNF

Elaborado por: RGYA	Fecha: 31/10/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 31/10/2014

NOTIFICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN

Riobamba, 4 de Noviembre del 2014

Señores

FUNCIONARIOS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA

Presente

En cumplimiento con el contrato suscrito con el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, notifico a ustedes que la Firma de Auditoría Robles Consulting & Audit, a través de su personal, ha iniciado una auditoría de gestión, a los departamentos de la institución, por el periodo de enero a diciembre del 2013, con el propósito de que se sirvan dar las facilidades necesarias para la ejecución del trabajo y colaborar con su presencia de ser necesario durante el desarrollo de nuestra actividad.

Atentamente,

Yesenia Robles Guano

AUDITORA

Elaborado por: RGYA	Fecha: 04/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 04/11/2014

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Riobamba, 4 de Noviembre del 2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERIODO: 2013

1. Antecedentes

El 31 de octubre se llevó a cabo un contrato de servicios de Auditoría de Gestión por parte de Robles Consulting & Audit para el Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Pallatanga, la auditoría a realizar es el punto de partida, debido a que anteriormente no se han ejecutado auditorías de gestión dentro de la institución.

2. Motivo de la auditoría

La motivación para llevar a cabo la auditoría de gestión, es evaluar el desempeño de cada uno de los funcionarios y evaluar los procedimientos empleados para poder brindar una solución oportuna en el mejoramiento de las operaciones.

3. Objetivos de la auditoría

3.1. Objetivo general

Realizar una Auditoría de Gestión al Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, en el periodo 2013, orientada a la mejora de procedimientos, que permita la realización eficaz, eficiente, económica y ética de toda la gestión por parte del personal de la institución, y alcanzar así el cumplimiento de metas y objetivos.

3.2. Objetivos específicos

- Determinar si las operaciones realizadas se encuentran enmarcadas dentro de los lineamientos del Banco Nacional de Fomento.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 04/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 04/11/2014

- Evaluar las actividades realizadas por el personal, enmarcadas en los principios de eficiencia, eficacia, economía y ética.
- Realizar los procedimientos de auditoría necesarios, para determinar las evidencias que nos conlleven a la solución de problemas.
- Elaborar un informe de auditoría, el mismo que debe incluir conclusiones y recomendaciones para la toma oportuna y eficiente de decisiones.

4. Alcance

La auditoría de gestión se llevará a cabo en el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, el periodo a ser estudiado comprende de enero a diciembre del 2013.

5. Personal encargado

Supervisor =====> Lcdo. Iván Arias

Auditora =====> Yesenia Robles

6. Tiempo estimado:

Tiempo estimado =====> 40 días laborables

Fecha de Inicio =====> 4 de Noviembre

Fecha de Finalización =====> 31 de Diciembre

Yesenia Robles Guano

AUDITORA

Elaborado por: RGYA	Fecha: 04/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 04/11/2014

FASE II

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión.

PERIODO A EVALUAR: Enero – Diciembre 2013

OBJETIVO GENERAL:

Revisar y evaluar los procesos, cumplimiento de normativa y metas existentes en el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, con el propósito de detectar las posibles deficiencias y poder otorgar las recomendaciones necesarias.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar el grado de cumplimiento de metas y objetivos, para poder evaluar la capacidad de la institución.
- Evaluar el control interno de la institución, con el fin de determinar debilidades y poder brindar posibles soluciones.
- Determinar los hallazgos correspondientes y poder emitir recomendaciones apropiadas que sean de apoyo a la gerencia.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF.- P/T	PREPARADO POR:	FECHA
1	Efectúe una visita a las instalaciones del BNF - Oficina Especial Pallatanga.	VI.BNF	RGYA	10/11/2014
2	Realice una entrevista al Gerente Comercial de la institución.	EGC	RGYA	12/11/2014
3	Realice una entrevista al Jefe Operativo de la institución.	EJO	RGYA	13/11/2014
4	Realice una evaluación de la Institución mediante la Matriz FODA.	MF	RGYA	14/11/2014

Elaborado por: RGYA	Fecha: 04/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

N°	PROCEDIMIENTOS	REF.- P/T	PREPARADO POR:	FECHA
5	Evalúe el Control Interno de la Institución, mediante el Método Coso.	CCI	RGYA	18/11/2014
6	Realice Flujogramas de las operaciones del departamento de Crédito.	FG	RGYA	16/12/2014
7	Aplique Indicadores de Gestión.	IG	RGYA	17/12/2014

Elaborado por: RGYA	Fecha: 04/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 07/11/2014

VISITA A LAS INSTALACIONES DE LA INSTITUCIÓN

BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

VISITA A LAS INSTALACIONES

Denominación:

Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

Domicilio:

Panamericana Sur y Eloy Alfaro N° 622. Esquina

Teléfono:

032919901 – 032919358

Objetivo principal:

El Objetivo fundamental del Banco es estimular y acelerar el desarrollo socio – económico del país, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia.

Horarios de atención:

Lunes – Viernes =====> 9:00 am – 17:00 pm

Personal de la institución

N°	APELLIDO Y NOMBRE	CARGO
1	Ponce Fabián	Gerente Comercial
2	Pilatasig Jeaneth	Jefe Operativa
3	Usca luz	Oficial de Crédito
4	Carrión Patricia	Oficinista Bancaria
5	Montenegro Karina	Cajera

Elaborado por: RGYA	Fecha: 10/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 14/11/2014

Auditorías de gestión anteriores

Si ()

No (x)

Alcance del examen

La auditoría de gestión se llevará a cabo en la Oficina Especial Pallatanga del Banco nacional de Fomento, Provincia de Chimborazo, en el periodo comprendido de enero – diciembre del 2014.

Análisis de la visita a la institución:

Luego de la visita que realicé a la institución financiera pude palpar ciertos inconvenientes que existen:

En el cantón Pallatanga el BNF es la única entidad financiera bancaria que existe, el cantón cuenta con un estimado de 12000 habitantes, de los cuales 3010 son usuarios del banco, la magnitud de clientes que asisten diariamente es numerosa, y la institución no cuenta ni con el espacio físico adecuado para acoger a sus clientes, ni con la cantidad de funcionarios necesarios.

Al momento de la visita el número de clientes excedía y la mayor parte tenía que esperar su turno fuera de la institución, no existe un lugar especial para las personas de tercera edad, personas embarazadas y con niños en brazos para el área de caja, lo cual es muy incómodo ya que únicamente funciona una caja, el área de crédito de igual forma no se abastece a la atención de sus clientes, la oficial de crédito tiene que salir a realizar inspecciones y al momento que llegan los clientes a la institución encuentran el departamento de crédito cerrado y tienen que esperar hasta el regreso de la funcionaria.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 10/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 14/11/2014

ENTREVISTA AL GERENTE COMERCIAL DE LA INSTITUCIÓN

BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ENTREVISTA AL GERENTE COMERCIAL DEL BNF

Nombre del Entrevistado: Fabián Ponce Cerda

Fecha: 12-11-2014

Hora Inicio: 11:20 am

Hora Finalización: 11.40 am

Objetivo: Obtener información veraz del funcionamiento de la Oficina Especial Pallatanga, con el fin de conocer más acerca de la institución auditada.

1. ¿Cuál es su función directa con la Oficina Especial Pallatanga del BNF?

Dentro de la oficina yo soy el encargado directo de todo el funcionamiento, tanto operativo como el área comercial que tiene que ver con el departamento de créditos.

2. ¿Por qué nació la necesidad de abrir una Oficina Especial del BNF en la ciudad de Pallatanga?

Nació la idea de realizar un estudio de mercado en el cantón Pallatanga debido a la cantidad de clientes que llegaban a la Sucursal Riobamba, luego del estudio se estableció que es un cantón donde existe mucho comercio en el ámbito agrícola y ganadero, además autoridades del cantón emitieron un pedido a las autoridades nacionales del banco para tener una institución bancaria.

3. ¿Cuál es la labor del BNF como Oficina Especial Pallatanga?

Las labores son las mismas que una sucursal bancaria, atiende aperturas de cuentas, giros nacionales y extranjeros, ahorros de clientes y también atiende los pedidos de créditos.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 12/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 14/11/2014

4. ¿Cómo define Ud. al grupo de personas que laboran en la Oficina Especial Pallatanga?

La oficina cuenta con un buen grupo de personas.

5. ¿La Oficina Especial Pallatanga cumple eficazmente con el plan de trabajo propuesto y alcanza las metas establecidas?

Si se esfuerza el grupo en alcanzar las metas.

6. ¿Cree Ud. que deberían existir cambios dentro de la Institución?

Definitivamente si, un cambio en todos los aspectos, las actividades y funciones deberían ser descentralizadas.

7. ¿El personal de la Institución, es debidamente seleccionado para cumplir con las funciones encargadas?

No, no existe una correcta selección de personal, hay muchos compromisos con los puestos de trabajo.

8. ¿Cree Ud. que el número de personal existente en la Institución, abastece al número de clientes que esta posee?

No hace falta un responsable que se dedique a la oficina y pueda solucionar problemas internos, y alguien adicional para créditos.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 12/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 14/11/2014

ENTREVISTA A LA JEFE OPERATIVO DE LA INSTITUCIÓN

BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ENTREVISTA A LA JEFE OPERATIVO DEL BNF

Nombre del Entrevistado: Jeaneth Pilatasig

Fecha: 13-11-2014

Hora Inicio: 15:00 pm

Hora Finalización: 15:20 pm

Objetivo: Obtener información veraz del funcionamiento de la Oficina Especial Pallatanga, con el fin de conocer más acerca de la institución auditada.

1. ¿Cuál es su función directa con la Oficina Especial Pallatanga del BNF?

Mi función directa es supervisar, proveer y controlar el sistema operativo, el funcionamiento de la oficina, garantizando al BNF una buena imagen corporativa para la atención del público.

2. ¿Qué tiempo lleva en el cargo de Jefe Operativo de la Oficina Especial del BNF?

Alrededor de un año y medio anteriormente era encargada únicamente de contabilidad.

3. ¿Cómo es la comunicación con el personal de la Oficina Especial Pallatanga?

Toda comunicación es mediante correos electrónicos de la institución.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 13/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 14/11/2014

4. ¿Un promedio de cuantos clientes atiende la Oficina Especial Pallatanga?

En toda la oficina diariamente se atiende a un promedio de 350 personas.

5. ¿Cómo define Ud. al grupo de personas que laboran en la Oficina Especial Pallatanga?

El grupo de personas que laboran en la Oficina Especial Pallatanga son profesionales, responsables y trabajamos con ética.

6. ¿El personal para cada uno de los puestos es debidamente seleccionado y capacitado para la labor encomendada?

Sí, mediante cursos de formación en la Casa Matriz.

7. ¿Cree Ud. que deberían existir cambios dentro de la Institución?

Sí, debería existir un cambio de políticas administrativas.

8. ¿Cree Ud. que el número de personal existente en la Institución, abastece al número de clientes que esta posee?

Si hace falta una persona adicional para el área de crédito, la oficial de crédito no se avanza para el número de clientes que día a día nos visitan para solicitar créditos.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 13/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 14/11/2014

ANÁLISIS FODA

BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ANÁLISIS FODA

Cuadro No. 15: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	FACTORES EXTERNOS
	Posee las tasas más bajas de intereses.	Convenios con sectores indígenas.	
	Su dirección es al sector productivo (agrícola, pecuario, turístico, pequeña industria, artesanos).	Demanda insatisfecha existente	
	Ser única institución financiera bancaria en el cantón.	Cobertura a nivel nacional.	
	Personal altamente capacitado.	Convenios con instituciones gubernamentales.	
	Brinda atención de préstamos de desarrollo humano.	Ser una entidad pública.	
	DEBILIDADES	AMENAZAS	
	No posee cajero automático.	Competencia por medio de cooperativas de ahorro y crédito.	
	Demora en trámites crediticios.	Falta de cultura de pago.	
	Muy poco personal para atención del usuario.	Inestabilidad política y económica.	
Sistema informático ineficiente.	Inestabilidad climática.		
Limitación en montos de créditos.	Mal uso de inversión.		

Fuente: Visita preliminar y entrevista con funcionarios

Elaborado: Yesenia Robles

Elaborado por: RGYA	Fecha: 14/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 18/11/2014

BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

Cuadro No. 16: Perfil estratégico interno

ASPECTOS INTERNOS	DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5
Ser única institución financiera bancaria en el Cantón.					●
Posee las tasas más bajas de intereses.					●
Brinda atención de préstamos de desarrollo humano.					●
Personal altamente capacitado.				●	
Su dirección es al sector productivo (agrícola, pecuario, turístico, pequeña industria, artesanos).				●	
Muy poco personal para atención del usuario.	●				
Sistema informático ineficiente.	●				
Demora en trámites crediticios.	●				
Limitación en montos de créditos.	●				
No posee cajero automático.		●			
TOTAL	4	1	0	2	3
PORCENTAJE	40%	10%	0%	20%	30%

Elaborado por: RGYA	Fecha: 14/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 18/11/2014

BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

Cuadro No. 17: Perfil estratégico externo

ASPECTOS EXTERNOS	AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
	1	2	3	4	5
Ser una entidad pública.					●
Convenios con Instituciones Gubernamentales.					●
Convenios con sectores indígenas.					●
Demanda insatisfecha existente.					●
Cobertura a nivel nacional.					●
Inestabilidad climática.		●			
Mal uso de inversión.		●			
Inestabilidad política y económica.	●				
Competencia por medio de cooperativas de Ahorro y Crédito.	●				
Falta de cultura de pago.	●				
TOTAL	3	2	0	0	5
PORCENTAJE	30%	20%	0%	0%	50%

Elaborado por: RGYA	Fecha: 14/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 18/11/2014

ANÁLISIS MATRIZ FODA

Ponderación de resultados

FACTOR	PESO
Fortalezas	1 a 5
Debilidades	1 a 5
Amenazas	1 a 5
Oportunidades	1 a 5

Cuadro No. 18: Ponderación medios internos

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Ser única institución financiera bancaria en el cantón.	0,2	5	1
Posee las tasas más bajas de intereses.	0,4	5	2
Brinda atención de préstamos de desarrollo humano.	0,2	5	1
Personal altamente capacitado.	0,1	3	0,3
Su dirección es al sector productivo (agrícola, pecuario, turístico, pequeña industria, artesanos).	0,1	4	0,4
TOTAL	1		4,7
DEBILIDADES			
Muy poco personal para atención del usuario.	0,3	5	1,5
Sistema informático ineficiente.	0,1	3	0,3
Demora en trámites crediticios.	0,3	5	1,5
Limitación en montos de créditos.	0,2	5	1
No posee cajero automático.	0,1	4	0,4
TOTAL	1	22	4,7

Fuente: Cuadro No. 16

Elaborado: Yesenia Robles

Elaborado por: RGYA	Fecha: 14/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 18/11/2014

Interpretación medios internos:

El resultado obtenido del análisis de los medios internos de la institución es de 9,20 la misma que se desglosa en **4,70** para fortalezas dando como mayor puntuación la fortaleza de **POSEER LAS TASAS MÁS BAJAS DE INTERESES**, y debilidades de **4,70** y obteniendo como 2 debilidades con la misma puntuación **MUY POCO PERSONAL PARA ATENCIÓN AL USUARIO** y **DEMORA EN TRÁMITES CREDITICIOS**.

