



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**TEMA:**

**“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”**

**ALEXANDRA MARCELA CAIZA LLANGA**  
**EUFEMIA ALEXANDRA ZAVALA OÑATE**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2011**

## ***CERTIFICACIÓN***

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

---

Econ. Antonio Durán  
**DIRECTOR DE LA TESIS**

---

Econ. Juan Castillo  
**MIEMBRO TRIBUNAL**

## ***AUTORÍA***

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

***ALEXANDRA MARCELA CAIZA LLANGA***

***EUFEMIA ALEXANDRA ZAVALA OÑATE***

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios nuestro pilar y creador, por la fuerza, la vida y el deseo de seguir nuestro camino en busca del servicio a los demás.*

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

*A nuestra querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por aportar con el conocimiento para el desempeño de nuestra profesión, por brindarnos la oportunidad de compartir con nuestros profesores y compañeros durante nuestra formación académica.*

*Al Eco. Antonio Durán y Eco. Juan Castillo, por su apoyo, su conocimiento, su experiencia y paciencia que han permitido culminar con éxito este trabajo.*

*Al Ing. Fabián Ponce Cerda Gerente del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Riobamba y al personal del Departamento de Crédito y Cartera por su colaboración, ya que sin su apoyo no hubiésemos podido llevar a cabo esta investigación.*

## **DEDICATORIA**

***AL DIVINO NIÑO JESÚS,** por ser mi compañero de siempre que guía el sentido de mi vida con sus innumerables bendiciones, y por dejarme compartir día a día de mis seres queridos.*

***A MIS AMADOS PADRES,** por todo su esfuerzo y apoyo para brindarme una educación integral, no solo a nivel profesional sino también a nivel humano orientando mi vida por el camino del bien y el progreso.*

***A MIS HERMANOS,** por ser quienes me impulsan e inspiran para lograr y cumplir mis metas.*

***A MIS AMIGOS,** por hacer muy especial cada día de mi vida universitaria, que con sus locuras, consejos y enseñanzas, pasaron a formar parte de mi vida. Solo me queda por decir, lo logramos.*

*A todos aquellos que me brindaron su apoyo y energía en este proceso.*

***Alexandra Marcela***

## **DEDICATORIA**

*Hay desenlaces que marcan nuestra vida; como las experiencias, los recuerdos que día a día se graban en el corazón difícil de olvidar, porque la mente olvida pero el corazón no.*

*A **DIOS**, por haberme llenado de espiritualidad y energía para ayudarme a vencer todos los obstáculos de la vida e iluminarme para llevar a cabo mis objetivos y metas.*

*A **MIS PADRES Y HERMANOS**, por siempre apoyarme y pensar que todo lo puedo lograr, por ser las personas que hicieron posible la culminación de mi carrera y así cumplir unos de mis objetivos, por estar siempre a mi lado y dentro de mi corazón.*

*A **MI HIJA**, Stephanie Camila por haberle robado parte de su tiempo, por ser mi esmero y fuerza necesaria para seguir en este camino.*

*A **MI AMIGA** Alexandra y compañera de tesis, por haberme soportado y ayudarme incondicionalmente en todo este proceso.*

***Eufemia Alexandra***

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	X
ÍNDICE DE CUADROS	XI
ÍNDICE DE ANEXOS	XI

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
------------------------	----------

<b>1. GENERALIDADES .....</b>	<b>2</b>
-------------------------------	----------

1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN .....	2
---	---

1.2. RESEÑA HISTÓRICA.....	2
----------------------------	---

1.3. SERVICIOS .....	5
----------------------	---

1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	6
-------------------------------------	---

1.4.1 MISIÓN .....	6
--------------------	---

1.4.2 VISIÓN .....	6
--------------------	---

1.4.3 OBJETIVOS .....	6
-----------------------	---

1.4.4 VALORES INSTITUCIONALES .....	7
-------------------------------------	---

1.5. COBERTURA .....	8
----------------------	---

1.6. DISTRIBUCIÓN DEL BNF ZONAL RIOBAMBA.....	9
---	---

1.7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BNF.....	9
---	---

1.8. DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA.....	11
---	----

1.8.1 MISIÓN .....	11
--------------------	----

1.8.2 OBJETIVOS .....	11
1.8.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO .....	11
1.8.4 ÁREA DE CRÉDITO .....	13
1.8.5 ÁREA DE CARTERA.....	14
1.9. LA AUDITORÍA .....	14
1.9.1 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA .....	15
1.9.2 EL AUDITOR .....	15
1.9.3 TIPOS DE AUDITORÍA .....	15
1.9.4 NORMAS DE AUDITORÍA .....	17
1.9.5 TÉCNICAS GENERALMENTE APLICADAS EN AUDITORÍA .....	19
1.10. AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	21
1.10.1 PROPÓSITOS Y OBJETIVOS .....	21
1.10.2 ALCANCE .....	22
1.10.3 ENFOQUE .....	23
1.10.4 PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN .....	23
1.10.5 RIESGOS DE AUDITORÍA .....	28
1.10.6 EVIDENCIA DE AUDITORÍA .....	29
1.10.7 HALLAZGS DE AUDITORÍA .....	30
1.10.8 ETAPAS PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	31
1.11. CONTROL INTERNO .....	34
1.11.1 ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO .....	35
1.11.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	39
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>42</b>
<b>2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....</b>	<b>42</b>
2.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	42
2.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	44
2.3. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA .....	45
2.3.1. ENTREVISTA AL GERENTE .....	45
2.3.2. EVALUACIÓN DE LA MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA .....	47
2.3.3. ANÁLISIS MATRIZ FODA .....	50

2.3.4. ANÁLISIS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA.....	60
2.3.5. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA.....	62
2.3.6. ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO CARTERA.....	73
2.3.7 COMPONENTES SUJETOS A ANÁLISIS .....	74
2.3.8 ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DEL BNF .....	83
2.3.9. ÍNDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTIÓN .....	90
2.3.10. HOJA DE RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS HALLAZGOS .....	95
2.3.11. HOJA DE TRABAJO DE VALORACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES .....	98
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>100</b>
<b>3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>100</b>
3.1. CARTA DE PRESENTACIÓN.....	1000
3.2. INFORME CONFIDENCIAL .....	1011
3.3. PUNTOS DE CONTROL INTERNO .....	1033
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>1099</b>
<b>4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>1099</b>
4.1. CONCLUSIONES .....	1099
4.2. RECOMENDACIONES .....	110
RESUMEN.....	11211
SUMMARY .....	11212
BIBLIOGRAFÍA .....	11313
ANEXOS .....	11215

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
1.	ATRIBUTOS DEL HALLAZGO.....	31
2.	PROGRAMA DE AUDITORÍA .....	43
3.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	44
4.	CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN.....	48
5.	ANÁLISIS MATRIZ FODA .....	51
6.	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO TALENTO HUMANO .....	63
7.	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO CRÉDITO	68
8.	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO CARTERA	72
9.	INDICADORES DE GESTIÓN .....	94
10.	HOJA DE RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS HALLAZGOS .....	97
11.	HOJA DE VALORACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
1.	COBERTURA.....	8
2.	DISTRIBUCIÓN DEL BNF ZONAL RIOBAMBA.....	9
3.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BNF .....	9
4.	ENFOQUE .....	23
5.	SIMBOLOGÍA FLUJOGRAMACIÓN .....	40
6.	ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA PROPUESTO .....	61
7.	FLUJOGRAMA PARA EL PROCESOS DE CRÉDITO .....	79
8.	FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE COBRANZA .....	81

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
1.	PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO .....	52
2.	PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO .....	53
3.	MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS .....	56
4.	MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS .....	59

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
1.	RESUMEN PLAN ESTRATÉGICO BNF 2006-2010.....	116
2.	ENTREVISTA AL GERENTE DEL BNF-SUCURSAL RIOBAMBA .....	123
3.	ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA .....	125
4.	ENCUESTA A CLIENTES .....	128

# INTRODUCCIÓN

En este mundo cada día más competitivo, un sector muy importante para el desarrollo de nuestro país y a lo mejor uno de los más importantes, es el sector financiero, o más conocido como: Sistema Financiero, debido a que este provee los recursos financieros necesarios para que otros sectores como el agropecuario, industrial, comercial e inclusive el sector de consumo en el cual estamos incluidos todos nosotros, puedan cumplir con sus propósitos.