La institución financiera esta equilibrada ya que las fortalezas como las debilidades llegan a una misma puntuación, pero existen dos factores que se debería mejorar como es aumentar el personal para atender a los usuarios ya que el personal existente no se alcanza para la demanda de servicios y por esta razón se puede estar perdiendo de generar más ingresos y la demora en los tramites también puede ser parte de la falta de otro oficial de crédito.

Mejorando esas debilidades la institución podría brindar un servicio más eficiente y eficaz para sus clientes.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 14/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 18/11/2014

Cuadro No. 19: Ponderación medios externos

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Ser una entidad pública.	0,1	4	0,4
Convenios con instituciones gubernamentales.	0,3	5	1,5
Convenios con sectores indígenas.	0,3	5	1,5
Demanda insatisfecha existente.	0,2	5	1
Cobertura a nivel nacional.	0,1	4	0,4
TOTAL	1		4,8
AMENAZAS			
Inestabilidad climática.	0,1	3	0,3
Mal uso de inversión.	0,1	2	0,2
Inestabilidad política y económica.	0,2	4	0,8
Competencia por medio de cooperativas de ahorro y crédito.	0,3	5	1,5
Falta de cultura de pago.	0,3	5	1,5
TOTAL	1	19	4,3

Fuente: Cuadro No. 17

Elaborado: Yesenia Robles

INTERPRETACIÓN MEDIOS EXTERNOS:

El resultado obtenido del análisis de los medios externos de la institución es de 9,10 la misma que se desglosa en **4,80** para oportunidades dando como mayor puntuación los **CONVENIOS GUBERNAMENTALES Y CON EL SECTOR INDÍGENA**, y amenazas de **4,30** obteniendo 2 amenazas con la misma puntuación **COMPETENCIA POR MEDIO DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO** y **FALTA DE CULTURA DE PAGO**.

La institución financiera debe tomar medidas adecuadas para que las amenazas existentes no sean de mayor relevancia, siempre estar innovando para dejar atrás a la competencia y realizando un estudio minucioso de la concesión de crédito para no caer en los impagos de los mismos.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 14/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 18/11/2014

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de control

SUBCOMPONENTE: Integridad y valores éticos

OBJETIVO: Determinar si los funcionarios del banco cuentan con una cultura de valores e integridad puesta en práctica tanto con los compañeros como con la atención al público, con el fin de medir el nivel de integridad y valores éticos institucionales.

INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS					
Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿La institución cuenta con un código de ética?	5			
2	¿El código de ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones indicando su contenido y aplicación?	1	4		@ Los funcionarios de la oficina indican no haber recibido indicaciones respecto al código de ética, únicamente recibieron el código mediante correo electrónico.
3	¿Existe ejemplo de un comportamiento ético deseable por parte de los funcionarios de alto nivel?	5			
4	¿Existe un ambiente laboral basado en valores (respeto, confianza, honestidad, apoyo, etc.)?	5			
5	¿Existe sanciones para los funcionarios que realicen actos no éticos con los clientes?	5			
6	¿Existe algún tipo de control que respalde la ética institucional?	5			
7	¿Los servidores conocen las sanciones por falta de cumplimiento del código de ética?	1	4		Únicamente el gerente conoce las sanciones si se incumple el código de ética.
TOTAL		27	8		

Elaborado por: RGYA	Fecha: 18/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 21/11/2014

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS			
Total Preguntas	35	100	%
Positivas	27	77	%
Negativas.	8	23	%

NIVEL DE CONFIANZA (NC)	
ALTO	70 - 100
MEDIO	31 - 69
BAJO	1 - 30
NIVEL DE RIESGO (NR)	
BAJO	1 - 30
MEDIO	31 - 69
ALTO	70 - 100

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

$$NR = \frac{CN}{CT} * 100$$

NC = (27 / 35)*100 = 77,14

NR = (8 / 35)*100 = 22,86

ANÁLISIS:

Al realizar el análisis de integridad y valores éticos de la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento, se pudo determinar mediante la aplicación de cuestionarios de control interno que el nivel de confianza es alto con un 77,14% y el nivel de riesgo es bajo con un 22,86%.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 19/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 21/11/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de control

SUBCOMPONENTE: Compromiso por la competencia profesional del personal

OBJETIVO: Determinar el grado de interés de los funcionarios hacia la competencia profesional que se requiere, así como a las habilidades y conocimientos requeridos para cada una de las funciones que realiza el personal en sus puestos de trabajo.

COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Las autoridades del BNF y sus asesores cuentan con formación profesional y experiencia, acorde al puesto desempeñado?	5			
2	¿El BNF tiene definido el perfil que deben cumplir los funcionarios?	5			
3	¿Existe un manual de funciones dentro de la institución?	5			
4	¿Las funciones de la institución se llevan a cabo tal como indica el manual?		5		@ No, debido a que el manual de funciones no ha sido actualizado, y las condiciones de la oficina no dan para cumplir todos los parámetros que indica el manual.
5	¿Existe procedimientos previos de evaluación de competencias para que un candidato se incorpore a la institución?	5			
6	¿Existe evaluaciones para los funcionarios?	5			
7	¿Las evaluaciones de desempeño proveen información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas?	2	3		@ No, es más como un formalismo que tienen que cumplir anualmente, únicamente se obtienen resultados, pero no existe capacitación adicional.
8	¿Existe un plan anual de capacitación para el personal de la oficina?		5		@ No, existe para la Oficina Especial Pallatanga, para el resto del Banco a nivel nacional sí.
TOTAL		27	13		

Elaborado por: RGYA	Fecha: 20/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 21/11/2014

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL			
Total Preguntas	40	100	%
Positivas	27	67	%
Negativas.	13	33	%

NIVEL DE CONFIANZA	
ALTO	70-100
MEDIO	31- 69
BAJO	01. - 30
NIVEL DE RIESGO	
BAJO	01. - 30
MEDIO	31- 69
ALTO	70-100

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

$$NR = \frac{CN}{CT} * 100$$

NC = (27 / 40)*100 =	67,50
-----------------------------	-------

NR = (13/ 40)*100 =	32,50
----------------------------	-------

ANÁLISIS:

Al realizar el análisis del compromiso por la competencia profesional del personal de la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento, se pudo determinar mediante la aplicación de cuestionarios de control interno que el nivel de confianza es medio con un 67,50% y el nivel de riesgo es medio con un 32,50%.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 21/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 21/11/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de control

SUBCOMPONENTE: Filosofía administrativa y estilo de operación

OBJETIVO: Determinar si dentro de la institución existe el grado de autoridad necesaria y responsabilidad por parte de cada uno de los funcionarios.

FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Los directivos exigen el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rige las actividades de la entidad?	5			
2	¿Existe un modelo participativo por parte de las autoridades, para el alcance de objetivos?	5			
3	¿Existe una revisión de cumplimiento del POA?	5			
4	¿Existen plazos determinados para entregar información de cumplimientos?	5			
5	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y el ambiente de trabajo?	1	4		@ No se sienten conformes con la infraestructura, debido a que el lugar es muy pequeño y no está adecuado para la cantidad de clientes.
6	¿Existe una adecuada delegación de funciones?	1	4		@ No, debido a que no existe personal suficiente, únicamente el área de crédito realiza sus funciones únicas.
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO					
7	¿Se analiza minuciosamente los posibles riesgos antes de la concesión de un crédito?	1			
8	¿Las políticas de concesión de crédito son las adecuadas, para garantizar el retorno?		1		
9	¿La información proporcionada por el cliente es confirmada?	1			Se confirma pero no en su totalidad.
10	¿El sistema informático es el adecuado para la concesión de todos los créditos?		1		No, el sistema no reúne todas las características necesarias para llevar a cabo la ejecución.
11	¿La documentación emitida por el cliente, se encuentra debidamente archivada?		1		@ No, debido a que la información es enviada a la Matriz en la ciudad de Quito.
TOTAL		24	11		

Elaborado por: RGYA	Fecha: 24/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 28/11/2014

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN			
Total Preguntas	35	100	%
Positivas	24	69	%
Negativas.	11	31	%

NIVEL DE CONFIANZA	
ALTO	70-100
MEDIO	31- 69
BAJO	01. - 30
NIVEL DE RIESGO	
BAJO	01. - 30
MEDIO	31- 69
ALTO	70-100

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

$$NR = \frac{CN}{CT} * 100$$

$NC = (24/35)*100 = 68,57$

$NR = (11/35)*100 = 31,43$

ANÁLISIS:

Al realizar el análisis de la filosofía administrativa y estilo de operación de la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento, se pudo determinar mediante la aplicación de cuestionarios de control interno que el nivel de confianza es medio con un 68,57% y el nivel de riesgo es medio con un 31,43%.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 25/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 28/11/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de control

SUBCOMPONENTE: Estructura organizativa

OBJETIVO: Verificar si la estructura administrativa permite controlar las funciones del personal y que la información fluya de una manera correcta.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Existe una estructura organizativa dentro de la Institución?		5		@ La oficina como tal no cuenta con un organigrama.
2	¿Cuándo se necesita resolver algún conflicto interno, existe una secuencia jerárquica para resolverlo dentro de la oficina?	5			
3	¿Existe un manual de funciones que describa las funciones de cada uno de los trabajadores según el cargo y orden jerárquico que representan?	5			
4	¿La entidad ha identificado sus áreas estratégicas para mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas?		5		@ No, debido a que el presupuesto que maneja la oficina no es factible para poder incorporar nuevo personal.
5	¿Existen mecanismos formales para la revisión, actualización y perfeccionamiento de los procedimientos de acuerdo con las necesidades?		5		No, los procesos que cuenta el manual de funciones no han sido actualizados a las necesidades actuales de la institución.
6	¿Cada personal realiza su función de acuerdo al cargo que tiene dentro de la institución?	3	2		Debido a la falta de personal no hay subdivisión de trabajo.
TOTAL		13	17		

Elaborado por: RGYA	Fecha: 26/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 28/11/2014

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA			
Total Preguntas	30	100	%
Positivas	13	43	%
Negativas.	17	57	%

NIVEL DE CONFIANZA	
ALTO	70-100
MEDIO	31- 69
BAJO	01. - 30
NIVEL DE RIESGO	
BAJO	01. - 30
MEDIO	31- 69
ALTO	70-100

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

$$NR = \frac{CN}{CT} * 100$$

NC = (13/ 30)*100 = 43,33

NR = (17/ 30)*100 = 56,67

ANÁLISIS:

Al realizar el análisis de la estructura organizativa de la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento, se pudo determinar mediante la aplicación de cuestionarios de control interno que el nivel de confianza es medio con un 43,33% y el nivel de riesgo es medio con un 56,57%.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 27/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 28/11/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Evaluación de riesgos

SUBCOMPONENTE: Objetivos globales de la institución

OBJETIVO: Determinar que los objetivos institucionales se encuentren bien definidos, que permitan una adecuada valoración de riesgos y proponga actividades de control.

OBJETIVOS GLOBALES DE LA INSTITUCIÓN					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿El personal de la institución tiene claramente definida la misión, visión y objetivos?	5			
2	¿Los objetivos institucionales son claros y conllevan al establecimiento de metas?	5			
3	¿Existe una evaluación de cumplimiento de objetivos establecidos?	2	3		Únicamente en el área de crédito.
4	¿Los objetivos de cada área están de acuerdo con los objetivos institucionales?	5			
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	5			
6	¿Existe algún tipo de control correctivo cuando los objetivos no se cumplen en la institución?		5		@ Únicamente existen reuniones.
TOTAL		22	8		

Elaborado por: RGYA	Fecha: 28/11/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 28/11/2014

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

OBJETIVOS GLOBALES DE LA INSTITUCIÓN			
Total Preguntas	30	100	%
Positivas	22	73	%
Negativas.	8	27	%

NIVEL DE CONFIANZA	
ALTO	70-100
MEDIO	31- 69
BAJO	01. - 30
NIVEL DE RIESGO	
BAJO	01. - 30
MEDIO	31- 69
ALTO	70-100

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

$$NR = \frac{CN}{CT} * 100$$

NC = (22/ 30)*100 = 73,33

NR = (8/ 30)*100 = 26,67

ANÁLISIS:

Al realizar el análisis de los objetivos de la institución de la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento, se pudo determinar mediante la aplicación de cuestionarios de control interno que el nivel de confianza es alto con un 73,33% y el nivel de riesgo es bajo con un 26,67%.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 01/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 05/12/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Evaluación de riesgos

SUBCOMPONENTE: Identificación de riesgos

OBJETIVO: Verificar si la institución mide los riesgos posibles que se puedan dar y toman medidas correctivas.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Se identifica los riesgos y se discuten abiertamente con los directivos para mejorarlos?	3	2		
2	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos o externos?	3	2		
3	¿Ud. ha identificado los riesgos que existen en su puesto de trabajo?	3	2		
4	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo?	3	2		
5	¿Se tiene un plan de acción para ejecutarse en caso de cumplirse un riesgo?	5			
TOTAL		17	8		

Elaborado por: RGYA	Fecha: 02/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 05/12/2014

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS			
Total Preguntas	25	100	%
Positivas	17	68	%
Negativas.	8	32	%

NIVEL DE CONFIANZA	
ALTO	70-100
MEDIO	31- 69
BAJO	01. - 30
NIVEL DE RIESGO	
BAJO	01. - 30
MEDIO	31- 69
ALTO	70-100

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

$$NR = \frac{CN}{CT} * 100$$

NC = (17/ 25)*100 =	68,00
----------------------------	-------

NR = (8/ 25)*100 =	32,00
---------------------------	-------

ANÁLISIS:

Al realizar el análisis de la identificación de riesgos de la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento, se pudo determinar mediante la aplicación de cuestionarios de control interno que el nivel de confianza es medio con un 68,00% y el nivel de riesgo es medio con un 32,6%.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 03/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 05/12/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Actividades de control

SUBCOMPONENTE: Eficacia y eficiencia de las operaciones

OBJETIVOS: Determinar el grado de eficacia y eficiencia que pone cada uno de los funcionarios para alcanzar los objetivos institucionales.

EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿La entidad ha realizado una revisión, análisis y adecuación o reingeniería de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios y burocráticos?		5		Los procesos son inadecuados y no se los ejecutan.
2	¿Se ha analizado la posible existencia de recursos materiales que se podría prescindir de ellos considerando las posibilidades de los recursos tecnológicos disponibles?	2	3		@ Al momento de realizar las operaciones tanto de crédito, atención al usuario, y las actividades operativas se realiza doble proceso, debido a que se realiza manualmente y en el sistema informático.
3	¿Existe una coordinación entre las unidades administrativas de apoyo y las unidades sustantivas procurando evitar ineficiencias que afectan el logro de objetivos?	5			
4	¿Existe acceso restringido a bodega para que ingrese exclusivamente el personal autorizado?	5			
5	¿Se han asignado formalmente a los responsables de la custodia de los recursos materiales y los activos fijos?	5			
6	¿Los recursos materiales ingresan y salen de bodega con documentación que autorice el movimiento de inventarios?	5			

Elaborado por: RGYA	Fecha: 04/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 05/12/2014

EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
7	¿Se han asignado formalmente a los responsables de la custodia de los activos financieros de la entidad?	5			
8	¿Los activos financieros se custodian en cajas de seguridad con acceso restringido en instalaciones protegidas contra pérdidas, robos, hurtos u otros siniestros?	5			
9	¿La documentación relacionada con las operaciones está resguardada en lugares físicos protegidos y con acceso restringido?	5			Si toda la documentación financiera se encuentra bajo llave en una bóveda temporalizada.
10	¿Existe la designación de servidores públicos con el nivel jerárquico adecuado para autorizar el inicio de las operaciones?	4	1		El área de caja es el único que realiza sus actividades independientemente sin previa autorización.
11	¿Se verifica el cumplimiento de especificaciones de los productos finales e intermedios?	4	1		
12	¿Existen medidores e indicadores para la detección de desvíos en la eficacia y en la eficiencia operativa?	1	4		@ No se aplican indicadores de gestión periódicamente para evaluar la eficiencia y eficacia de la Oficina, únicamente cuando la Matriz pide.
13	¿Se realizan inventarios periódicos de equipos y mobiliarios para identificar las necesidades de mantenimiento y tomar las acciones correspondientes respecto a los que no están en condiciones de utilización?	5			
14	¿Se elaboran planes de adquisiciones y contrataciones consistentes con los consumos y los servicios que se necesitan para cumplir con los objetivos de gestión?	5			@ Si se elabora un plan de adquisición pero este no se cumple debido a que la Oficina no realiza compras sino envían de la Sucursal Riobamba.
TOTAL		56	14		

Elaborado por: RGYA	Fecha: 04/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 05/12/2014

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES			
Total Preguntas	70	100	%
Positivas	56	80	%
Negativas.	14	20	%

NIVEL DE CONFIANZA	
ALTO	70-100
MEDIO	31- 69
BAJO	01. - 30
NIVEL DE RIESGO	
BAJO	01. - 30
MEDIO	31- 69
ALTO	70-100

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

$$NR = \frac{CN}{CT} * 100$$

NC =	(56/ 70)*100	=	80,00
-------------	---------------------	----------	--------------

NR =	(14/ 70)*100	=	20,00
-------------	---------------------	----------	--------------

ANÁLISIS:

Al realizar el análisis de la identificación de eficacia y eficiencia de la operaciones de la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento, se pudo determinar mediante la aplicación de cuestionarios de control interno que el nivel de confianza es alto con un 80,00% y el nivel de riesgo es bajo con un 20,00%.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 05/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 05/12/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Información y comunicación

SUBCOMPONENTE: Información

OBJETIVOS: Alcanzar información pertinente, relacionadas con actividades tanto internas como externas.

INFORMACIÓN					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Las funciones que deben desarrollar están determinadas con integridad en el manual de funciones?	5			
2	¿La entidad cuenta con un sistema de procesamiento de datos que permita la generación de información exacta y oportuna para la toma de decisiones?	5			
3	¿Se generan informes confiables y oportunos para el seguimiento a la ejecución física de las operaciones y objetivos programados?	2	3		Únicamente el departamento de crédito.
4	¿Existe resguardos apropiados de la información, contra alteraciones, pérdidas y falta de confidencialidad?	5			
5	¿Las sugerencias, quejas y otras informaciones por parte de los clientes son obtenidas y comunicadas a los funcionarios encargados de su análisis y respuesta cuando sea pertinente?		5		@ No, dentro de la oficina no existe ningún punto donde puedan presentar los clientes sus quejas o sugerencias.
TOTAL		17	8		

Elaborado por: RGYA	Fecha: 08/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 12/12/2014

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

INFORMACIÓN			
Total Preguntas	25	100	%
Positivas	17	68	%
Negativas.	8	32	%

NIVEL DE CONFIANZA	
ALTO	70-100
MEDIO	31- 69
BAJO	01. - 30
NIVEL DE RIESGO	
BAJO	01. - 30
MEDIO	31- 69
ALTO	70-100

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

$$NR = \frac{CN}{CT} * 100$$

NC = (17/ 25)*100 = 68,00

NR = (8/ 25)*100 = 32,00

ANÁLISIS:

Al realizar el análisis de la información de la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento, se pudo determinar mediante la aplicación de cuestionarios de control interno que el nivel de confianza es medio con un 68,00% y el nivel de riesgo es medio con un 32,00%.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 09/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 12/12/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Información y comunicación

SUBCOMPONENTE: Comunicación

OBJETIVOS: Determinar el tipo de comunicación existente en la Oficina.

COMUNICACIÓN					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Existen canales de comunicación suficientes para que los servidores públicos conozcan la información relacionada con las tareas que deben realizar, los procedimientos y sus responsabilidades frente a los controles internos?	5			
2	¿La entidad ha establecido medios de comunicación aptos para la comunicación inmediata de información urgente a todos los funcionarios correspondientes?	5			
3	¿Existe una comunicación efectiva (fluida, suficiente y oportuna) entre todas las áreas de la oficina para la realización de operaciones mancomunadas o que requieren esfuerzos compartidos para el logro de objetivos?	5			
4	¿La entidad ha establecido un sistema efectivo, seguro y eficiente para el registro de comunicaciones internas y externas?		5		Dentro de la oficina no existe una persona clave de la difusión de información.
TOTAL		15	5		

Elaborado por: RGYA	Fecha: 10/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 12/12/2014

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

COMUNICACIÓN			
Total Preguntas	20	100	%
Positivas	15	75	%
Negativas.	5	25	%

NIVEL DE CONFIANZA	
ALTO	70-100
MEDIO	31- 69
BAJO	01. - 30
NIVEL DE RIESGO	
BAJO	01. - 30
MEDIO	31- 69
ALTO	70-100

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

$$NR = \frac{CN}{CT} * 100$$

NC = (15/ 20)*100 =	75,00
----------------------------	-------

NR = (5/ 20)*100 =	25,00
---------------------------	-------

ANÁLISIS:

Al realizar el análisis de la comunicación de la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento, se pudo determinar mediante la aplicación de cuestionarios de control interno que el nivel de confianza es alto con un 75,00% y el nivel de riesgo es bajo con un 25,00%.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 11/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 12/12/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Supervisión y monitoreo

SUBCOMPONENTE: Actividades de monitoreo

OBJETIVOS: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno eficientes con las operaciones diarias de la oficina.

ACTIVIDADES DE MONITOREO					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Se supervisa al personal en el momento que realiza las actividades encomendadas?		5		No, el personal no es supervisado mientras realiza las actividades.
2	¿Se realizan inventarios para constatar que los suministros estén siendo utilizados de manera óptima?		5		@ Se realiza inventario únicamente cuando esta por agotarse el stock.
3	¿Se realizan evaluaciones para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?	5			
4	¿Los directivos realizan una evaluación por sus medios para verificar la situación de la entidad?	5			
TOTAL		10	10		

Elaborado por: RGYA	Fecha: 12/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 12/12/2014

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ACTIVIDADES DE MONITOREO			
Total Preguntas	20	100	%
Positivas	10	50	%
Negativas.	10	50	%

NIVEL DE CONFIANZA	
ALTO	70-100
MEDIO	31- 69
BAJO	01. - 30
NIVEL DE RIESGO	
BAJO	01. - 30
MEDIO	31- 69
ALTO	70-100

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

$$NR = \frac{CN}{CT} * 100$$

$NC = (10/20)*100 = 50,00$

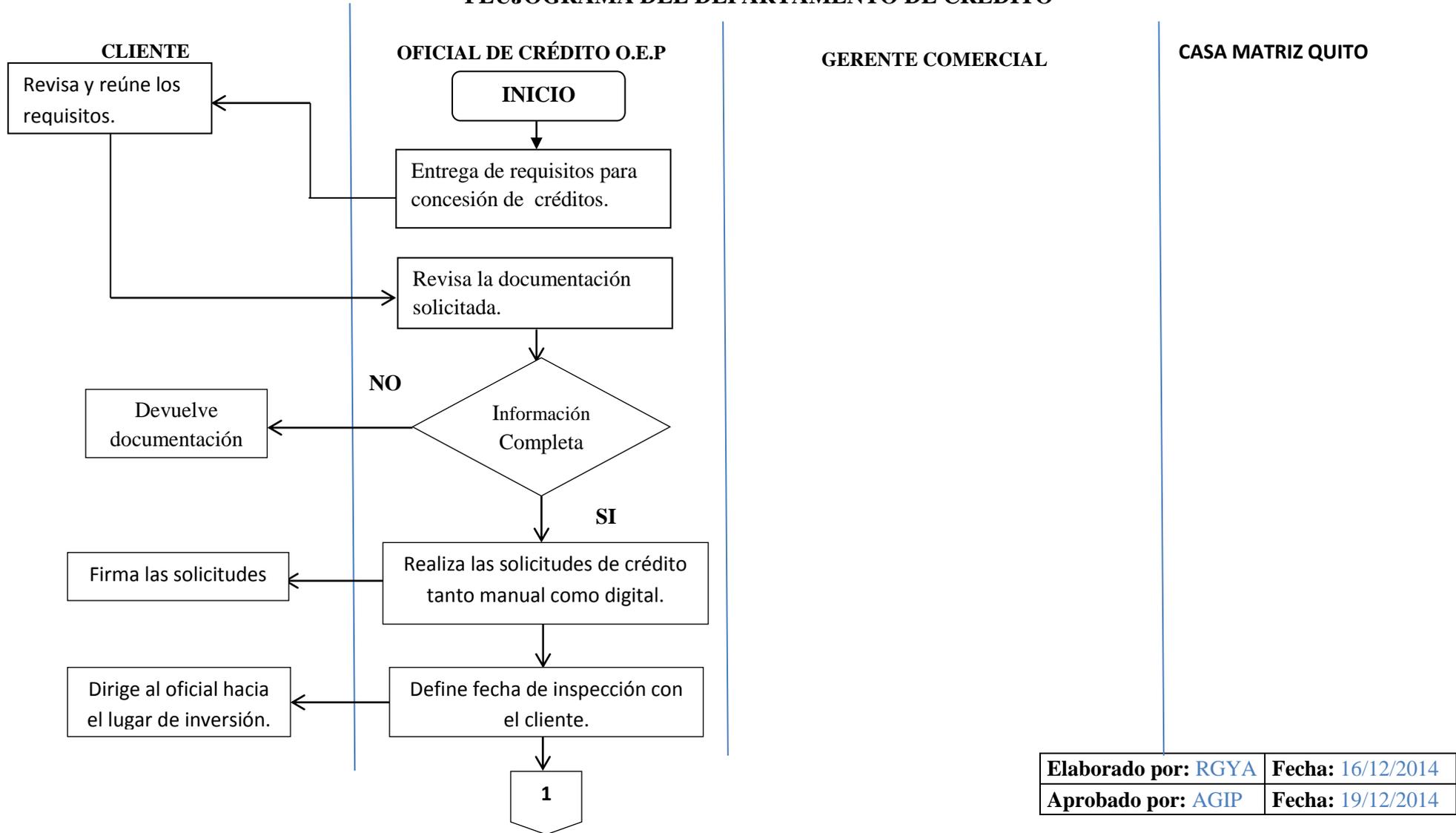
$NR = (10/20)*100 = 50,00$

ANÁLISIS:

Al realizar el análisis de las actividades de monitoreo de la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento, se pudo determinar mediante la aplicación de cuestionarios de control interno que el nivel de confianza es medio con un 50,00% y el nivel de riesgo es medio con un 50,00%.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 15/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

FLUJOGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO



Elaborado por: RGYA	Fecha: 16/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

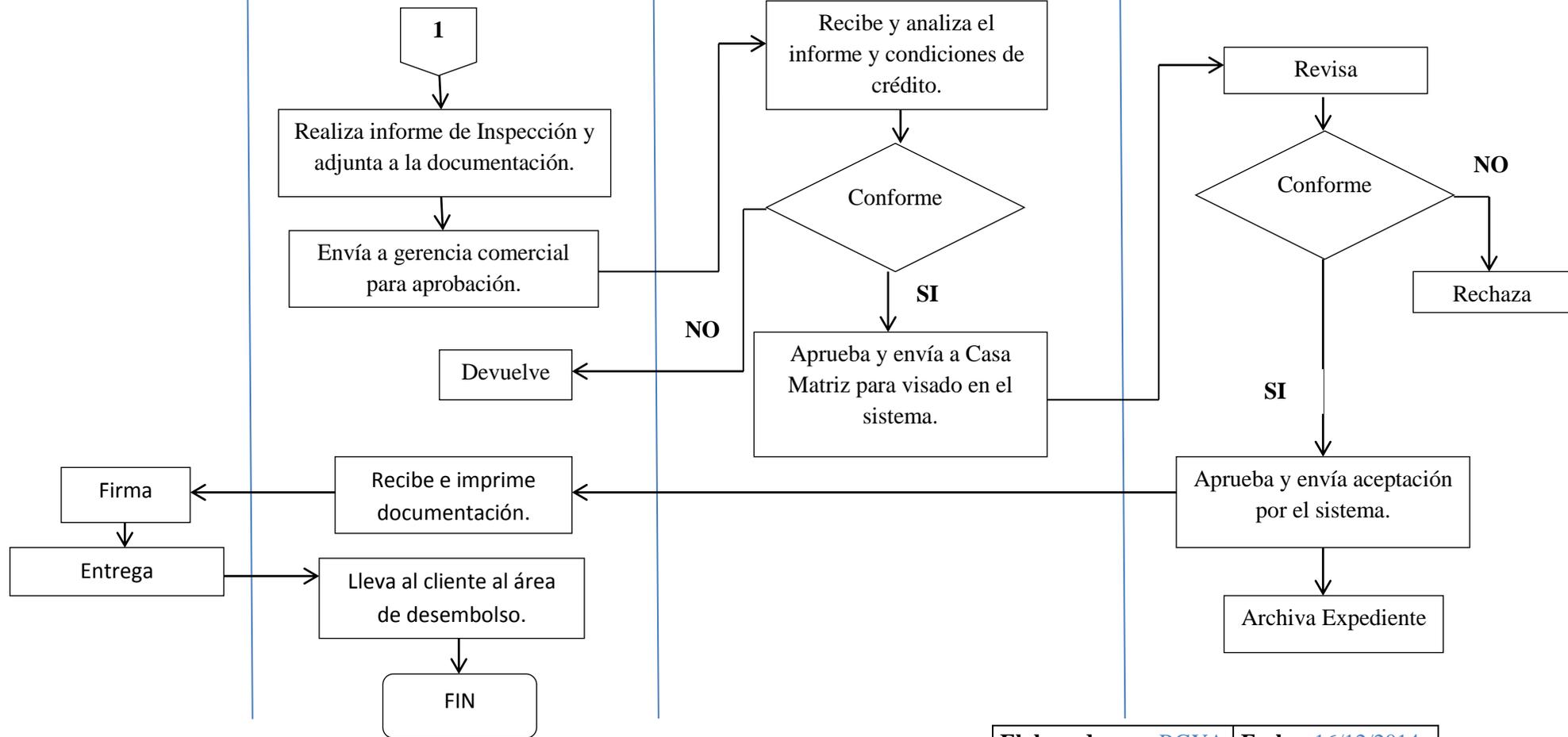
FLUJOGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO

CLIENTE

OFICIAL DE CRÉDITO O.E.P

GERENTE COMERCIAL

CASA MATRIZ QUITO



Elaborado por: RGYA	Fecha: 16/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

NARRATIVA DEL PROCESO DE CONCESIÓN DE CRÉDITO

BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA

HOJA NARRATIVA DEL PROCESO DE CONCESIÓN DE CRÉDITOS

DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2013

La concesión de crédito en la Oficina Especial Pallatanga tiene una secuencia especial, el cliente debe contar con una cuenta de ahorros en la institución, el mismo que al momento de sentir la necesidad de un crédito accede a la institución al departamento de Crédito y Cartera con la Oficial Usca, ella realiza la entrega de los requisitos:

Solicitante:

- Copia a color de Cédula y Papeleta de Votación de las últimas elecciones.
- Copia de un servicio básico (agua, luz o teléfono).
- Proforma de los bienes a adquirir.
- Pago del impuesto predial del año en curso. (copia)
- Si el lugar de la inversión no es de propiedad del solicitante, un contrato de arriendo notariado.
- Para crédito ganadero ultimo certificado de vacunas emitido por el CONEFA.