Es así que como parte de las entidades que integran el Sistema Financiero Ecuatoriano, se encuentra el Banco Nacional de Fomento con cobertura nacional, ubicando al BNF en los sectores poblados de todas las regiones del país al momento cuenta con ciento cuarenta y dos oficinas distribuidas estratégicamente, en la Costa, Sierra, Oriente e Islas Galápagos.

La provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba cuenta con una sucursal del BNF acondicionada para efectuar de mejor manera la atención a los productores de la zona, brindando información sobre los servicios financieros y bancarios, captación de recursos, giros y transferencias, etc., con el objeto de aportar con el progreso socio-económico del Ecuador.

Se ha aplicado un examen de Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito y Cartera del BNF, requiere de varios procesos que permite evaluar la situación actual, identificando áreas o aspectos críticos para así obtener un informe que contenga las conclusiones y recomendaciones que puedan ser aplicadas para una mejor gestión institucional.

Entonces se puede decir que la auditoría de gestión se emplea como una respuesta a la necesidad de obtener un mejor control de los diferentes procesos y actividades para así evaluar las condiciones en que se encuentra el departamento y poder establecer los cambios requeridos y su aplicación dentro de la misma.

# CAPÍTULO I

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

<b>Razón Social:</b>	Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba
<b>Provincia:</b>	Chimborazo
<b>Cantón:</b>	Riobamba
<b>Dirección:</b>	1era Constituyente y 5 de Junio esquina
<b>Tipo de empresa:</b>	Institución Financiera
<b>Sector a la que pertenece:</b>	Pública
<b>Categoría de la empresa:</b>	Servicios
<b>Gerente Sucursal:</b>	Ing. Fabián Ponce Cerda
<b>Base Legal:</b>	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.

### 1.2. RESEÑA HISTÓRICA<sup>1</sup>

Como consecuencia de una época de crisis del sistema financiero que vivía nuestro país en la década de los años veinte llegó la Misión Kemmerer, 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.

---

<sup>1</sup> [www.bnf.gov.ec](http://www.bnf.gov.ec)

Los sectores comerciales e industriales 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 ORGÁNICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO. Con esta Ley el Banco Nacional de Fomento adquiere autonomía económica, financiera y técnica.

De acuerdo con la Ley promulgada el 28 de marzo de 1974, el Banco Nacional de Fomento es una entidad financiera de desarrollo, autónoma, de derecho privado y finalidad social y pública, con personería jurídica y capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones.

La autonomía del Banco Nacional de Fomento está plenamente garantizada en la Constitución política vigente, y la Institución, en todas sus operaciones, sólo está sujeta al control de la Superintendencia de Bancos.

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 de importante intermediario-financiero. En este sentido, se ha continuado desarrollando las estrategias enmarcadas dentro del Plan Estratégico y de Reactivación Institucional.

En el Suplemento del Registro Oficial No.196 del 23 de octubre del 2007, se publicó la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento que es la que actualmente está en vigencia.

Con las reformas el Directorio quedó integrado por nueve vocales:

- a.- El Presidente de la República o su delegado, quien lo presidirá;
- b.- El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, o su delegado;
- c.- El Ministro de Economía y Finanzas o su delegado;
- d.- El Ministro de Turismo o su delegado;
- e.- El Ministro de Industrias y Competitividad o su delegado;
- f.- Un representante de la Federación de Cámaras de Agricultura;
- g.- Un representante del sector artesanal;
- h.- Un representante de la Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria del Ecuador;
- i.- Un representante de la Federación de Ganaderos del Ecuador.

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 acuático, minero, forestal, pesquero y turístico. De igual manera se definieron los tipos de crédito que se otorgarán para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo y microcrédito.

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. El aporte estatal, según determina la ley aprobada, se hará con cargo al Fondo de Ahorro y Contingencias

### **1.3. SERVICIOS**

- Aperturas de Cuentas Corrientes, Cuentas de Ahorros
- Anulación de chequeras o cheques
- Certificación de cheques
- Certificación de no adeudar al banco
- Certificados de inversión
- Cheques de Gerencia
- Cobro de Cartera BEV
- Cobro de Cartera BNF
- Créditos de Desarrollo
- Depósitos de Cuentas Corrientes y de Ahorros
- Envío y pago de giros
- Pago a jubilados del IESS
- Pago cheques (superiores a \$ 1.000,00 necesita autorización)
- Pago y recepción de cuentas judiciales
- Recaudación de impuestos
- Retiro ahorros clientes misma sucursal (superiores a 1.000,00 necesita autorización)
- Retiro ahorros clientes a otra sucursal (superiores a 400,00 necesita autorización)
- Revocatoria de cheques
- Solicitud de chequeras
- Solicitud de crédito 555
- Solicitud de crédito de desarrollo humano
- Solicitud de microcrédito
- Solicitud de tarjeta de débito y tarjeta de débito adicional

## **1.4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA<sup>2</sup>**

El nuevo Plan Estratégico (Anexo No. 01) que está implantando el BNF contempla una serie de cambios substanciales en su misión y visión, con la finalidad de contribuir en el desarrollo socio-económico del país ofreciendo calidad en sus productos y servicios financieros

### **1.4.1 MISIÓN**

Brindar productos y servicios financieros competitivos e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, especialmente para los pequeños productores del sector agropecuario y microempresarios, contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país.

### **1.4.2 VISIÓN**

El Banco Nacional de Fomento – BNF será una institución competitiva, líder en la gestión bancaria para el desarrollo, gracias a su desempeño técnico y transparente, confianza y satisfacción de sus clientes; y a la calidad de sus productos y servicios financieros.

Se caracterizará por la calidad y compromiso de sus recursos humanos, tecnología moderna, estructura orgánica adecuada, administración por procesos; y una base legal que garantice la óptima gestión técnica y consolide su autonomía para impulsar el desarrollo de los sectores productivos del país.

### **1.4.3. OBJETIVOS**

#### **1.4.3.1 General**

Estimular y acelerar el desarrollo socio-económico del país, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia dirigida a los pequeños y medianos productores.

#### **1.4.3.2 Específicos**

El BNF tiene entre sus principales objetivos:

---

<sup>2</sup> Plan Estratégico BNF 2006-2010

- Fortalecer la estructura financiera del BNF para lograr la auto sostenibilidad
- Generar una propuesta de reforma a la Ley Orgánica del BNF y de la actualización de la normativa para la gestión institucional
- Lograr la implantación de un sistema de calidad para obtener una certificación internacional
- Implementar un sistema integral de administración de riesgos
- Cumplir y eliminar las causas que originaron el Plan de Regulación del BNF

#### 1.4.4. VALORES INSTITUCIONALES

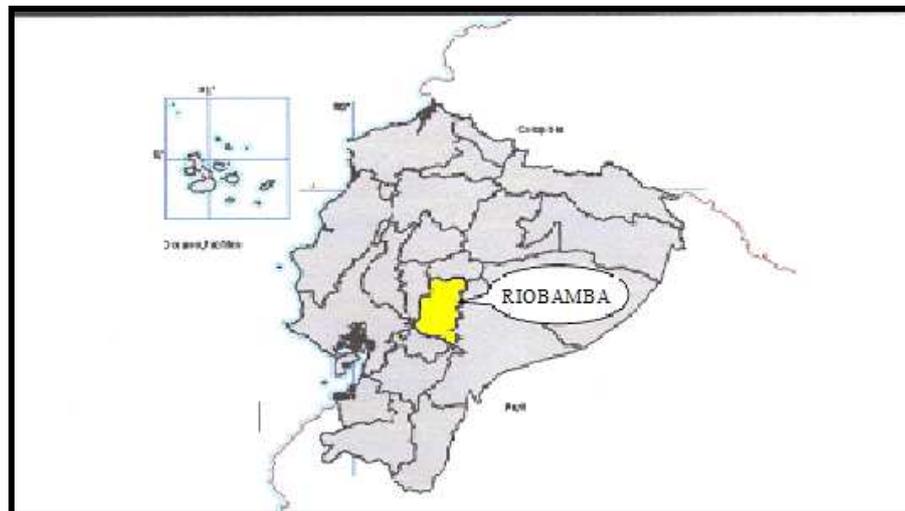
- **Ética.** Los funcionarios responsables del Banco observarán un Código de Ética profesional en todas las actividades y tareas encargadas a ellos.
- **Compromiso y sentido de identidad.** Todo el personal del BNF está comprometido con el desarrollo y fortalecimiento institucional, por lo cual existe un espíritu de colaboración.
- **Justicia y equidad.** Los clientes internos y externos del banco siempre son tratados con justicia y equidad.
- **Calidad.** Los productos y servicios que brinda el BNF observan las normas de calidad, poniendo énfasis en la atención al cliente.
- **Productividad.** La alta eficiencia del banco incide en una mayor productividad en el desarrollo de las actividades del personal.
- **Servicio Personalizado.** La atención al cliente se enfoca en un servicio personalizado que permite satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Trabajo en Equipo.** Se promueve el trabajo participativo en equipos orientados en metas definidas.
- **Comunicación Efectiva.** Existe una permanente y fluida comunicación a todos los niveles de la institución.
- **Desarrollo Humano.** Se promueve el crecimiento personal y profesional del recurso humano.