Garante:

- Copia a color de Cédula y Papeleta de Votación de las últimas elecciones.
- Copia de un servicio básico (agua, luz o teléfono).
- Pago del impuesto predial a nombre del garante del año en curso. (original)

El solicitante revisa y empieza a reunir todos los requisitos.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 16/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

Una vez que tiene la carpeta con los requisitos se dirige al BNF a la revisión previa, si se encuentran a conformidad la oficial procede a revisar en la central de riesgos tanto al solicitante como al garante e imprimir, y si están aptos para poder acceder al crédito, realiza la solicitud de forma manual para que tanto garante y solicitante firme.

Una vez firmadas las solicitudes proceden a fijar fecha de inspección, según el Reglamento de crédito esta se debe llevar en los 3 días posteriores a la solicitud firmada, pero en la oficina esto puede demorar entre 15 a 30 días laborables.

Luego de la inspección se registra la solicitud en el sistema COBIS CLIENTE, COBIS TRAMITE, el mismo que es impreso y firmado por la oficial de crédito, este es enviado a la Sucursal Riobamba para revisión y aprobación por parte del Comité de Crédito que lo conforma un oficial de Riobamba junto con el Gerente Comercial.

Una vez aprobado es enviado a la Casa Matriz en la Ciudad de Quito donde aprueban y envían por medio de confirmación en el sistema COBIS GESTIÓN.

Luego de este proceso el oficial de la Oficina Especial Pallatanga revisa e imprime el trámite.

Se contacta con el solicitante para que se acerque a la oficina junto con los garantes a firmar, luego es dirigido hacia la Jefe Operativo para que continúe con el desembolso.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 16/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

INDICADORES DE GESTIÓN

Se realizará la aplicación de indicadores de gestión a las operaciones del departamento de crédito, los indicadores serán elaborados de acuerdo a la información entregada por la oficial y también de la información obtenida por medio de pruebas de observación durante la ejecución de la auditoría en la Oficina Especial Pallatanga.

BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA

INDICADORES DE GESTIÓN

Indicadores de eficiencia

- Atención al cliente

ATENCIÓN AL CLIENTE	=	$\frac{\text{Solicitudes Ejecutadas}}{\text{Total de solicitudes de crédito}}$	
ATENCIÓN AL CLIENTE	=	$\frac{300}{450}$	* 100
ATENCIÓN AL CLIENTE	=	@ 66,67%	

Con la aplicación de este indicador podemos identificar que solo un 66,67% de los clientes pudieron acceder a créditos durante el año 2013, y un 33,33% esperaron hasta el 2014 para que sus créditos puedan ser ejecutados. Esto nos indica que la atención al cliente no es la deseada, ya que no obtienen sus préstamos en el momento solicitado y muchas de las veces el crédito sale aprobado cuando la temporada de cosecha o para tener animales ya ha pasado.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 17/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

- **Tiempo para aprobación de un crédito**

TIEMPO	=	Tiempo estimado en la oficina	
		—————	
		Tiempo determinado en el reglamento	
TIEMPO	=	$\frac{25}{8}$	* 100
TIEMPO	=	@ 312,50%	

Con este indicador podemos apreciar que la concesión de créditos se demora 3 veces más de lo establecido en el departamento, la mayoría de clientes tiene una mala apreciación de esto y es por eso que buscan otras fuentes de financiación.

Indicadores de eficacia

- **Concesión de créditos último cuatrimestre 2013**

CONCESIÓN	=	Número de operaciones colocadas	
		—————	
		Número de operaciones presupuestadas	
CONCESIÓN	=	$\frac{76}{176}$	* 100
CONCESIÓN	=	@ 43,18%	

Este indicador nos muestra que menos del 50% establecido se pudo cumplir, lo que representa objetivos institucionales no cumplidos, y además pérdidas para la institución, debido a que el área de crédito es la principal área de un banco, si no existen colocaciones de créditos no existen ingresos.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 17/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

- **Montos otorgados por créditos último cuatrimestre 2013**

MONTO	=	$\frac{\text{Monto colocado}}{\text{Monto presupuestado}}$	
MONTO	=	$\frac{417641,16}{552947,00}$	* 100
MONTO	=	75,53%	

Este indicador nos da a conocer que el monto otorgado está por debajo del presupuestado con un 25% menos, pero en comparación con el número de operaciones el monto si alcanza una suma más alta.

- **Recuperación de cartera**

MONTO RECUPERADO FEBRERO	=	$\frac{\text{Monto recuperado}}{\text{Monto vencido}}$	
MONTO RECUPERADO FEBRERO	=	$\frac{5278,52}{27509,48}$	* 100
MONTO RECUPERADO FEBRERO	=	19,19%	

MONTO RECUPERADO JULIO	=	$\frac{\text{Monto recuperado}}{\text{Monto vencido}}$	
MONTO RECUPERADO JULIO	=	$\frac{9680,03}{36545,80}$	* 100
MONTO RECUPERADO JULIO	=	26,49%	

Elaborado por: RGYA	Fecha: 17/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

Con este indicador podemos darnos cuenta que la oficial realiza una buena gestión de recuperación de cartera, ya que el Banco tiene una política establecida de una recuperación mensual del 14%, por cuanto la oficial recupera mucho más de lo presupuestado, esto ayuda al banco para poder ir haciendo captaciones de fondos.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 17/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

FASE III

Programa de Auditoría

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión.

PERIODO A EVALUAR: Enero – Diciembre 2013

OBJETIVO GENERAL:

Revisar y determinar los hallazgos encontrados en la fase anterior, con el fin de emitir conclusiones y recomendaciones que sirvan de apoyo en la toma de decisiones para la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar las causas de los hallazgos para dar a conocer las debilidades.
- Poder emitir conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF.- P/T	PREPARADO POR:	FECHA
1	Efectúe los hallazgos correspondientes	H.H	RGYA	18/12/2014

Elaborado por: RGYA	Fecha: 18/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

HOJA DE HALLAZGOS

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de control

SUBCOMPONENTE: Integridad y valores éticos

N°	TEMA:	Desconocimiento del personal sobre el código de ética.
1	CONDICIÓN:	El Código de Ética no ha sido difundido mediante talleres o reuniones indicando su contenido y aplicación.
	CRITERIO:	El código de ética debe ser socializado a todos los trabajadores, para que ellos conozcan cómo deben actuar ante las diferentes situaciones que se puedan presentar tanto con el público, como entre compañeros, y la imagen corporativa que debe presentar el banco hacia los externos.
	CAUSA:	El departamento de recursos humanos no ha capacitado al personal de la Oficina Especial Pallatanga sobre el uso y aplicación del código de ética.
	EFFECTO:	El personal de la Oficina Especial Pallatanga desconoce del contenido del código de ética institucional, por lo que puede cometer alguna infracción por desconocimiento del mismo.
	CONCLUSIÓN:	No se da a conocer el contenido del código de ética institucional para que los funcionarios puedan ponerlo en práctica.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda al departamento de Talento Humanos de la sucursal Riobamba capacitar a los funcionarios de la Oficina Especial Pallatanga, para que puedan tener un conocimiento amplio de lo que deben aplicar y de igual forma las sanciones que pueden incurrir.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 18/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de control

SUBCOMPONENTE: Compromiso por la competencia profesional del personal

N°	TEMA:	Incumplimiento del manual de funciones.
	CONDICIÓN:	Las funciones de la Institución no se llevan a cabo de acuerdo al manual de funciones emitido para los funcionarios.
	CRITERIO:	Todas las operaciones que se llevan a cabo dentro de la institución están contempladas dentro del manual de funciones institucional, el mismo que debería cumplirse.
	CAUSA:	Los funcionarios no cumplen el manual de funciones debido a que este se encuentra desactualizado y las operaciones han cambiado.
2	EFECTO:	El personal de la Oficina Especial Pallatanga realiza las funciones de una manera empírica, ya que las mismas no se encuentran plasmadas dentro de un manual, lo que puede conllevar a cometer errores sin mala fe por desconocimiento.
	CONCLUSIÓN:	El Banco Nacional de Fomento no cuenta con un manual de funciones apto para el trabajo de sus funcionarios.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda al Gerente realizar gestiones que permitan una reestructuración o reingeniería de los procesos para que estos puedan ser plasmados dentro del Manual de Funciones y el mismo sirva de apoyo a los funcionarios en la ejecución de sus actividades.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 18/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de control

SUBCOMPONENTE: Compromiso por la competencia profesional del personal

N°	TEMA:	Evaluaciones de desempeño ineficientes.
3	CONDICIÓN:	Las evaluaciones de desempeño no proveen información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas.
	CRITERIO:	Todas las evaluaciones anuales a las que son sometidos los funcionarios deberían ser consideradas para mejoras tanto del personal como rendimiento de la institución.
	CAUSA:	Las evaluaciones cada año son tomadas al personal sin un fin específico, únicamente para cumplir un formalismo de evaluación que posee el Banco Nacional de Fomento.
	EFFECTO:	El personal del banco no se esmera por una capacitación constante o por adquirir nuevos conocimientos, ya que las evaluaciones a las que son sometidas no inspiran ningún cambio en sus funciones, de igual manera esto provoca un descontento ya que no existe ningún reconocimiento si alguien llega a obtener un puntaje excelente, los funcionarios no se motivan por conocer más de su área de trabajo.
	CONCLUSIÓN:	El Banco Nacional de Fomento debería resaltar el tema de evaluación al desempeño, ya que el personal demuestra sus conocimientos mediante estas pruebas y sus resultados dan a conocer el desempeño dentro de su puesto de trabajo.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda al personal de Talento Humano tener en consideración las evaluaciones al personal, y si el personal tiene vacíos acerca de sus funciones poderlo capacitar, ya que únicamente de esta manera podrá cumplir a cabalidad las funciones encomendadas a las que ha sido designado y podrá servir de una mejor manera al Banco.

Elaborado por: RGYA **Fecha:** 18/12/2014

Aprobado por: AGIP **Fecha:** 19/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de control

SUBCOMPONENTE: Compromiso por la competencia profesional del personal

N°	TEMA:	No existen capacitaciones para el personal de la Oficina Especial Pallatanga.
	CONDICIÓN:	No existe un plan anual de capacitación para el personal de la oficina.
	CRITERIO:	Debería incluirse dentro del POA un rubro para capacitación del personal de la oficina, ya que es un recurso necesario para que el personal pueda estar al día con el entorno de su trabajo.
	CAUSA:	Al momento de la elaboración del POA no es considerado un rubro para el tema de capacitaciones del personal.
4	EFFECTO:	Personal con capacidades limitadas, ya que no se encuentran actualizados y capacitados para poder brindarse al 100% con su trabajo.
	CONCLUSIÓN:	El tema de capacitaciones es muy importante dentro de una organización, más aun cuando esta presta servicios y día a día se encuentra en un proceso de transición y cambios.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda al Gerente y Jefe Operativo aperturar un rubro para las capacitaciones del Personal de la Oficina ya que a nivel Nacional el Banco cuenta con un sistema de capacitaciones.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 18/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de control

SUBCOMPONENTE: Filosofía administrativa y estilo de operación

N°	TEMA:	Infraestructura inadecuada.
	CONDICIÓN:	El personal no se siente conforme con la infraestructura y el ambiente de trabajo
	CRITERIO:	La infraestructura debe estar acorde para las actividades a realizar, cada personal debe contar con su espacio de trabajo definido y adecuado para la cantidad de clientes que atiende.
	CAUSA:	La Oficina Especial Pallatanga no cuenta con instalaciones propias.
5	EFFECTO:	No se brinda una buena atención al usuario, espacio físico no se encuentra bien distribuido y no existe una adecuada concentración debido a existe demasiada bulla por encontrarse ubicada en la Av. principal interprovincial.
	CONCLUSIÓN:	No existe una adecuada infraestructura para brindar una atención de calidad al público.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda al Gerente poder realizar gestiones para encontrar un nuevo lugar donde sea adecuado tanto para los clientes, como para el personal y de esta manera poder brindar una atención de calidad.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 18/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de control

SUBCOMPONENTE: Filosofía administrativa y estilo de operación

N°	TEMA:	Inadecuada delegación de funciones.
6	CONDICIÓN:	No existe una adecuada delegación de funciones del personal.
	CRITERIO:	La delegación de funciones es primordial para poder evitar riesgos dentro de la institución.
	CAUSA:	La Oficina Especial Pallatanga no cuenta con personal suficiente para realizar todas las operaciones, por lo que un mismo funcionario tiene que realizar varias actividades y se pierde el control, debido a que una misma persona no puede ser juez y parte dentro de un mismo tema.
	EFFECTO:	Pueden ocurrir desvíos de fondos, mal registros de operaciones involuntarios, operaciones mal realizadas.
	CONCLUSIÓN:	Cada funcionario debe tener sus funciones específicas y cumplir con las funciones que rigen su puesto de trabajo.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda al Gerente poder gestionar junto con Talento Humano la incorporación de más personal, para que pueda realizar funciones como contabilidad ya que una misma persona no puede realizar pagos, registrarlos y estar al frente de la Institución.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 19/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de control

SUBCOMPONENTE: Filosofía administrativa y estilo de operación

N°	TEMA:	Archivo de expedientes
	CONDICIÓN:	La documentación emitida por el cliente que accede a un crédito, no se encuentra debidamente archivada.
	CRITERIO:	Toda información entregada por el cliente debe mantenerse en un lugar seguro y tener minucioso cuidado en su trato, más aun cuando el cliente entrega una documentación original y esta debe ser devuelta.
	CAUSA:	El archivo de expedientes no se realiza dentro de la Oficina Especial Pallatanga, son enviados a la ciudad de Quito a la Casa Matriz.
7	EFFECTO:	Pueden ocurrir pérdidas de expediente y de la documentación de un cliente, las mismas que son la garantía para su cancelación y de propiedad del cliente si se trata de una hipoteca, demora en devoluciones de garantías hipotecarias.
	CONCLUSIÓN:	La documentación recibida por el funcionario debería estar al alcance en el momento de la solicitud.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda al realizar una reestructura dentro del BNF debido a que los expedientes a Nivel Nacional tienen que estar en Casa Matriz y no existe un control de los mismos en el lugar donde se originaron.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 19/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de control

SUBCOMPONENTE: Estructura organizativa

Nº	TEMA:	Inexistencia de un organigrama estructural
8	CONDICIÓN:	No existe una estructura organizativa dentro de la Institución.
	CRITERIO:	Toda institución debe contar con un organigrama.
	CAUSA:	No se ha elaborado un organigrama para la Oficina Especial Pallatanga.
	EFEECTO:	Los funcionarios no cuentan con una estructura clara de sus puestos, debido a que no existe una estructura jerárquica que pueda resaltar y enfocar a los directivos.
	CONCLUSIÓN:	la institución debe insertar un organigrama propio de la Oficina.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda tomar en cuenta el organigrama propuesto para la Oficina Especial Pallatanga.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 19/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de control

SUBCOMPONENTE: Estructura organizativa

N°	TEMA:	Debilidad en calidad de servicios.
9	CONDICIÓN:	La entidad no ha identificado sus áreas estratégicas para mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas
	CRITERIO:	Se deben identificar todas las oportunidades de mejora de servicios.
	CAUSA:	Falta de presupuesto para incorporar más personal que permita dar una mejor calidad de servicios a cada uno de los clientes.
	EFFECTO:	Servicios de mala calidad, clientes insatisfechos, pérdida de confiabilidad.
	CONCLUSIÓN:	Se debe mejorar al máximo los servicios para poder ejercer un mejor control del mercado.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda poder incorporar más personal que pueda brindar apoyo en las áreas estratégicas como son el área de caja y crédito.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 19/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Evaluación de riesgos

SUBCOMPONENTE: Objetivos globales de la institución

N°	TEMA:	No existen controles correctivos.
10	CONDICIÓN:	No existe ningún tipo de control correctivo cuando los objetivos no se cumplen en la institución
	CRITERIO:	Deben existir controles que puedan corregir las desviaciones o incumplimientos, ya que si no se corrige la entidad no podrá incrementar su rentabilidad.
	CAUSA:	Falta de control por parte de las autoridades a cargo de la Oficina Especial Pallatanga.
	EFFECTO:	Servicios de mala calidad, clientes insatisfechos, incumplimiento de metas, baja rentabilidad.
	CONCLUSIÓN:	Deben existir medidas correctivas para poder alcanzar el logro de objetivos institucionales, poder aumentar la publicidad de servicios que ofrece la institución para captar nuevos clientes que induzcan al logro eficaz de objetivos institucionales.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda al Gerente incorporarse en el alcance de objetivos, evaluar y poder ser partícipe del cambio, ayudar al personal mediante capacitaciones y motivación al logro eficiente de las metas, además poder realizar más publicidad de los servicios, debido a que en el sector de Pallatanga las personas muchas veces tienen miedo a endeudarse y no tienen conocimiento de los beneficios que pueden obtener del Banco.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 19/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 19/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Actividades de control

SUBCOMPONENTE: Eficacia y eficiencia de las operaciones

N°	TEMA:	Uso excesivo de recursos materiales
	CONDICIÓN:	No se ha analizado la existencia de recursos materiales que se podrían prescindir, considerando las posibilidades de los recursos tecnológicos disponibles
	CRITERIO:	Debe existir un uso adecuado de recursos y no realizar trabajos dobles tanto a mano como por medios informáticos reimpresos.
	CAUSA:	No existe un manual de funciones adecuado para evitar el despilfarro de materiales y tiempo.
11	EFFECTO:	Tramites muy demorados, desperdicios de hojas, tiempo mal empleado, menos atención a otros usuarios.
	CONCLUSIÓN:	Las tareas encomendadas deben realizarse una sola vez, así se optimizan recursos materiales y tiempo.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda a los Directivos del Banco Nacional de Fomento, poder hacer cambios de políticas en los procesos, ya que una actividad se realiza de manera doble, tanto manual y computarizada lo cual incurre en dobles gastos y no es una rentabilidad para la institución.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 22/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 26/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Actividades de control

SUBCOMPONENTE: Eficacia y eficiencia de las operaciones

N°	TEMA:	Inexistencia de indicadores de gestión.
	CONDICIÓN:	No existen medidores e indicadores para la detección de desvíos en la eficacia y en la eficiencia operativa.
	CRITERIO:	Debe existir un modelo de indicadores de gestión que permita medir la eficacia y eficiencia operativa de la institución.
	CAUSA:	Falta de una política que indique la aplicación de indicadores.
12	EFECTO:	Ineficiencia operativa, incumplimiento de objetivos.
	CONCLUSIÓN:	Aplicar indicadores de gestión que permitan el conocimiento oportuno de la situación de la institución en cuanto eficiencia y eficacia se refiere.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda al gerente aplicar indicadores de gestión en especial en el área de crédito y tomar en consideración los indicadores propuestos.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 22/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 26/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Actividades de control

SUBCOMPONENTE: Eficacia y eficiencia de las operaciones

N°	TEMA:	Inexistencia de un plan de adquisiciones y contratación de servicios
13	CONDICIÓN:	No se elaboran planes de adquisiciones y contrataciones consistentes con los consumos y los servicios que se necesitan para cumplir con los objetivos de gestión.
	CRITERIO:	Debe realizarse un plan tanto de adquisiciones de materiales de oficina y contratación de servicios adecuados, para poder realizar las funciones con eficiencia.
	CAUSA:	No es una institución autónoma para ese tipo de decisiones.
	EFECTO:	Falta de materiales de oficina para las funciones encomendadas, equipos sin mantenimiento, gastos por parte del personal en adquisición de materiales.
	CONCLUSIÓN:	Establecer un plan de adquisiciones y servicios por lo menos 1 vez al trimestre.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda al gerente delegar esa función directamente a la Jefe Operativo de la Oficina Especial Pallatanga.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 22/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 26/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Información y comunicación

SUBCOMPONENTE: Información

N°	TEMA:	Inexistencia de un punto de quejas y reclamos.
	CONDICIÓN:	Las sugerencias, quejas y otras informaciones por parte de los clientes no son obtenidas y comunicadas a los funcionarios encargados de su análisis y respuesta cuando son pertinentes.
	CRITERIO:	Debe existir un punto donde los clientes internos y externos puedan realizar sus quejas y reclamos.
14	CAUSA:	Inexistencia de manejo de quejas y reclamos institucionales.
	EFECTO:	Las quejas y reclamos no son conocidas por el personal de alto nivel para que este pueda tomar medidas correctivas.
	CONCLUSIÓN:	No existe un punto de quejas y reclamos dentro de la institución.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda al gerente gestionar un punto de quejas reclamos para los clientes, y así poder conocer que es lo que los clientes piden de la Institución.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 22/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 26/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Supervisión y monitoreo

SUBCOMPONENTE: Actividades de monitoreo

N°	TEMA:	No se realizan inventarios constantes.
15	CONDICIÓN:	No se realizan inventarios para constatar que los suministros estén siendo utilizados de manera óptima.
	CRITERIO:	Se debe realizar un inventario de manera sorpresiva por lo menos una vez al mes.
	CAUSA:	No existe una disposición para realizar inventarios oportunos.
	EFECTO:	Despilfarros y mal uso de materiales, pérdidas de materiales, inexistencia de control.
	CONCLUSIÓN:	No se da un control óptimo de los recursos que existen dentro de la Oficina Especial Pallatanga.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda a la Jefe Operativo realizar mensualmente un control de los bienes entregados a todo el personal de la Oficina Especial Pallatanga.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 22/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 26/12/2014

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Indicadores de gestión

N°	TEMA:	Debilidad en el área de crédito.
	CONDICIÓN:	El departamento de crédito no cumple cabalmente con los objetivos establecidos por la institución.
	CRITERIO:	La oficial de crédito debe acatar lo dispuesto en el reglamento general de crédito, y cumplir con los objetivos institucionales.
	CAUSA:	Existe una sola persona encargada del área de crédito, por lo que es difícil atender a todos los clientes.
16	EFEECTO:	Mal servicio, demora en trámites mucho más de lo normal, clientes insatisfechos, malas referencias para la institución.
	CONCLUSIÓN:	La Oficina Especial Pallatanga no cuenta con el personal necesario para el departamento de crédito y por ende existe un incumplimiento de objetivos.
	RECOMENDACIÓN:	Se recomienda al Gerente gestionar lo más pronto posible el ingreso de un nuevo oficial de crédito para que junto con la oficial existente puedan alcanzar los objetivos propuestos por la institución y poder tener un incremento de rentabilidad.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 22/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 26/12/2014

FASE IV

CARTA DE PRESENTACIÓN

Riobamba, 23 de Diciembre de 2014

Ing.

Fabian Ponce

GERENTE COMERCIAL BNF – ZONAL RIOBAMBA

De nuestra consideración:

Hemos realizado una auditoría de gestión a la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento, durante el periodo: enero – diciembre del 2013.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las normas internacionales de auditoría. Para la ejecución profesional de la auditoría de gestión, en consecuencia, incluyo las pruebas y procedimientos que consideramos necesarios de acuerdo a las circunstancias.

El objetivo de la auditoría estaba orientado a la mejora de procedimientos, que permita la realización eficaz, eficiente, económica y ética de toda la gestión por parte del personal de la institución, y alcanzar así el cumplimiento de metas y objetivos.

Al no haber examinado los estados financieros no emitimos ninguna opinión sobre los mismos.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones, las mismas que han sido discutidas y aceptadas por los principales funcionarios de la Oficina. Hemos diseñado con la administración un plan de monitoreo para la implantación de las recomendaciones en el tiempo y presupuestos establecidos para el efecto.

Dejamos constancia de nuestro agradecimiento por la colaboración recibida del personal administrativo y su predisposición por mejorar la gestión, lo que compromete nuestra asesoría futura.

Atentamente:

Yesenia Robles

AUDITORA

Elaborado por: RGYA	Fecha: 23/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 26/12/2014

Riobamba, 29 de Diciembre de 2014

Ing.

Fabian Ponce

GERENTE COMERCIAL BNF – ZONAL RIOBAMBA

Presente.-

De nuestra consideración:

En la ciudad de Pallatanga provincia de Chimborazo, a los veintinueve días del mes de Diciembre del dos mil catorce, suscribe la Srta. Yesenia Robles en calidad de Auditora Independiente, en las instalaciones del Banco Nacional de Fomento, con el objeto de dar lectura al Informe de Auditoría de Gestión realizada en las instalaciones de la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento, durante el periodo: enero – diciembre 2013, la misma que se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

A continuación se dan a conocer las respectivas deficiencias encontradas, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente:

Yesenia Robles

AUDITORA

Elaborado por: RGYA	Fecha: 29/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 29/12/2014

INFORME DE AUDITORÍA

Antecedentes

La Auditoría de Gestión al Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, la realizó por primera vez el equipo auditor “ROBLES CONSULTING & AUDIT”, el mismo que ayudará a la mejora de procedimientos, para permitir la realización eficaz, eficiente, económica y ética de toda la gestión por parte del personal de la institución, y alcanzar así el cumplimiento de metas y objetivos.

Objetivos de la auditoría:

- Determinar si las operaciones realizadas se encuentran enmarcadas dentro de los lineamientos del Banco Nacional de Fomento.
- Evaluar las actividades realizadas por el personal, enmarcadas en los principios de eficiencia, eficacia, economía y ética.
- Realizar los procedimientos de auditoría necesarios, para determinar las evidencias que nos conlleven a la solución de problemas.
- Elaborar un informe de auditoría, el mismo que debe incluir conclusiones y recomendaciones para la toma oportuna y eficiente de decisiones.

Alcance

La Auditoría de Gestión se llevará a cabo en el Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, el periodo a ser estudiado comprende de enero a diciembre del 2013.

Introducción:

Reciba un cordial saludo de ROBLES CONSULTING & AUDIT, y al mismo tiempo me permito comunicarle que parte de nuestro trabajo de auditoría, y en base a la planificación especificada se ha procedido a evaluar el sistema de control interno, del

Elaborado por: RGYA	Fecha: 29/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 29/12/2014

BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA, mediante el método COSO II y la implementación de cuestionarios especiales, manifestando que en la oficina se han encontrado ciertas debilidades que exponemos a continuación:

Desconocimiento del personal sobre el código de ética

COMENTARIO:

No se da a conocer a los funcionarios de la Oficina Especial Pallatanga el contenido del código de ética, por tal motivo no existe un control de su cumplimiento, inexistencia de aplicación e incumplimiento de sanciones por desconocimiento.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al departamento de Talento Humanos de la Sucursal Riobamba capacitar a los funcionarios de la Oficina Especial Pallatanga, para que puedan tener un conocimiento amplio de lo que deben aplicar y de igual forma las sanciones que pueden incurrir al no ser aplicado.

Incumplimiento del manual de funciones

COMENTARIO:

El Banco Nacional de Fomento no cuenta con un Manual de funciones actualizado, por tal motivo los funcionarios no lo ponen en práctica, remitiendo todas sus funciones a realizarlas de una manera empírica, por tal motivo las operaciones no pueden ser controladas y no existe una mejora en los procesos.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Gerente realizar gestiones que permitan una reingeniería de los procesos para que estos puedan ser plasmados dentro del manual de funciones y el mismo sirva de apoyo a los funcionarios en la ejecución de sus actividades.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 29/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 29/12/2014

Evaluaciones de desempeño ineficientes

COMENTARIO:

Las evaluaciones de desempeño que son tomadas al personal de Banco Nacional de Fomento no son consideradas con el fin de mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas en las funciones de los trabajadores, únicamente son por cumplir una normativa, por tal motivo se consideran sin aporte de valor.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al personal de Talento Humano tener en consideración las evaluaciones al personal, y si el personal tiene vacíos acerca de sus funciones poderlo capacitar, ya que únicamente de esta manera podrá cumplir a cabalidad las funciones encomendadas a las que ha sido designado y podrán servir de una mejor manera al Banco y a los clientes.