- **Creatividad, Innovación y Mejoramiento Continuo.** Se incentiva las competencias requeridas por los diferentes cargos, en pro del mejoramiento continuo organizacional.
- **Pro actividad.** Parte de las competencias exigidas al personal es la pro actividad demostrable en todas las tareas encomendadas.
- **Liderazgo.** Se fomenta la creación de nuevos líderes que motiven y dirijan a sus equipos hacia la consecución de los objetivos institucionales.

### 1.5. COBERTURA

EL BNF ha instalado oficinas en zonas aptas para el desarrollo agropecuario y otras actividades productivas, es la red bancaria de mayor cobertura, llegando a lugares apartados especialmente cantones y parroquias fronterizas, siendo en muchos lugares la única entidad Financiera.

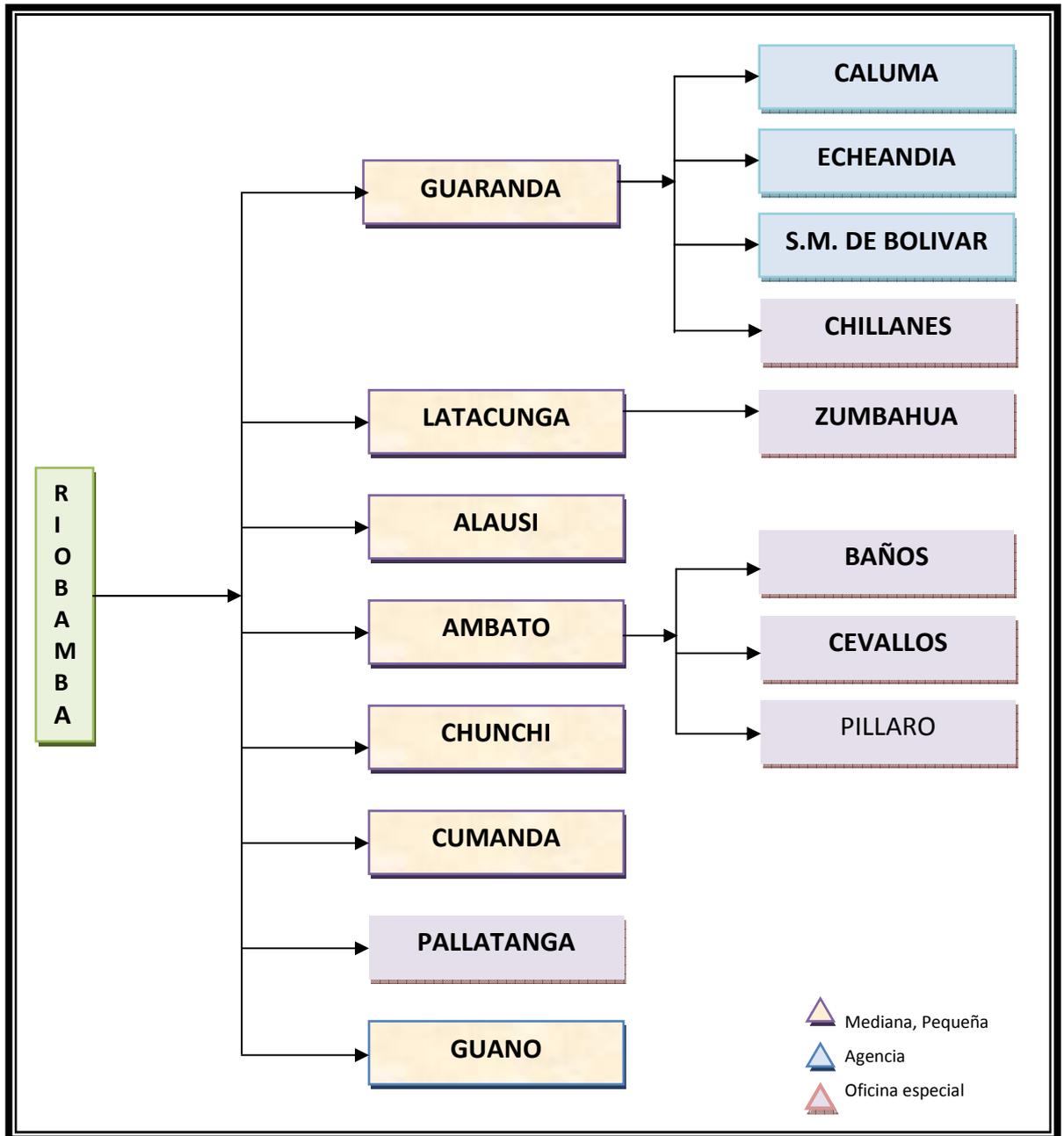
Cuenta con una red de sucursales y agencias en todo el territorio ecuatoriano, todas con capacidad para realizar las actividades bancarias, dentro de su jurisdicción territorial.



**Figura No. 1 Cobertura**

La Sucursal de Riobamba tiene un alcance en los siguientes cantones de la provincia de Chimborazo: Chambo, Guamote, Colta, Penipe, con sus parroquias urbanas y rurales.

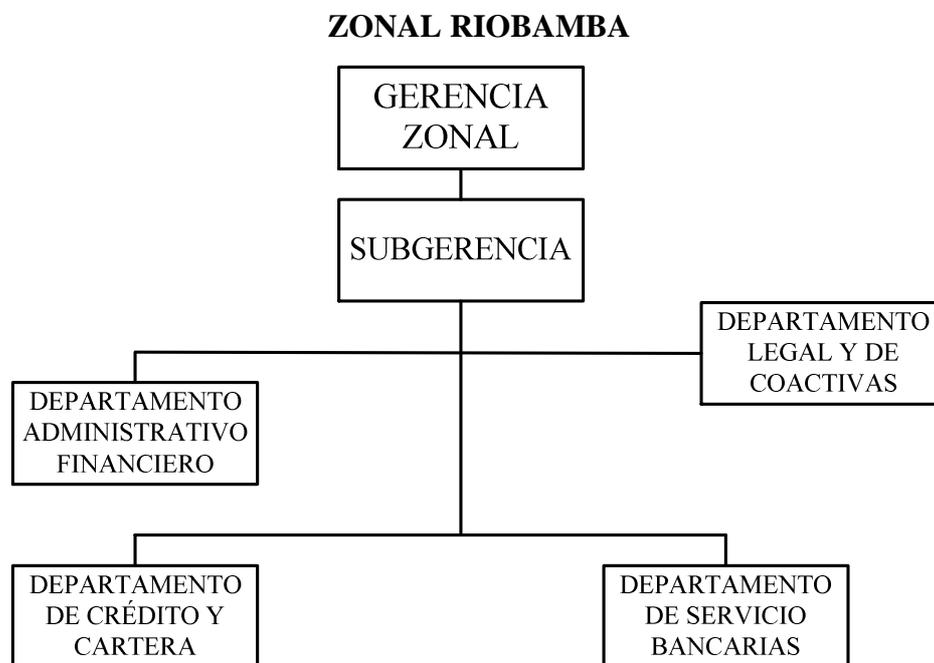
## 1.6. DISTRIBUCIÓN DEL BNF ZONAL RIOBAMBA



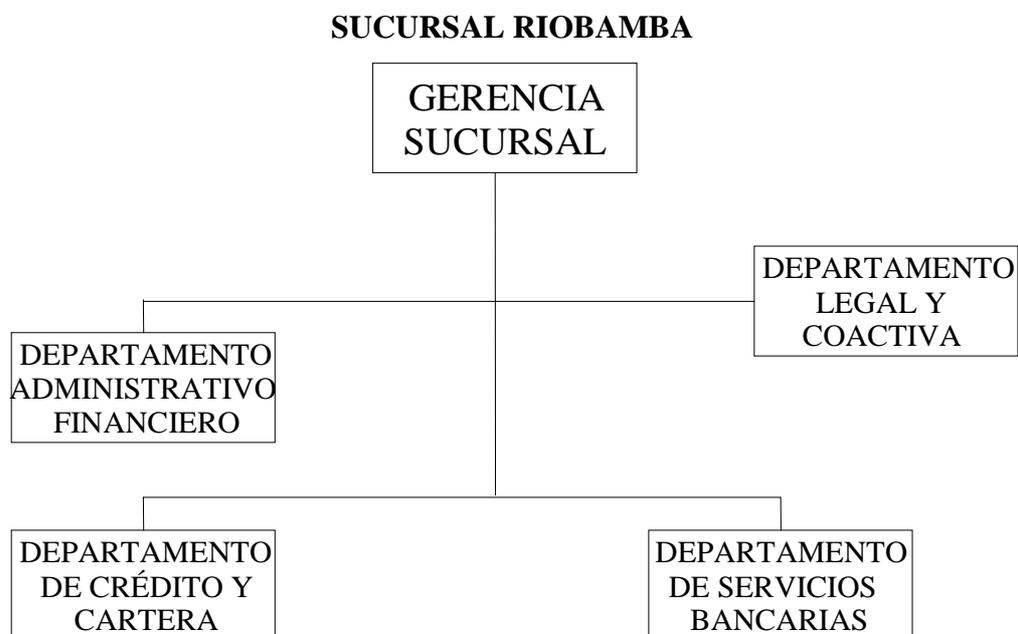
FUENTE: Revista Sembrando BNF Marzo 2009

Figura No. 2 Distribución del BNF Zonal Riobamba

## 1.7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL BNF



**FUENTE:** Orgánico Funcional BNF



**FUENTE:** Orgánico Funcional BNF

**Figura No. 3 Organigrama Estructural del BNF**

## **1.8. DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA<sup>3</sup>**

### **1.8.1 MISIÓN**

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

### **1.8.2 OBJETIVOS**

1. Establecer alianzas estratégicas que minimicen el riesgo del crédito y garanticen el retorno del capital.
2. Implementar un plan de promoción y difusión de los productos y servicios financieros que ofertamos.
3. Establecer un sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación del departamento de crédito.
4. Implementar un sistema de mejoramiento tecnológico y de capacitación al personal para mejorar la calidad del servicio a nuestros clientes.
5. Solicitar a Casa Matriz la asignación de recursos para el financiamiento de compra de tierras, especialmente a personas jurídicas, cuyos requerimientos son elevados y hacen difícil a la Sucursal la concesión.

### **1.8.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO**

1. Coordinar la preparación del plan de crédito de la sucursal;
2. Supervisar la ejecución del plan de crédito y de captación de recursos, establecido para la sucursal;
3. Realizar el seguimiento de los planes de concesión, recuperación del crédito y captación de recursos, respecto de la gestión y metas alcanzadas; evaluarlas y adoptar las acciones que se consideren necesarias para su recuperación efectiva;
4. Aplicar las normas vigentes, relacionadas con las condiciones de arreglo de obligaciones contraídas por los clientes del Banco;

---

<sup>3</sup> Manual Orgánico Funcional BNF

5. Ejecutar planes de crédito, de recuperación de cartera y captación de recursos dentro del área jurisdiccional de la Sucursal;
6. Informar y orientar a los usuarios del Banco, acerca de las diferentes clases de crédito con los que pueden operar, así como los requisitos y de más condiciones que deben cumplir para ser considerados sujetos de crédito;
7. Receptar las solicitudes de crédito y demás documentación necesaria para el trámite, previa la verificación del cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la reglamentación correspondiente;
8. Efectuar el registro y control del trámite de las solicitudes de crédito;
9. Elaborar el historial crediticio del solicitante y garante;
10. Realizar análisis técnicos, económicos y financieros de los planteamientos de crédito, para decisión final del Comité de Crédito;
11. Preparar los proyectos de resolución para conocimiento y decisión del Comité de Crédito, según los cupos asignados;
12. Cumplir con el plan de visitas a los lugares de inversión, para las actividades relacionadas con inspección previa, supervisión y control de inversiones, filiación de garantías, asesoría técnica y asistencia y otras que demanda la administración de crédito;
13. Ejecutar las acciones necesarias encaminadas a la recuperación extrajudicial de cartera;
14. Enviar en forma oportuna a la unidad Legal, los documentos para la recuperación de los créditos;
15. Coordinar con la Unidad Legal, la recuperación de las obligaciones vencidas, mediante la acción judicial;
16. Llevar los registros actualizados y archivos especializados de la actividad crediticia, y preparar la información estadística correspondiente;
17. Tramitar con la documentación necesaria el refinanciamiento del crédito;
18. Informar al Gerente y recomendar las acciones pertinentes, a cerca de los casos en que se atente contra el estado de las garantías o la recuperación del crédito;
19. Informar a la Gerencia, sobre las actividades crediticias realizadas, de conformidad con las disposiciones y periodos establecidos;

20. Organizar y dirigir las actividades relacionadas con la contabilización de los créditos aprobados y demás actividades inherentes al registro y control de las transacciones de cartera;
21. Controlar la estricta aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias vigentes relacionadas con la administración de la cartera de la Sucursal;
22. Mantener la custodia de los títulos de crédito que respaldan los préstamos otorgados por la sucursal;
23. Verificar que la documentación de las solicitudes aprobadas se encuentre completa, previa la contabilización de las operaciones de crédito;
24. Elaborar y enviar a los interesados, los avisos de vencimiento de sus obligaciones, de conformidad con las disposiciones reglamentarias vigentes;
25. Realizar los traspasos de cartera por vencer a vencida y de está a castigada, en la fecha que corresponda efectuar esta transacción;
26. Realizar los registros de las nuevas operaciones de crédito, abonos, cancelaciones y demás transacciones que se originan en la administración de la cartera de la sucursal;
27. Controlar la veracidad y calidad de la información generada por el sistema automatizado de crédito y cartera;
28. Emitir los reportes periódicos exigidos por la Casa Matriz y respaldar diariamente la base de datos en medios magnéticos;
29. Preparar los documentos requeridos por las instituciones financieras para realizar los redescuentos respectivos con la debida oportunidad.

#### **1.8.4 ÁREA DE CRÉDITO**

El encargado de la gestión y ejecución de los productos y servicios crediticios de que dispone la entidad financiera para sus clientes y público en general. Su función específica es la gestión, análisis y aprobación de operaciones de crédito, responsabilizándose además de su plena recuperación y rentabilidad.

### **1.8.5 ÁREA DE CARTERA**

Se encarga de la revisión de la documentación de todo tipo de facilidades que ofrece el banco a sus clientes y una vez conforme procede a la liquidación respectiva y de la misma forma al vencimiento de una cuota procede con la cancelación debitando de la cuenta de ahorros o corriente afectada y también contabilizando.

### **1.9. LA AUDITORÍA**

Originalmente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos.

Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, la auditoría ha continuado creciendo: no obstante son muchos los que todavía la califican que solo observan la veracidad de los registros.

La auditoría es una actividad profesional. En este sentido implica, al mismo tiempo, el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad pública.

“... la auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos”.<sup>4</sup>

“Es un proceso sistemático de control, verificación y evaluación de los libros contables, registros, documentos y procedimientos operativos con el fin de comprobar la corrección de los registros y las operaciones pertinentes, verificar la documentación y correspondencia, con las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> HOLMES, A. Auditorías Principios y Procedimientos. 5ta Edición, Editorial Hispanoamérica: México, 1994. Pág.# 9

<sup>5</sup> O.GRECO, Diccionario Contable, 2da Edición, Valleta Ediciones: República de Argentina, 2000. Pág. # 57

### 1.9.1 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA

La razón principal para emplear la Auditoría es la necesidad de descubrir deficiencias en las operaciones en marcha, una necesidad abiertamente requerida por las organizaciones empresariales, educativas, y gubernamentales aunque haya una auditoría anual por auditores externos que se concentra en el punto de vista financiero y revisiones de los años anteriores lo que da como resultado una mirada basándose en el pasado.