No existen capacitaciones para el personal de la Oficina Especial Pallatanga

COMENTARIO:

Dentro del plan operativo anual de la Oficina Especial Pallatanga no se considera un plan de capacitación para el personal, motivo por el cual no han podido adquirir nuevas destrezas y conocimientos, que ayuden a resolver problemas dentro de la institución e igual forma adquirir mayor capacidad para cumplir con los objetivos institucionales.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Gerente y Jefe Operativo aperturar un rubro para las capacitaciones del Personal de la Oficina ya que a nivel Nacional el Banco cuenta con un sistema de capacitaciones.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 29/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 29/12/2014

Infraestructura inadecuada

COMENTARIO:

La infraestructura de la Oficina Especial Pallatanga no es la adecuada, ya que el personal no se siente conforme debido a que el espacio físico no abastece a la cantidad de personas que día a día llegan a la institución, además se encuentra en la vía principal donde existe demasiada bulla y no permite al personal concentrarse en sus labores cotidianas.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Gerente poder realizar gestiones para encontrar un nuevo lugar donde sea adecuado tanto para los clientes, como para el personal y de esta manera poder brindar una atención de calidad.

Inadecuada delegación de funciones

COMENTARIO:

Dentro de la Oficina Especial Pallatanga no existe una adecuada delegación de funciones debido a que existe una cantidad reducida de personal y muchas de las veces una misma persona realiza actividades que deben ser por separadas, para que no exista compromisos.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Gerente poder gestionar junto con Talento Humano la incorporación de más personal, para que pueda realizar funciones como contabilidad ya que una misma persona no puede realizar pagos, registrarlos y estar al frente de la Institución, y en el área de crédito para poder alcanzar los objetivos.

Archivo de expedientes

COMENTARIO:

La documentación emitida por el cliente que accede a un crédito, no se encuentra

Elaborado por: RGYA	Fecha: 29/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 29/12/2014

dentro del lugar de origen crediticio, motivo por el cual puede llegar a extraviarse y al momento del termino de créditos hipotecarios no hay una liberación ágil y rápida .

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al realizar una reestructura dentro del BNF debido a que los expedientes a nivel nacional tienen que estar en Casa Matriz y no existe un control de los mismos en el lugar donde se originaron.

Inexistencia de un organigrama estructural

COMENTARIO:

No existe una estructura organizativa dentro de la institución, motivo por el cual el orden jerárquico no se encuentra definido de una manera correcta.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a la Jefe Operativo tomar en consideración el organigrama propuesto para la Oficina Especial Pallatanga.

Debilidad en la calidad de servicios

COMENTARIO:

La entidad no ha identificado sus áreas estratégicas, con el fin de mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Gerente en coordinación con departamento de Talento Humano poder incorporar más personal que pueda brindar apoyo en las áreas estratégicas como son el área de Caja y Crédito.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 29/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 29/12/2014

No existen controles correctivos

COMENTARIO:

No existe ningún tipo de control correctivo cuando los objetivos institucionales no se cumplen eficientemente dentro de la oficina.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Gerente incorporarse en el alcance de objetivos, evaluar y poder ser partícipe del cambio, ayudar al personal mediante capacitaciones y motivación al logro eficiente de las metas, además poder realizar más publicidad de los servicios, debido a que en el sector de Pallatanga las personas muchas veces tienen miedo a endeudarse y no tienen conocimiento de los beneficios que pueden obtener del Banco.

Uso excesivo de recursos

COMENTARIO:

Dentro de la institución existe una mala práctica de procesos, la mayoría se realizan de forma duplicada, es decir manual y por medios tecnológicos, donde implica gasto excesivo de tiempo, hojas, esferos, materiales impresos y talonarios de imprentas, los mismos que pueden ser remplazados por el uso del programa.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a los Directivos del Banco Nacional de Fomento, poder hacer cambios de políticas en los procesos, ya que una actividad se realiza de manera doble, tanto manual y computarizada lo cual incurre en dobles gastos y no es una rentabilidad para la institución motivo por cual el personal ocupa más tiempo del que debería invertir en una actividad, al momento de hacerlo sistematizado únicamente enviaría doble impresión y el tiempo se reduce a la mitad.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 29/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 29/12/2014

Inexistencia de indicadores de gestión

COMENTARIO:

Dentro de la oficina no se aplican indicadores de gestión que sirvan para la detección de desvíos en la eficacia y en la eficiencia operativa.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Gerente aplicar indicadores de gestión, en especial en el área de crédito y tomar en consideración los indicadores propuestos.

Inexistencia de un plan de adquisiciones y contratación de servicios

COMENTARIO:

Dentro de la oficina no existe un plan de adquisiciones de todos los recursos y materiales que se necesitan para cumplir con las funciones, debido a que esa actividad lo realiza la Sucursal Riobamba, pero no toma en consideración la situación real de la Oficina, dando como resultado agotamientos de stock, reposición por parte del personal sin ser luego reconocida, y los equipos sin un mantenimiento adecuado.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Gerente delegar esa función directamente a la Jefe Operativo de la Oficina Especial Pallatanga, para que pueda incluirlo dentro del presupuesto anual.

Inexistencia de un punto de quejas y reclamos

COMENTARIO:

Las sugerencias, quejas y otras informaciones por parte de los clientes no son obtenidas y comunicadas a los funcionarios encargados de su análisis y respuestas, cuando son pertinentes, únicamente existe un buzón el mismo que se encuentra con candado sin ningún acceso.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 29/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 29/12/2014

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Gerente gestionar un punto de quejas y reclamos para los clientes, y así poder conocer que es lo que los clientes piden de la Institución.

No se realizan inventarios constantes

COMENTARIO:

Se debe realizar dentro de la oficina inventarios para constatar que los suministros estén siendo utilizados de manera óptima.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda a la Jefe Operativo realizar mensualmente un control de los bienes entregados a todo el personal de la Oficina Especial Pallatanga, para que de esta manera se evite el mal uso y despilfarros.

Debilidad en el área de crédito

COMENTARIO:

El departamento de crédito de la Oficina Especial Pallatanga atraviesa por un sinnúmero de problemas, en primer lugar existe un solo oficial de créditos el cual no se alcanza para atender la cantidad de demanda existente, por tal motivo los objetivos no se cumplen mensualmente, ni en número ni en valores monetarios, al no cumplirse las colocaciones designadas el banco deja de percibir ingresos por intereses lo que no es favorable, ya que el principal motor de una institución financiera es la colocación de créditos.

RECOMENDACIÓN:

Se recomienda al Gerente gestionar a la brevedad posible el ingreso de un nuevo oficial de crédito para que junto con la oficial existente puedan alcanzar los objetivos propuestos por la institución y poder tener un incremento de rentabilidad.

Elaborado por: RGYA	Fecha: 29/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 29/12/2014

FASE V

MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión.

PERIODO A EVALUAR: Enero – Diciembre 2013

RESPONSABLE: Yesenia Robles

Objetivo: Verificar si las recomendaciones emitidas por la firma auditora “ROBLES CONSULTING & AUDIT” se están llevando a cabo.

Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Dar a conocer a los funcionarios de la Oficina Especial Pallatanga el contenido y aplicación del código de ética institucional.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	Primer mes del año
2	Reestructura del manual de funciones para los funcionarios del Banco Nacional de Fomento.	ALTOS DIRECTIVOS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO	Primer trimestre del año
3	Evaluaciones de desempeño con propósito de mejoras.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	Segundo trimestre del año
4	Plan de capacitaciones para los funcionarios de la Oficina Especial Pallatanga.	JEFE OPERATIVO	Segundo trimestre del año
5	Diseño de un organigrama para la Oficina Especial Pallatanga.	JEFE OPERATIVO	Primer mes del año
6	Realizar un plan de acción de riesgos, que conlleven a la ejecución y cumplimiento de objetivos.	GERENTE	Segundo trimestre del año
7	Aplicación de indicadores de gestión.	JEFE OPERATIVO GERENTE	Al finalizar cada mes
8	Realizar inventarios por lo menos una vez al mes.	JEFE OPERATIVO	Al finalizar cada mes
9	Gestionar la inserción de un oficial de crédito adicional, que ayude al cumplimiento de los objetivos institucionales.	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO GERENTE	Primer mes del año

Elaborado por: RGYA	Fecha: 29/12/2014
Aprobado por: AGIP	Fecha: 29/12/2014



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- Con la aplicación de la auditoría de gestión se determinaron las falencias existentes y no conformidades, los mismos que son puestos en consideración para la toma de medidas correctivas.
- La inexistencia de un manual de funciones actualizado, no permite tener un control y evaluación de las actividades que desempeña el personal de la Institución.
- Se pudo determinar que el incumplimiento de objetivos planteados se da por la falta de personal para las áreas estratégicas de la Institución, las mismas que son los departamentos de crédito y caja.
- Se entregó un informe de auditoría el mismo que consta de conclusiones y recomendaciones, que servirá de instrumento en la toma de las decisiones, las mismas que serán más eficientes y eficaces.

Recomendaciones:

- Analizar los puntos críticos que resultaron al momento de aplicar la auditoría de gestión, para que puedan ser contrarrestados y aplicar una solución que conlleve al cumplimiento de objetivos.
- Realizar una reingeniería del manual de funciones, con procesos claros, precisos y actualizados para que el personal de la Institución posea un apoyo para el cumplimiento eficaz y eficiente de sus tareas encomendadas.
- Realizar el contrato inmediato de un oficial de crédito, que permita a la Institución cumplir eficaz y eficientemente la gestión encomendada.
- Que los directivos de la Oficina Especial Pallatanga del Banco Nacional de Fomento, tomen en consideración las recomendaciones expuestas en el informe de auditoría, los cuales están dirigidos a una mejora organizacional y un mejor desempeño institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Etkin, J. (2000) Política, Gobierno y Gerencia de las Organizaciones. Buenos Aires: Pearson Educations S.A.
- García de Junco, J y Casanueva Rocha, C. (2008) Fundamentos de Gestión Empresarial. Madrid: Pirámide
- Rodríguez, D. (2006) Gestión Organizacional. 4 a ed. Chile: Alfaomega Grupo
- Maldonado, M. (2011) Auditoría de Gestión. 4 a ed. Quito: Abya Yala
- Arens, A, et al. (2007) Auditoría: Un Enfoque Integral. 11 a ed. México: Pearson Educación.
- Sotomayor Alfonso, A. (2008) Auditoría Administrativa: Proceso y Aplicación. 1era Ed. México McGraw-Hill
- Benjamín Franklin, E. (2013) Auditoría Administrativa: Evaluación y Diagnostico Empresarial. 3 a ed. México: Pearson Educación
- Mantilla, S. (2005) Control Interno Informe Coso. 4 a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Estupiñan, R. (2006) Control Interno y Fraudes. 2 a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Mantilla, S. (2008) Auditoría Financiera de PYMES. Bogotá: Ecoe Ediciones
- Blanco Luna, Y. (2003) Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. Bogotá: Ecoe Ediciones.

LINCOGRAFÍA

- Banco Nacional de Fomento. Ejecución trabajo de auditoría (Recuperado 2014-11-04)
https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_joomdoc&view=documents&path=ley-organica-bnf&Itemid=26&lang=es
- Banco Nacional de Fomento. Ejecución trabajo de auditoría (Recuperado 2014-11-04)
https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_joomdoc&view=documents&path=ley-de-acceso-y-transparencia-de-informacion-publica%2F2-informacion-legal%2Fnormas-de-regulacion%2Freglamentos-generales%2Freglamento-general-de-credito&Itemid=349&lang=es

- Contraloría General del Estado. Ejecución trabajo de auditoría (Recuperado 2014-11-11) http://www.contraloria.gob.ec/normatividad_vigente.asp
- Banco Nacional de Fomento. Archivo permanente (Recuperado 2014-11-08) https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es
https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=24&lang=es

ANEXOS



ANEXO 1

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA

Objetivo:

Obtener información veraz de la situación actual del personal del Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga, para de esta manera poder orientar los resultados a una mejora institucional.

PREGUNTAS

1 ¿Se ha llevado a cabo anteriormente una auditoria de gestión dentro de la institución?

Si ()

No ()

2 ¿Se controla el cumplimiento de procesos dentro de la institución?

Si ()

No ()

3 ¿Se utilizan los recursos materiales de una manera óptima?

Si ()

No ()

4 ¿Se realiza un control de cumplimiento de metas?

Si ()

No ()

5 ¿Existe una evaluación de desempeño de manera constante?

Si ()

No ()

6 ¿Considera Ud. que la ejecución de una auditoria de gestión, permite a la institución mejorar las falencias existentes?

Si ()

No ()



7. ¿Cree Ud. que los procesos empleados para cada función son los adecuados?

Si ()

No ()

8 ¿De acuerdo a su experiencia en la institución, se emplea un sistema adecuado de metas y objetivos para cada año?

Si ()

No ()

9 ¿Cuenta Ud. con los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes?

Si ()

No ()

10 ¿Ud. como funcionario de la institución, se siente a gusto con los procesos existentes para llevar a cabo su labor diaria?

Si ()

No ()

11 ¿Cree Ud. que deberían existir cambios en los procesos?

Si ()

No ()

12 ¿El cliente queda 100% satisfecho con la atención prestada por su función?

Si ()

No ()



ANEXO 2

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO PARA EL PERSONAL DE LA OFICINA ESPECIAL PALLATANGA

BANCO NACIONAL DE FOMENTO – OFICINA ESPECIAL PALLATANGA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ENTREVISTA A LA JEFE OPERATIVO DEL BNF

Nombre del Entrevistado: Jeaneth Pilatasig

Fecha: 07-11-2014

Hora Inicio:

Hora Finalización:

Objetivo: Obtener información veraz del funcionamiento de la Oficina Especial Pallatanga.

1. ¿Cuál es su función directa con la Oficina Especial Pallatanga del BNF?

.....
.....
.....

2. ¿Qué tiempo lleva en el cargo de Jefe Operativo de la Oficina Especial del BNF?

.....
.....

3. ¿Cómo es la comunicación con el personal de la Oficina Especial Pallatanga?

.....
.....



4. ¿Un promedio de cuantos clientes atiende la Oficina Especial Pallatanga?

.....
.....

5. ¿Cómo define Ud. al grupo de personas que laboran en la Oficina Especial Pallatanga?

.....
.....
.....
.....

6. ¿El personal para cada uno de los puestos es debidamente seleccionado y capacitado para la labor encomendada?

.....
.....

7. ¿Cree Ud. que deberían existir cambios dentro de la Institución?