### 1.9.2 EL AUDITOR

Como profesional, el auditor desempeña sus labores mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados que vienen a tomar el cuerpo técnico de su actividad, sin embargo, en el desempeño de esa labor, el auditor adquiere responsabilidad, no solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un vasto número de personas, desconocidas para el que va a utilizar el resultado de su trabajo como base para tomar decisiones de negocios o de inversión.

### 1.9.3 TIPOS DE AUDITORÍA

- **Auditoría Financiera.** Examen de los estados financieros de una empresa, con la finalidad de emitir una opinión profesional sobre los estados financieros en su conjunto, es decir, que presentan o no razonablemente la posición financiera de la empresa y los resultados de sus operaciones.  
Se entiende por estados financieros, los cuatro estados financieros básicos que se elaboran en las empresas: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo del Efectivo y Estado del Capital o Patrimonio Neto.
- **Auditoría Informática.** Tiene como objetivo de estudio el área de sistemas computarizados. Y tienen como objetivo emitir una opinión independiente sobre la validez técnica del sistema de control interno informático y sobre el grado de confiabilidad de la información generada por el sistema auditado.
- **Auditoría Tributaria.** Es un procedimiento destinado a fiscalizar el correcto cumplimiento por parte de los contribuyentes de su obligación tributaria principal, como también aquellas accesorias o formales contenidas en la normativa legal y administrativa vigente.

- **Auditoría Operativa.** Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, llevando a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de la entidad, proceso administrativo, programa o actividad orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.
- **Auditoría de Gestión.** Examen a la estructura orgánica funcional, autónoma orientada a los sistemas para conocer el cumplimiento de los objetivos de una organización, interna y externamente, con el objeto de proponer alternativas de solución para el mejor aprovechamiento de sus recursos y engrandecimiento de la entidad.
- **Auditoría de Gestión Ambiental.** Examen que se hace a las entidades responsables de hacer cumplir las leyes, normas y reglamentos relacionados con el medio ambiente. Se lleva a cabo cuando se cree que la entidad rectora o responsable de hacer cumplir las leyes ambientales, no lo está haciendo adecuadamente.
- **Auditoría de Recurso Humanos.** Examen que se hace al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, etc.
- **Auditoría Externa.** Examen crítico sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan”.<sup>6</sup>
- **Auditoría Interna.** Es la verificación, revisión, evaluación, comprobación y análisis crítico de todas las operaciones y procedimientos contables, financieros y administrativos, con el objeto de formular las recomendaciones y ajustes o

---

<sup>6</sup> MANTILLA B. Samuel A. Auditoría Financiera de PYMES, 1ra. Edición Editorial Ecoediciones, Colombia, 2008. Pág. # 12:22

correctivos permanentes, al nivel directivo o gerencial y en procura de los objetivos y metas preestablecidas”.<sup>7</sup>

#### 1.9.4 NORMAS DE AUDITORÍA

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.<sup>8</sup>

##### **Normas Personales<sup>9</sup>**

Se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone un trabajo de ese tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener antes de asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de su actividad profesional.

- **Entrenamiento técnico y capacidad profesional.** El auditor debe poseer un adecuado entrenamiento técnico, la experiencia y competencia profesional necesarios para la ejecución de su trabajo.
- **Cuidado y diligencias profesionales.** El auditor debe actuar con el debido cuidado profesional a efecto de cumplir con las normas de auditoría durante la ejecución de su trabajo y en la elaboración del informe.
- **Independencia.** El auditor debe adoptar una actitud de independencia de criterio respecto de la institución examinada y se mantendrá libre de cualquier situación que pudiera señalarse como incompatible con su integridad y objetividad.

---

<sup>7</sup> GRINAKER R. L.; BARR Ben B., Auditoría el Examen de los Estados Financieros, 1ra Edición, Editorial Continental, México, 1984. Pág. #15:16

<sup>8</sup> ARENS. Alvin A, Auditoría: Un enfoque Integral, 6ta Edición, Editorial Prentice Hall, México, 1996. Pág. # 37:40

<sup>9</sup> BLÁZQUEZ MORAL, Juan. Auditoría, 1ra Edición Nacional de Cuba, La Habana, 1965. Pág. #22:28

## **Normas de la Ejecución del Trabajo**

El auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Aún cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuados existen ciertos elementos que por su importancia, deben ser cumplidos. Estos elementos básicos, fundamentales en la ejecución del trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable de la exigencia de cuidado y diligencia, son los que constituyen estas normas.

- **Planeamiento y Supervisión.** La Auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado.
- **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 el.
- **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 Relativas al 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.

- **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.
- **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). Como a la consistencia en

cuanto a la clasificación de partidas dentro de los estados financieros. Razones financieras equivocadas se obtendrán si en un ejercicio una partida se clasifica como crédito diferido y en otro se clasifica como cuenta de complementaria de activo (caso de Intereses por Realizar en ventas y en Abonos).

- **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.

### 1.9.5 TÉCNICAS GENERALMENTE APLICADAS EN AUDITORÍA

Las técnicas de auditoría son procedimientos especiales utilizados por el auditor para obtener las evidencias necesarias y suficientes, con el objeto de formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada. En general son utilizadas las siguientes técnicas:

#### 1. VERBALES

**Indagación.** Averiguación mediante entrevistas directas al personal de la entidad auditada o a terceros cuyas actividades guarden relación con las operaciones de aquella.

**Encuestas y Entrevista.** Aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para averiguar la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

#### 2. OCULARES

**Observación.** Verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

**Comparación o Confrontación.** Fijación de la atención en las operaciones realizadas por la organización auditada y los lineamientos normativos, técnicos y prácticos establecidos, para descubrir sus relaciones e identificar sus diferencias y semejanzas.

**Rastreo.** Seguimiento que se hace al proceso de una operación, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

### 3. ESCRITAS

**Análisis.** Separación de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer sus propiedades y conformidad con los criterios de orden normativo y técnico.

**Confirmación.** Corroboración de la verdad, certeza o probabilidad de los hechos, situaciones, sucesos u operaciones, mediante datos o información obtenidos de manera directa y por escrito, de los funcionarios que participan o ejecutan las tareas sujetas a verificación.

**Conciliación.** Análisis de la información producida por diferentes unidades administrativas o instituciones, con respecto a una misma operación o actividad, a efectos de hacerla concordante, lo cual prueba la validez veracidad e idoneidad de los registros, informes y resultados, objeto de examen.

**Tabulación.** Agrupación de resultados importantes obtenidos en áreas, segmentos o elementos analizados para arribar o sustentar conclusiones.

### 4. DOCUMENTALES

**Cálculo.** Verificación de la exactitud aritmética de las operaciones contenidas en documentos tales como informes, contratos, comprobantes, etc.

**Comprobación.** Confirmación de la veracidad, exactitud, existencia, legalidad y legitimidad de las operaciones realizadas por la organización auditada, mediante el examen de los documentos que las justifican.

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

### 5. FÍSICAS

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

## **1.10. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

En el sector público se encuentra el siguiente concepto en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Art. No. 21 “La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.”