.....
.....
.....
.....

8. ¿Cree Ud. que el número de personal existente en la Institución, abastece al número de clientes que esta posee?

.....
.....
.....
.....

Firma del Entrevistado



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de Control

SUBCOMPONENTE: Integridad y Valores Éticos

OBJETIVO: Determinar si los funcionarios del Banco cuentan con una cultura de valores e integridad puesta en práctica tanto con los compañeros como con la atención al público.

INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿La Institución cuenta con un Código de Ética?				
2	¿El Código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones indicando su contenido y aplicación?				
3	¿Existe ejemplo de un comportamiento ético deseable por parte de los funcionarios de alto nivel?				
4	¿Existe un ambiente laboral basado en valores (respeto, confianza, honestidad, apoyo, etc.)?				
5	¿Existe sanciones para los funcionarios que realicen actos no éticos con los clientes?				
6	¿Existe algún tipo de control que respalde la ética institucional?				
7	¿Los servidores conocen las sanciones por falta de cumplimiento del código de ética?				
TOTAL					

Firma del Encuestado



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de Control

SUBCOMPONENTE: Compromiso por la Competencia Profesional del Personal

OBJETIVO: Determinar el grado de interés de los funcionarios hacia la competencia profesional que se requiere, así como a las habilidades y conocimientos requeridos para cada una de las funciones que realiza el personal en sus puestos de trabajo.

COMPROMISO POR LA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Las autoridades del BNF y sus asesores cuentan con formación profesional y experiencia, acorde al puesto desempeñado?				
2	¿El BNF tiene definido el perfil que deben cumplir los funcionarios?				
3	¿Existe un manual de funciones dentro de la institución?				
4	¿Las funciones de la institución se llevan a cabo tal como indica el manual?				
5	¿Existe procedimientos previos de evaluación de competencias para que un candidato se incorpore a la institución?				
6	¿Existe evaluaciones para los funcionarios?				
7	¿Las evaluaciones de desempeño proveen información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas?				
8	¿Existe un plan anual de capacitación para el personal de la oficina?				
TOTAL					

Firma del Encuestado



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de Control

SUBCOMPONENTE: Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

OBJETIVO: Determinar si dentro de la Institución existe el grado de autoridad necesaria y responsabilidad por parte de cada uno de los funcionarios.

FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Los directivos exigen el cumplimiento de objetivos bajo criterios de eficacia y eficiencia en el marco legal que rige las actividades de la entidad?				
2	¿Existe un modelo participativo por parte de las autoridades, para el alcance de objetivos?				
3	¿Existe una revisión de cumplimiento del POA?				
4	¿Existen plazo determinados para entregar información de cumplimientos?				
5	¿El personal se siente conforme con la infraestructura y el ambiente de trabajo?				
6	¿Existe una adecuada delegación de funciones?				
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO					
7	¿Se analiza minuciosamente los posibles riesgos antes de la concesión de un crédito?				
8	¿Las políticas de concesión de crédito son las adecuadas, para garantizar el retorno?				
9	¿La información proporcionada por el cliente es confirmada?				
10	¿El sistema informático es el adecuado para la concesión de todos los créditos?				
11	¿La documentación emitida por el cliente, se encuentra debidamente archivada?				
TOTAL					

Firma del Encuestado



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Ambiente de Control

SUBCOMPONENTE: Estructura Organizativa

OBJETIVO: Verificar si la estructura administrativa permite controlar las funciones del personal y que la información fluya de una manera correcta.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Existe una estructura organizativa dentro de la Institución?				
2	¿Cuándo se necesita resolver algún conflicto interno, existe una secuencia jerárquica para resolverlo dentro de la oficina?				
3	¿Existe un manual de funciones que describa las funciones de cada uno de los trabajadores según el cargo y orden jerárquico que representan?				
4	¿La entidad ha identificado sus áreas estratégicas para mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas?				
5	¿Existen mecanismos formales para la revisión, actualización y perfeccionamiento de los procedimientos de acuerdo con las necesidades?				
6	¿Cada personal realiza su función de acuerdo al cargo que tiene dentro de la institución?				
TOTAL					

Firma del Encuestado



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

SUBCOMPONENTE: Objetivos Globales de la Institución

OBJETIVO: Determinar que los objetivos institucionales se encuentren bien definidos, que permitan una adecuada valoración de riesgos y proponga actividades de control.

OBJETIVOS GLOBALES DE LA INSTITUCIÓN					
Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿El personal de la institución tiene claramente definida la misión, visión y objetivos?				
2	¿Los objetivos institucionales son claros y conllevan al establecimiento de metas?				
3	¿Existe una evaluación de cumplimiento de objetivos establecidos?				
4	¿Los objetivos de cada área están de acuerdo con los objetivos institucionales?				
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?				
6	¿Existe algún tipo de control correctivo cuando los objetivos no se cumplen en la institución?				
TOTAL					

Firma del Encuestado



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

SUBCOMPONENTE: Identificación de Riesgos

OBJETIVO: Verificar si la Institución mide los riesgos posibles que se puedan dar y toman medidas correctivas.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS					
Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Se identifica los riesgos y se discuten abiertamente con los directivos para mejorarlos?				
2	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son por factores internos o externos?				
3	¿Ud. ha identificado los riesgos que existen en su puesto de trabajo?				
4	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de un riesgo?				
5	¿Se tiene un plan de acción para ejecutarse en caso de cumplirse un riesgo?				
TOTAL					

Firma del Encuestado



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Actividades de Control

SUBCOMPONENTE: Eficacia y Eficiencia de las Operaciones

OBJETIVOS: Determinar el grado de eficacia y eficiencia que pone cada uno de los funcionarios para alcanzar los objetivos institucionales.

EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿La entidad ha realizado una revisión, análisis y adecuación o reingeniería de sus procesos a efectos de lograr una mayor eficiencia operativa eliminando procedimientos innecesarios y burocráticos?				
2	¿Se ha analizado la posible existencia de recursos materiales que se podría prescindir de ellos considerando las posibilidades de los recursos tecnológicos disponibles?				
3	¿Existe una coordinación entre las unidades administrativas de apoyo y las unidades sustantivas procurando evitar ineficiencias que afectan el logro de objetivos?				
4	¿Existe acceso restringido a bodega para que ingrese exclusivamente el personal autorizado?				
5	¿Se han asignado formalmente a los responsables de la custodia de los recursos materiales y los activos fijos?				
6	¿Los recursos materiales ingresan y salen de bodega con documentación que autorice el movimiento de inventarios?				



EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES					
Nº	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
7	¿Se han asignado formalmente a los responsables de la custodia de los activos financieros de la entidad?				
8	¿Los activos financieros se custodian en cajas de seguridad con acceso restringido en instalaciones protegidas contra pérdidas, robos, hurtos u otros siniestros?				
9	¿La documentación relacionada con las operaciones está resguardada en lugares físicos protegidos y con acceso restringido?				
10	¿Existe la designación de servidores públicos con el nivel jerárquico adecuado para autorizar el inicio de las operaciones?				
11	¿Se verifica el cumplimiento de especificaciones de los productos finales e intermedios?				
12	¿Existen medidores e indicadores para la detección de desvíos en la eficacia y en la eficiencia operativa?				
13	¿Se realizan inventarios periódicos de equipos y mobiliarios para identificar las necesidades de mantenimiento y tomar las acciones correspondientes respecto a los que no están en condiciones de utilización?				
14	¿Se elaboran planes de adquisiciones y contrataciones consistentes con los consumos y los servicios que se necesitan para cumplir con los objetivos de gestión?				
TOTAL					

Firma del Encuestado



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Información y Comunicación

SUBCOMPONENTE: Información

OBJETIVOS: Alcanzar información pertinente, relacionadas con actividades tanto internas como externas.

INFORMACIÓN					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Las funciones que deben desarrollar están determinadas con integridad en el Manual de Funciones?				
2	¿La entidad cuenta con un sistema de procesamiento de datos que permita la generación de información exacta y oportuna para la toma de decisiones?				
3	¿Se generan informes confiables y oportunos para el seguimiento a la ejecución física de las operaciones y objetivos programados?				
4	¿Existe resguardos apropiados de la información, contra alteraciones, pérdidas y falta de confidencialidad?				
5	¿Las sugerencias, quejas y otras informaciones por parte de los clientes son obtenidas y comunicadas a los funcionarios encargados de su análisis y respuesta cuando sea pertinente?				
TOTAL					

Firma del Encuestado



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Información y Comunicación

SUBCOMPONENTE: Comunicación

OBJETIVOS: Determinar el tipo de comunicación existente en la Oficina.

COMUNICACIÓN					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Existen canales de comunicación suficientes para que los servidores públicos conozcan la información relacionada con las tareas que deben realizar, los procedimientos y sus responsabilidades frente a los controles internos?				
2	¿La entidad ha establecido medios de comunicación aptos para la comunicación inmediata de información urgente a todos los funcionarios correspondientes?				
3	¿Existe una comunicación efectiva (fluida, suficiente y oportuna) entre todas las áreas de la oficina para la realización de operaciones mancomunadas o que requieren esfuerzos compartidos para el logro de objetivos?				
4	¿La entidad ha establecido un sistema efectivo, seguro y eficiente para el registro de comunicaciones internas y externas?				
TOTAL					

Firma del Encuestado



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Banco Nacional de Fomento – Oficina Especial Pallatanga

COMPONENTE: Supervisión y Monitoreo

SUBCOMPONENTE: Actividades de Monitoreo

OBJETIVOS: Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno eficientes con las operaciones diarias de la Oficina.

ACTIVIDADES DE MONITOREO					
N°	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Se supervisa al personal en el momento que realiza las actividades encomendadas?				
2	¿Se realizan inventarios para constatar que los suministros estén siendo utilizados de manera óptima?				
3	¿Se realizan evaluaciones para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?				
4	¿Los directivos realizan una evaluación por sus medios para verificar la situación de la entidad?				
TOTAL					

Firma del Encuestado

ANEXO 3

FORMULARIO MANUAL PARA CRÉDITO

		BANCO NACIONAL DE FOMENTO		Inscripción			
SOLICITUD DE CREDITO							
Tipo Cliente		Microempresario		Asesor		No. Inscripción	Fecha
Secursal							
DATOS DE CRÉDITO							
Tipo de Crédito	Monto Solicitado	Plazo (meses)	Gracia	Forma Pago	Monto Dividendo	Tipo Garantía	
Crédito Nuevo				Pago Unico		Personal	
Destino del Crédito	Producto de Crédito	Garantía Propuesta					
Capital trabajo negocio	Microcrédito						
DATOS PERSONALES DEL SOLICITANTE							
Nombres				Apellidos			
Tipo	Identificación	Nacionalidad	Género	Estado civil		Fecha de nacimiento	
CC							
Instrucción		Profesión	Ocupación	Separación bienes	Jefe Hogar	No. Cargas Familiares	No. Cargas que estudian
DIRECCION DOMICILIARIA							
Provincia		Cantón		Referencia de ubicación			
CHIMBORAZO		PALLATANGA					
Av. / Calle Principal No. y calle secundaria						Teléfono Convencional 1	
Tipo de Vivienda	Hipotecada	Entidad	Tiempo de Residencia	Residencia anterior	Tipo Dirección	Teléfono Celular	Teléfono Convencional 2
DATOS DEL CONYUGE							
Nombres				Apellidos			
Tipo	Identificación	Nacionalidad	Género	Ocupación	Teléfono 1	Teléfono 2	
CC							
DATOS DEL NEGOCIO							
Nombre del negocio		Descripción del Negocio					
Sector Económico	Tipo Negocio	Local Propio	No. Empleados	Tiempo Laboral / Negocio (mes)	Contabilidad	Cargo	% Propiedad
Nombre Arrendador		Teléfono Arrendador	Horario Atención	Lugar Ventas	Nivel Competenc.	Relación Negocio	
Dirección del Negocio				Referencia de Ubicación			
Teléfono Convencional 1		Teléfono Convencional 2		Teléfono Celular			

COMERCIALES							
Tipo	Descripción	Valor medio	Teléfono	Observación			
BANCARIAS							
Tipo de Cuenta	Institución Financiera	No. de Cuenta	Saldo Medio	Observación			
TARJETAS DE CREDITO							
Tipo Tarjeta	Emisor	No. Tarjeta	Saldo Medio	Observación			
PERSONALES							
Tipo de Relación	Nombre		Teléfono	Observación			
DATOS PERSONALES DEL GARANTE							
Nombres			Apellidos				
Tipo	Identificación	Nacionalidad	Género	Estado civil	Fecha de nacimiento		
CC							
Instrucción	Profesión	Ocupación	No. Dependientes	Separación bienes	Jefe Hogar		
DIRECCION DOMICILIARIA							
Provincia		Cantón		Referencia de ubicación			
CHIMBORAZO		PALLATANGA					
Av. / Calle Principal No. y calle secundaria					Teléfono Convencional 1		
Tipo de Vivienda	Hipotecada	Entidad	Tiempo de Residencia	Residencia anterior	Tipo Dirección	Teléfono Celular	Teléfono Convencional 2