### **1.10.1 PROPÓSITOS Y OBJETIVOS<sup>10</sup>**

Entre los **propósitos** tenemos los siguientes:

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

---

<sup>10</sup> Manual de Auditoría de Gestión

Los principales **objetivos** son:

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

### **1.10.2 ALCANCE**

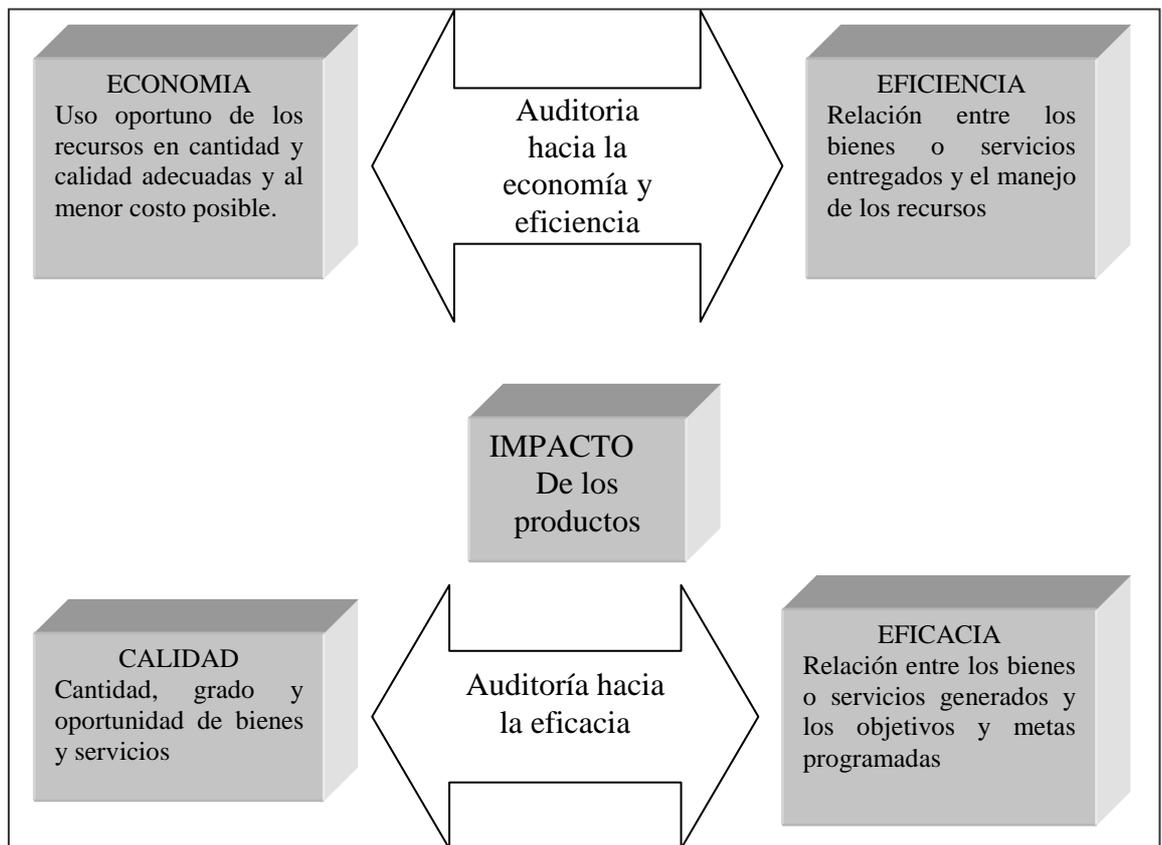
La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de

la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

### 1.10.3 ENFOQUE

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



Fuente: [www.economiaynegocios.com](http://www.economiaynegocios.com)

**Figura No. 4 Enfoque**

### 1.10.4 PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN <sup>11</sup>

Al **indicador** se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser

<sup>11</sup> Ídem. 11

comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

El uso de indicadores, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)

## **INDICADORES CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS**

Son de dos tipos:

**a) Indicadores cuantitativos**, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

**b) Indicadores cualitativos**, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

## **INDICADORES DE GESTIÓN UNIVERSALMENTE UTILIZADOS**

Los indicadores de gestión universalmente conocidos y utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

**1) Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.** Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

**2) Indicadores estructurales.** La estructura orgánica y su funcionamiento permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

**3) Indicadores de recursos.** Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

**4) Indicadores de proceso.** Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos
- Extensión y etapas de la planeación
- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

**5) Indicadores de personal.** Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o

establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

**6) Indicadores Interfásicos.** Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información)
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Los indicadores interfásicos se refieren a:

- Atención al cliente usuario:
- Velocidad de respuesta; comportamiento demanda-oferta; satisfacción permanente, etc.
- Comportamiento gerente público: Servicios corrientes y esporádicos; comportamiento demanda potencial, atendida e insatisfecha; información al

público; aceptabilidad de las decisiones; número de quejas, atención y corrección, etc.

## **USO DE INDICADORES EN AUDITORÍA DE GESTIÓN**

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

**Indicador de Economía.** Se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

**Indicadores de eficiencia.** Miden los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc. Los indicadores de eficiencia, miden la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima.

**Indicadores de eficacia.** Evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

**Indicadores Ecológicos.** Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socio-económica que se requiere para entender un asunto determinado.

**Indicadores de Ética.** Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y si reñir a las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad.

#### **1.10.5 RIESGOS DE LA AUDITORÍA**

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

**Riesgo Inherente.** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

**Riesgo de Control.** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

**Riesgo de Detección.** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

#### **Evaluación del Riesgo de Auditoría**

Es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel del riesgo presente en cada caso.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en cuatro grados posibles estos son:

- ✓ Mínimo
- ✓ Bajo
- ✓ Medio
- ✓ Alto

La evaluación del nivel del riesgo es un proceso totalmente subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor. Es la base para la determinación del enfoque de auditoría a obtener, por lo tanto debe ser un proceso cuidadoso y realizado por quienes poseen la mayor capacidad y experiencia en un equipo de trabajo.<sup>12</sup>

#### **1.10.6 EVIDENCIA DE LA AUDITORÍA**

La evidencia de auditoría es el elemento de juicio que obtiene el auditor como resultado, de las pruebas que ejecuta para validar la información que surge del sistema de información del auditado. La evidencia para que tenga valor de prueba, dese ser suficiente, competente y pertinente.

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

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

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

#### **Tipos de Evidencia**

**Física.** Es obtenida mediante la visualización de los activos tangibles (efectivo, stocks, bienes de uso, etc.) Proporciona evidencia sobre la existencia de ciertos activos, pero generalmente necesita ser complementado por otro tipo de evidencia.

---

<sup>12</sup> MALDONADO E. Milton K, Auditoria de Gestión, 2da Edición, Quito 2001

**Documental.** Información obtenida de la revisión de documentos tales como comprobantes de pago, facturas, contratos, etc. La confiabilidad del documento depende de la forma como fue creado y su propia naturaleza.

**Testimonial.** Información obtenida de fuentes externas, como proveedores, bancos, abogados o especialistas.

**Analítica.** Esta evidencia proporciona una base de respaldo para con la razonabilidad de una partida específica, identificando movimientos anormales, falta de uniformidad en la aplicación de los principios contables, etc.

### **1.10.7 HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual relevada durante el examen a un área, actividad u operación.

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

Los **requisitos** que debe reunir un hallazgo de auditoría son:

- Debe ser significativo
- Basado en hechos y evidencias precisas documentadas en papeles de trabajo
- Debe ser objetivo
- Debe ser convincente para una persona que no ha participado en la auditoría

Los **atributos** del hallazgo de auditoría son:

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

**Tabla No. 1 Atributos del Hallazgo**

### **1.10.8 ETAPAS PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Para su organización y desarrollo la Auditoría de Gestión comprende cinco etapas generales:

- 1) Conocimiento Preliminar o Diagnóstico.
- 2) Planeamiento.
- 3) Ejecución.
- 4) Comunicación de Resultados (Informe)
- 5) Seguimiento.

#### **Conocimiento Preliminar o Diagnóstico**

Esta primera fase no es la más importante pero si constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia que área se dirige

el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad.

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

### **Planeamiento**

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

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

### **Ejecución**

- ✓ Verificar toda la información obtenida verbalmente.
- ✓ Obtener las evidencias suficientes, competentes y relevantes, teniendo en cuenta:
- ✓ Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones.
- ✓ Cuantificar todo lo que sea posible para determinar el precio del incumplimiento.
- ✓ Prestar especial atención a que la Auditoría sirva de instrumento para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- ✓ El trabajo de los especialistas que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- ✓ El jefe de grupo deberá encargarse de la orientación y revisión del trabajo.
- ✓ El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de Auditoría.

- ✓ Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres E, teniendo en cuenta: Condición, Criterio, Efecto y Causa.

## **Informe**

La exposición del Informe de Auditoría debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se asuma por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

No obstante lo expresado, deberá considerarse, lo siguiente:

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

## **Seguimiento**

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

## 1.11. CONTROL INTERNO

“El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificará la confiabilidad de los datos contables”.<sup>13</sup>

Coopers & Lybrand, presenta la siguiente definición:

“El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:<sup>14</sup>

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

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

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

La estructura de control interno consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.