DATOS DEL CONYUGE DEL GARANTE						
Nombres				Apellidos		
Tipo	Identificación	Nacionalidad	Género	Ocupación	Teléfono 1	Teléfono 2
CC						
CROQUIS DE UBICACIÓN - RESIDENCIA DEL SOLICITANTE				CROQUIS DE UBICACIÓN - NEGOCIO DEL SOLICITANTE		
(Señalar calles principales, avenidas y puntos de referencias)				(Señalar calles principales, avenidas y puntos de referencias)		
<p>Esta inscripción para un crédito en el Banco Nacional de Fomento, no le garantiza el préstamo, porque en base a lo proporcionado, el BNF podrá verificar la información y someterla a una precalificación.</p> <p>Declaro bajo juramento que las transacciones y operaciones que he efectuado o efectuare con el Banco, no provienen ni provendrán de fondos obtenidos en forma ilegítima o vinculados con negocios de lavado de dinero producto de narcotráfico de sustancias ilegales, en consecuencia eximo al Banco de toda responsabilidad, aún ante terceros, si la presente declaración es falsa o errónea. Así mismo autorizo expresamente al Banco a realizar el análisis que considere pertinente e informar a las autoridades competentes si fuera el caso.</p> <p>Conceder (a) de las disposiciones de la Ley para Reprimir el Lavado de Activos, autorizo expresamente al Banco a realizar los análisis y verificaciones que considere necesarios; así como también, reportar a las autoridades competentes en caso de llegar a considerarse la existencia de operaciones y/o transacciones inusuales e injustificadas en base a la información proporcionada. En virtud de lo autorizado, renuncio a instaurar por este motivo cualquier tipo de acción civil, penal o administrativa en contra del Banco.</p> <p>Autorizo (amos) expresa e indefinidamente al BANCO, para que obtenga de cualquier fuente de información, incluida la Central de Riesgos y Burós de Información Crediticia autorizados para operar en el país, mis (nuestras) referencias personales y/o patrimoniales anteriores o posteriores a la suscripción de esta autorización, sea como deudor principal, codeudor o garante, sobre mi (nuestro) comportamiento crediticio, manejo de mi (s) (nuestras) cuenta (s), corriente (s), de ahorro, tarjetas de crédito, etc., y en general al cumplimiento de mis (nuestras) obligaciones y demás activos, pasivos, datos personales y/o patrimoniales, aplicables para uno o más de los servicios y productos que brindan las Instituciones del Sistema Financiero y Comercial, según corresponda.</p> <p>Faculto (amos) expresamente al BANCO, para transferir o entregar dicha información, referente a la presente operación crediticia, contingente y/o cualquier otro compromiso crediticio que mantenga (mos), sea como deudor principal, codeudor o garante, con el Banco, a todos los Burós de Información Crediticia autorizados para operar en el país, a autoridades competentes y organismos de control, así como a otras instituciones o personas jurídicas legalmente facultadas. En caso de incumplimiento de los compromisos económicos contraídos con el BNF, declaro tener conocimiento de las implicaciones de reporte a los Buró de Crédito y ejecución de medios de cobro establecidos, así como las consecuencias legales de mi incumplimiento.</p> <p>En caso de cesión, transferencia, titularización o cualquier otra forma de transferencia de la presente operación crediticia, contingente y/o cualquier otro compromiso crediticio que mantenga (mos), sea como deudor principal, codeudor o garante, con el Banco, la persona natural o jurídica cesionaria o adquirente de dicha obligación queda desde ya expresamente facultada para realizar las mismas actividades establecidas en los párrafos precedentes."</p> <p>Reconozco que los datos obtenidos en cualquier central de información crediticia; así como, aquellos proporcionados por mí en la solicitud de crédito que he presentado, serán verificados y sometidos a la evaluación respectiva, por lo que será potestad exclusiva del Banco la aprobación o negación de la operación solicitada, sin que esto de lugar a reclamo alguno de mi parte. Declaro que mantendré durante el proceso de evaluación de la</p>						
Firma del Solicitante				Firma del Garante		
Nombre:				Nombre:		
C.I.:				C.I.:		

ANEXO 4

INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO



OFICIAL LUZ MARINA USCA
RIOBAMBA, AL 03 DE ENERO DEL DEL 2014

BANCO NACIONAL DE FOMENTO
SUCURSAL RIOBAMBA
COLOCACIÓN DE CREDITOS



LINEA DE CREDITO	COLOCACIÓN 2013							
	PRESUPUESTADO		COLOCADO		DIFERENCIA			
	NÚMERO DE OPERACIONES	MONTO PRESUPUESTADO	TOTAL OPERACIONES COLOCADAS	MONTO OPERACIONES COLOCADAS	NÚMERO DE OPERACIONES	MONTO PRESUPUESTADO	% CUMPLIMIENTO OPERACIONES	% CUMPLIMIENTO MONTO
SEPTIEMBRE	44	137,701.00	20	76,250.61	- 24	- 61,450.39	45%	55%
OCTUBRE	44	139,844.00	28	151,090.55	- 16	11,246.55	64%	108%
NOVIEMBRE	44	137,701.00	15	80,000.00	- 29	- 57,701.00	34%	58%
DICIEMBRE	44	137,701.00	13	110,300.00	- 31	- 27,401.00	30%	80%
					-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
					-	-	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL	176	552,947.00	76	417,641.16	- 100	- 135,305.84	43%	76%

GRAFICO

RIOBAMBA, AL 03 DE ENERO DEL DEL 2014

RESUMEN DE DATOS ENVIADOS SUCURSAL RIOBAMBA
AL 28 DE FEBRERO DEL 2013

NOMBRE DE OPERADOR	VENCIDA				POR VENCER				CASTIGADA				
	CARTERA VENCIDA	RECUP. PLANIF.	RECUP. EFECT.	% RECUP. EFECT.	CARTERA POR VENCER 30 DIAS	RECUP. PLANIF.	RECUP. EFECT.	% RECUP. EFECT.	CARTERA CASTIGADA	RECUP. PLANIF.	RECUP. EFECT.	% RECUP. EFECT.	
CREDITO	BONIFAZ OSWALDO	39,068.59	14%	1,738.64	4.45%	58,029.27	95%	19,563.44	33.71%	52,832.37	4%	-	0%
	HARO DOLORES	35,754.40	14%	2,885.21	8.07%	146,165.86	95%	108,887.79	74.50%	549.09	4%	-	0%
	LOGROÑO DIEGO	10,454.71	14%	6,077.09	58.13%	76,844.45	95%	52,451.01	68.26%	-	4%	-	#DIV/0!
	SALAZAR FAUSTO	-	14%	-	#DIV/0!	1,159.74	95%	1,159.74	100.00%	-	4%	-	#DIV/0!
			14%				95%				4%		
	SUBTOTAL CREDITO	85,287.70	14%	10,700.94	12.55%	282,199.32	95%	182,061.98	64.52%	53,381.46	4%	-	0.00%
MICROFINANZAS	ALMEIDA MERO	72,640.35	14%	2,018.21	2.78%	53,647.11	95%	41,070.12	76.56%	25,358.05	4%	-	0.00%
	ANDINO GEOVANNY	25,180.25	14%	4,046.56	16.07%	85,533.86	95%	61,077.93	71.41%	20,074.12	4%	-	0.00%
	ANGUIETA MARCELA	23,326.92	14%	3,379.49	14.49%	59,443.42	95%	49,293.58	82.93%	7,413.60	4%	-	0.00%
	BENITEZ VICTOR	104,248.29	14%	8,695.72	8.34%	97,127.15	95%	60,189.40	61.97%	61,566.58	4%	-	0.00%
	GARCES IVAN	119,474.09	14%	10,992.59	9.20%	128,566.26	95%	88,808.63	69.08%	21,258.76	4%	-	0.00%
	MOYANO LEIDY	35,931.23	14%	9,699.77	27.00%	77,426.78	95%	66,440.98	85.81%	9,356.67	4%	270.40	2.89%
	PACA HERNAN	44,796.07	14%	4,435.80	9.90%	70,643.54	95%	60,799.03	86.06%	51,981.12	4%	146.19	0.28%
	TAPIA ROSY	98,193.87	14%	1,593.53	1.62%	73,027.71	95%	46,927.34	64.26%	31,887.62	4%	419.98	1.32%
	USCA LUZ MARINA	27,509.48	14%	5,278.52	19.19%	30,252.00	95%	26,588.74	87.89%	1,964.02	4%	-	0.00%
		SUBTOTAL MICROFINANZAS	551,300.35	14%	50,140.19	9.09%	675,667.83	95%	501,195.75	74.18%	230,866.54	4%	836.57
TOTAL SUCURSAL		636,588.05	14% mensual	60,841.13	9.56%	957,867.15	95% mensual	683,257.73	71.33%	284,248.00	4% mensual	836.57	0.29%

NOMBRE DE OPERADOR	NDI			
	CARTERA NDI	RECUP. EFECT.	% RECUP. EFECT.	
CREDITO	BONIFAZ OSWALDO	6,108.05	1,250.00	20.46%
	HARO DOLORES	9,924.50	2,454.34	24.73%
	LOGROÑO DIEGO	2,613.95	150.00	5.74%
	SALAZAR FAUSTO	-	-	#DIV/0!
	SUBTOTAL CREDITO	18,646.50	3,854.34	20.67%
MICROFINANZAS	ALMEIDA MERCI	6,952.66	668.00	9.61%
	ANDINO GEOVANNY	3,833.69	778.67	20.31%
	ANGUIETA MARCELA	3,847.28	234.40	6.09%
	BENITEZ VICTOR	2,287.39	0.00	0.00%
	GARCES IVAN	20,765.22	394.47	1.90%
	MOYANO LEIDY	7,278.51	354.29	4.87%
	PACA HERNAN	7,051.18	1,326.91	18.82%
	TAPIA ROSY	9,506.67	0.00	0.00%
	USCA LUZ MARINA	1,400.00	600.00	42.86%
		SUBTOTAL MICROFINANZAS	62,922.60	4,356.74
TOTAL SUCURSAL		81,569.10	8,211.08	10.07%

NOMBRE DE OPERADOR	RECUP. ANTICIPADA	
	BONIFAZ OSWALDO	15,155.50
HARO DOLORES	21,976.71	
LOGROÑO DIEGO	46,122.67	
SALAZAR FAUSTO	-	
	SUBTOTAL CREDITO	83,254.88
MICROFINANZAS	ALMEIDA MERCI	11,377.70
	ANDINO GEOVANNY	14,059.94
	ANGUIETA MARCELA	12,568.10
	BENITEZ VICTOR	9,662.77
	GARCES IVAN	1,925.65
	MOYANO LEIDY	22,000.17
	PACA HERNAN	5,701.60
	TAPIA ROSY	13,957.33
	USCA LUZ MARINA	18,014.22
		SUBTOTAL MICROFINANZAS
TOTAL SUCURSAL		192,522.36
TOTAL RECUP.		945,668.87

RESUMEN DE DATOS ENVIADOS SUCURSAL RIOBAMBA
AL 31 DE JULIO DEL 2013

NOMBRE DE OPERADOR		VENCIDA				POR VENCER				CASTIGADA			
		CARTERA VENCIDA	RECUP. PLANIF.	RECUP. EFECT.	% RECUP. EFECT.	CARTERA POR VENCER 30 DIAS	RECUP. PLANIF.	RECUP. EFECT.	% RECUP. EFECT.	CARTERA CASTIGADA	RECUP. PLANIF.	RECUP. EFECT.	% RECUP. EFECT.
CREDITO	BONIFAZ OSWALDO	61,347.82	14%	13,605.38	22.18%	44,361.54	95%	33,479.51	75.47%	57,413.45	4%	-	0%
	HARO DOLORES	28,654.79	14%	4,602.67	16.06%	116,987.74	95%	109,505.66	93.60%	-	4%	-	#DIV/0!
	LOGROÑO DIEGO	5,348.84	14%	1,353.36	25.40%	185,870.72	95%	128,048.40	68.89%	-	4%	-	#DIV/0!
	SALAZAR FAUSTO	23,624.64	14%	6,186.28	26.19%	126,094.16	95%	96,843.43	76.80%	549.09	4%	-	0%
				14%			95%				4%		
	SUBTOTAL CREDITO	118,976.09	14%	25,752.69	21.65%	473,314.16	95%	367,877.00	77.72%	57,962.54	4%	-	0.00%
MICROFINANZAS	ALMEDIA MERCI	89,065.18	14%	4,766.68	5.35%	164,959.64	95%	122,671.70	74.36%	24,917.51	4%	3,125.17	12.54%
	ANDINO GEOVANNY	42,601.17	14%	10,731.00	25.19%	86,594.18	95%	78,989.81	91.22%	12,664.66	4%	45.99	0.36%
	ANGUIETA MARCELA	21,032.21	14%	6,163.00	29.30%	91,593.59	95%	88,734.52	96.88%	7,373.19	4%	419.80	5.69%
	BENITEZ VICTOR	106,442.95	14%	21,424.08	20.13%	77,355.24	95%	62,959.13	81.39%	58,404.69	4%	1,425.03	2.44%
	GARCES IVAN	137,500.78	14%	13,167.73	9.58%	149,342.77	95%	123,967.64	83.01%	33,319.76	4%	-	0.00%
	MOYANO LEIDY	27,309.95	14%	3,792.09	13.89%	77,014.60	95%	72,622.22	94.30%	5,029.95	4%	-	0.00%
	PACA HERNAN	74,687.87	14%	15,357.09	20.56%	68,301.74	95%	61,803.77	90.49%	48,281.76	4%	209.13	0.43%
	TAPIA ROSY	85,580.20	14%	8,962.79	10.47%	90,626.66	95%	72,248.83	79.72%	45,225.82	4%	-	0.00%
	USCA LUZ MARINA	36,545.80	14%	9,680.03	26.49%	38,381.27	95%	24,404.40	63.58%	1,964.02	4%	-	0.00%
		SUBTOTAL MICROFINANZAS	620,766.11	14%	94,044.69	15.15%	844,169.69	95%	708,402.02	83.92%	237,181.96	4%	5,225.12
TOTAL SUCURSAL		739,742.20	14% mensual	119,797.18	16.19%	1,317,483.85	95% mensual	1,076,279.02	81.69%	295,143.90	4% mensual	5,225.12	1.77%

NOMBRE DE OPERADOR		NDI		
		CARTERA NDI	RECUP. EFECT.	% RECUP. EFECT.
CREDITO	BONIFAZ OSWALDO	148,514.95	-	0.00%
	HARO DOLORES	133,554.32	-	0.00%
	LOGROÑO DIEGO	66,663.04	151.51	0.23%
	SALAZAR FAUSTO	91,169.63	749.90	0.82%
	SUBTOTAL CREDITO	439,901.94	901.41	0.20%
MICROFINANZAS	ALMEDIA MERCI	74,269.19	1,195.29	1.61%
	ANDINO GEOVANNY	165,950.57	1,110.15	0.67%
	ANGUIETA MARCELA	105,443.31	1,489.24	1.41%
	BENITEZ VICTOR	97,242.34	813.91	0.84%
	GARCES IVAN	381,566.77	5,700.25	1.49%
	MOYANO LEIDY	61,798.19	261.59	0.42%
	PACA HERNAN	255,475.03	2,365.78	0.93%
	TAPIA ROSY	45,588.80	2,959.60	6.49%
	USCA LUZ MARINA	46,362.34	1,077.78	2.32%
		SUBTOTAL MICROFINANZAS	1,233,696.14	16,973.99
TOTAL SUCURSAL		1,673,598.08	17,875.40	1.07%

NOMBRE DE OPERADOR		RECUP. ANTICIPADA
CREDITO	BONIFAZ OSWALDO	13,256.99
	HARO DOLORES	16,326.75
	LOGROÑO DIEGO	9,511.29
	SALAZAR FAUSTO	7,429.31
	SUBTOTAL CREDITO	46,524.34
MICROFINANZAS	ALMEDIA MERCI	8,872.85
	ANDINO GEOVANNY	14,701.64
	ANGUIETA MARCELA	14,317.77
	BENITEZ VICTOR	26,096.06
	GARCES IVAN	26,332.73
	MOYANO LEIDY	16,711.16
	PACA HERNAN	12,771.24
	TAPIA ROSY	22,473.80
	USCA LUZ MARINA	11,305.33
		SUBTOTAL MICROFINANZAS
TOTAL SUCURSAL		200,106.72
TOTAL RECUP.		1,419,283.04

ANEXO 5

FOTOS DE LA OFICINA ESPECIAL PALLATANGA

ENTRADA PRINCIPAL



JEFE OPERATIVO



AREA DE CAJA



LUGAR PARA LLENAR DOCUMENTOS



OFICIAL DE CRÉDITO