---

<sup>13</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>14</sup> Ídem 11

- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general

### 1.11.1 ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

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

**1. Ambiente de Control.** Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.

En este contexto el personal es la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atribuciones individuales como la integridad y valores ética y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base que soporta el sistema. Los elementos que conforman el entorno del control son:

- **Integridad y Valores Éticos.** Se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una "cultura corporativa" expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes y en aplicación de las mismas.
- **Autoridad y Responsabilidad.** Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización; también se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal sea en forma individual o como equipo de trabajo, para que utilice su iniciativa para tratar y solucionar problemas, pero también para establecer límites a su autoridad.

- **Estructura Organizacional.** Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución; para el establecimiento de la estructura organizativa, se debe definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad y las vías adecuadas de comunicación, aunque para su determinación depende en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla.
- **Políticas de Personal.** Se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

**2. Evaluación del Riesgo.** La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional. Este componente debe ser evaluado mediante los siguientes factores:

- **En los Objetivos Globales.** Contestar si los objetivos de la entidad se expresan clara y completamente, con la forma como se prevé conseguirlos; la eficacia con que los objetivos globales de la entidad se comunican al personal y a la alta dirección; vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.
- **En los Objetivos Asignados a cada Actividad.** La conexión con los objetivos globales y planes estratégicos de la entidad; coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad con la relevancia y características específicas; idoneidad de los recursos en relación con los objetivos; identificación de los objetivos por actividad para la consecución de los objetivos generales; y

participación en los objetivos por quienes ocupan puestos de responsabilidad a todos.

- **En los Riesgos.** Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos y los de origen interno; identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante para las actividades; de integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, con la estimación de su importancia, la probabilidad de materialización y la determinación de acciones oportunas y necesarias.
- **En Gestión de Cambio.** La existencia de mecanismos para prever, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias que inciden para el logro de los objetivos globales y específicos; y la existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma dramática y duradera, que exija a la alta dirección su intervención.

**3. Actividades de Control.** Se refiere a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Permiten la protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

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

Entre los tipos de actividades de control, se encuentran las siguientes:

- **Análisis Efectuados por la Dirección.** Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de entidades similares, con el fin de evaluar con qué medida se están alcanzando los objetivos.
- **Gestión Directa de Funciones por Actividades.** Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.

- **Proceso de Información.** Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- **Controles Físicos.** Los activos fijos, las inversiones financieras, el efectivo en caja y bancos y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a constataciones físicas, cuyos resultados se comparan con la información contable.
- **Indicadores de Rendimiento.** El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
- **Segregación de funciones.** Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades las tareas se reparten entre los empleados.

**4. Información y Comunicación.** Estos elementos claves ayudan a la gerencia a cumplir a cabalidad con sus responsabilidades, para esto, es menester que se definan adecuados canales de comunicación e información a todo nivel. La evaluación del componente de INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN debe considerar los siguientes aspectos:

- **En la Información.** La obtención de información interna y externa y el suministro a la dirección de los informes relacionados a los objetivos establecidos; el suministro de información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad; el desarrollo o revisión de los sistemas de información basado en un plan estratégico para lograr los objetivos generales y por actividad; y, el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información entregando los recursos humanos y financieros necesarios.
- **En la Comunicación.** La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control; el establecimiento de líneas para denuncias; la sensibilidad de la dirección ante las propuestas del personal para mejorar la productividad, la calidad, etc.; la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas; el nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con el público y terceros relacionados; el nivel de comunicación con terceros de las normas éticas de la entidad; y, el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios, de los organismos de control y de otros.

**5. Actividades de Monitoreo y/o Supervisión.** Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles o insuficiencias, para promover su reforzamiento.

### **1.11.2 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO<sup>15</sup>**

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

**Cuestionarios.** Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

**Flujogramas.** Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método es más técnico y remediable para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

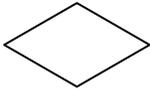
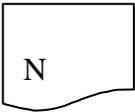
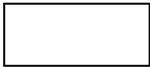
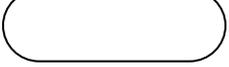
---

<sup>15</sup> Ídem 11

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

A continuación se presentan la simbología de flujogramación:

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Proceso
	Decisión
	Documento
	Documento Prenumerado
	Registro (Libro, tarjetas, etc.)
	Tarjeta Perforada
	Archivo
	Desplaza un documento para explicar desviaciones del sistema
	Actualizar la Información
	Se toma información
	Se toma y actualiza información
	Conector
	Inicio o Fin

**Figura No. 5 Simbología de Flujogramación**

**Descriptivo o Narrativo.** Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

**Matrices.** El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos:

Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan.

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

#### **2.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

El programa de trabajo tiene por objeto establecer los procedimientos y actividades que se van a realizar en la Auditoría para reunir evidencias suficientes, pertinentes y validas con las que se pueden sustentar los juicios a emitir respecto al área examinada, por tanto debe estar elaborado de manera clara y precisa de tal forma que posibilite y agilite la ejecución de lo programado.

A continuación se presenta el esquema del Programa de Auditoría, considerando los objetivos y procedimientos necesarios para el examen.

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

**ENTIDAD:** Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Gestión del Departamento de Crédito y Cartera

<b>OBJETIVOS:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluar el sistema de control</li> <li>➤ Evaluar el destino y la utilización adecuada de los recursos</li> <li>➤ Proponer estrategias para la recuperación de la cartera</li> </ul>				
Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
<b>I FASE</b>				
1	Realizar una entrevista al Gerente de la Institución		E.A.Z.O.	07/02/2011
2	Evaluar la misión del Departamento de Crédito y Cartera		A.M.C.LL.	09/02/2011
3	Elaborar la matriz de medios internos y externos		E.A.Z.O.	11/02/2011
4	Análisis de la estructura organizacional		E.A.Z.O.	14/02/2011
5	Construir y aplicar un cuestionario de Control Interno al personal del departamento		A.M.C.LL E.A.Z.O.	16/02/2011
6	Desarrollo de hallazgos		A.M.C.LL.	18/02/2011
7	Elaborar del informe del análisis y diagnóstico situacional		A.M.C.LL. E.A.Z.O.	21/02/2011
<b>II FASE</b>				
		REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
8	Entrevistar al director de Crédito y Cartera		E.A.Z.O.	25/02/2011
9	Elaborar los flujogramas		A.M.C.LL E.A.Z.O.	28/02/2011
10	Elaborar y aplicar de encuestas a los clientes		A.M.C.LL. E.A.Z.O.	04/03/2011
11	Aplicar indicadores de gestión		E.A.Z.O.	10/02/2011
<b>III FASE</b>				
12	Elaborar hoja de resumen de conclusiones y recomendaciones de los hallazgos		A.M.C.LL.	14/03/2011
13	Elaborar la hoja de trabajo de valoración de riesgo y actividades		A.M.C.LL.	16/03/2011
14	Realizar el informe de auditoría		A.M.C.LL. E.A.Z.O.	18/03/2011

Tabla No. 2 Programa de Auditoría

## 2.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Conjuntamente con el Programa de Auditoría se debe elaborar un cronograma de actividades, en el que consta la distribución del trabajo durante el examen:

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**ENTIDAD:** Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba.

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Gestión del Departamento de Crédito y Cartera

Nº	PROCEDIMIENTO	MESES	
		FEBRERO	MARZO
<b>I FASE</b>			
1	Realizar una entrevista al Gerente de la Institución	2	
2	Evaluar la misión del Departamento de Crédito y Cartera	2	
3	Elaborar la matriz de medios internos y externos	2	
4	Valorar la estructura organizacional	3	
5	Construir y aplicar un cuestionario de Control Interno al personal del departamento	3	
6	Desarrollo de hallazgos	3	
7	Elaborar del informe del análisis y diagnóstico situacional	2	
<b>II FASE</b>			
8	Entrevistar al director de Crédito y Cartera	4	
9	Elaborar los flujogramas	4	
10	Elaborar y aplicar de encuestas a los clientes	4	
11	Aplicar indicadores de gestión	4	
<b>III FASE</b>			
12	Elaborar hoja de hallazgos (resumen de conclusiones y recomendaciones)		5
13	Elaborar la hoja de trabajo de valoración de riesgo y actividades		5
14	Realizar el informe de auditoría		4
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>14</b>

Tabla No. 3 Cronograma de Actividades

## **2.3. DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA**

### **2.3.1. ENTREVISTA AL GERENTE**

En la entrevista realizada al Ing. Fabián Ponce Cerda Gerente del Banco Nacional de Fomento - Sucursal Riobamba, se pudo conocer aspectos importantes y generales de la Institución y del Departamento sometido al examen de auditoría.

Según la entrevista se puede detectar que el Departamento de Crédito y Cartera cuenta con el personal idóneo ya que es sometido al proceso de selección, el mismo que es capacitado para un mejor desempeño laboral cumpliendo con todas las disposiciones emanadas por sus superiores.

El departamento se esfuerza por agilizar la concesión de créditos pero existen diversas complicaciones que acarrea la demora de los trámites teniendo como consecuencia insatisfacción de los clientes.

Pese a no contar con publicidad frecuente la institución mantiene un gran número de clientes por ser una entidad del Estado que brinda servicios a la comunidad.

El desarrollo de la entrevista se encuentra detallado en el **Anexo No. 04**.

A continuación se presenta el modelo de la entrevista:

## **ENTREVISTA AL GERENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL DE RIOBAMBA**

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

- 1) ¿Cuál es su nombre y que tiempo lleva en sus funciones?
- 2) ¿Realizan Planificación Estratégica?
- 3) ¿Existe métodos de difusión de la planificación estratégica hacia el personal?
- 4) ¿Se efectúan reuniones de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos de la institución?
- 5) ¿Dentro de la plantilla de personal, existen empleados mayores de 60 años?
- 6) ¿Cuáles son los atributos que más distinguen a su personal: experiencia, la dedicación, la paciencia, la lealtad, el profesionalismo o el bajo ausentismo?
- 7) ¿Considera que el departamento de Recursos Humanos del Banco contrata a la persona correcta, sin importar la edad?
- 8) ¿Con qué normas de seguridad cuenta el Banco?
- 9) ¿El banco otorga capacitaciones al personal del Departamento de Crédito y Cartera?
- 10) ¿Cómo calificaría el desempeño del personal que labora en el Departamento de Crédito y Cartera?
- 11) ¿Considera que el proceso de otorgación de crédito es adecuado y por qué?
- 12) ¿Se genera publicidad sobre los servicios de crédito que otorga el banco, cuáles?
- 13) ¿Se ha reducido o incrementado el índice de recuperación de cartera en el último año?
- 14) ¿Considera que debería existir alguna mejora en el Departamento de Crédito y Cartera?
- 15) ¿Se ha realizado con anterioridad trabajos de Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito y Cartera y cuáles han sido los resultados?

### **2.3.2 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA**

Para evaluar la misión se aplicó el cuestionario de control interno a todo el personal del Departamento, el mismo que está conformado por 10 personas.

Una vez terminada la tabulación pudimos verificar que todo el personal respondió positivamente a cada una de las interrogantes expuestas.

#### **MISIÓN**

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

## CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

**ENTIDAD:** Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba.

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

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Tiene el Departamento un concepto de misión que exprese su razón de ser?	100%			
2	¿El enunciado de la misión identifica el quehacer esencial del Departamento, cuyo propósito se cumple con el cliente?	100%			
3	¿Se ha formulado en términos claros la misión, particularmente del personal?	100%			
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal del Dpto.?	100%			
5	¿El personal tiene presente la idea de tener resultados finales acorde con la misión del Departamento?	100%			
6	¿El enunciado de la misión contiene conceptos que denotan valor para sus diferentes partes interesadas?	100%			
7	¿Se mantiene entre el personal una orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo?	100%			
8	¿La filosofía de la misión sustenta un nivel de responsabilidad social?	100%			
9	¿Es la misión realmente una guía de actuación?	100%			
10	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas son congruentes con el contenido de la misión?	100%			
		<b>ELABORADO POR:</b>			A.M.C.LL

**Tabla No. 4 Cuestionario para analizar la misión**

## **EVALUACIÓN Y ANÁLISIS**

La misión del Departamento de Crédito y Cartera mantiene un 100% de confianza, debido a que todo el personal conoce del enunciado y tiene clara la labor que debe cumplir para alcanzar los resultados esperados, también la misión se presenta en términos claros lo cual permite tener una idea precisa de la razón del Departamento.

El enunciado de la misión está latente en el personal por ende están consientes del aporte que proporcionan para el crecimiento y fortalecimiento de la institución, además la misión constituye una orientación que permite a los profesionales guiar a los clientes en el apoyo crediticio promoviendo de tal manera el desarrollo económico de la población.

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

Como conclusión podemos decir que la misión actual se encuentra bien establecida lo que le permite al departamento tener una base sólida de administración.

### 2.3.3 ANÁLISIS MATRIZ FODA

El FODA, es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas o proyectos.

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

El entorno de la institución son todos los elementos ajenos a la institución que son relevantes para su funcionamiento.

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>	<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
Presencia de instituciones gubernamentales (MAGAP, INIAP y otras) y organizaciones no gubernamentales, con quienes se podría establecer alianzas estratégicas de apoyo mutuo.	Talento humano con experiencia crediticia
Demanda ciudadana de recursos para inversión.	Conocimiento de las condiciones geográficas, ambientales, productivas y socioeconómicas
Programas financieros para los ecuatorianos migrantes	Atención crediticia en toda la jurisdicción operativa de la Zonal
Elaboración de un plan de difusión de los servicios que ofrece el BNF a través de otras instituciones.	Amplia cobertura de oficinas para atención al cliente
Bajas tasas de interés en relación con las otras instituciones financieras	Capacidad de negociación
Apoyo político Nacional para el desarrollo comunitario	Condiciones crediticias preferenciales
Aprovechamiento del paisaje agrario para el desarrollo agroindustrial	Otorgar varias líneas de crédito
Existe instituciones de educación superior reconocidas a nivel nacional que permiten contar con personal idóneo	Software actualizado para el registro y control de las operaciones
Llegar con financiamiento a los sectores pequeño y mediano productor del país.	Infraestructura propia
	Cuenta con fondos propios

<b>AMENAZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Alto nivel de competencia por parte de las entidades financieras privadas	Normativa de crédito desactualizada con regulaciones que se contraponen a la realidad del BNF.
Oferta diversificada de los productos y servicios financieros por parte de la banca privada.	Falta de capacitación en la aplicación del Manual del Perito evaluador.
Alto riesgo de desvíos de inversiones de los créditos otorgados	Inexistencia de un Manual de Recuperación.
Condiciones ambientales adversas y casos fortuitos.	No se cuenta con un área de cobranzas
Inestabilidad política y económica.	Falta de equipos (impresoras láser) y muebles (archivadores) que permitan tener perfectamente ordenado el archivo
Entidades financieras privadas con tecnología de punta.	No se cuentan con alianzas estratégicas que participen en el asesoramiento técnico durante las etapas de producción y comercialización a los clientes
Falta de cultura en el pago	Resistencia al cambio por parte de algunos empleados.
Daños en las carreteras afecta el rodaje de vehículos	Baja productividad de algunos empleados cuyos perfiles no están acordes a las funciones que desempeñan.
	Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal.
	Falta de políticas para: desarrollo personal, selección, inducción y evaluación de desempeño.

**Tabla No. 5 Análisis Matriz FODA**

**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SURCUSAL DE RIOBAMBA**  
**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA**  
**PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO**

ASPECTOS INTERNOS	DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5
Talento humano con experiencia					
Conocimiento de las condiciones geográficas, ambientales, productivas y socioeconómicas					
Atención crediticia en toda la jurisdicción operativa de la Zonal					
Amplia cobertura de oficinas para atención al cliente					
Capacidad de negociación					
Condiciones crediticias preferenciales					
Otorgar varias líneas de crédito					
Software actualizado para el registro y control de las operaciones					
Infraestructura propia					
Cuenta con fondos propios					
Normativa de crédito desactualizada con regulaciones que se contraponen a la realidad del BNF.					
Falta de un Manual para el Perito evaluador.					
Inexistencia de un Manual de Recuperación.					
No se cuenta con un área de cobranzas					
Falta de equipos (impresoras láser) y muebles (archivadores) que permitan tener perfectamente ordenado el archivo					
No se cuentan con alianzas estratégicas que participen en el asesoramiento técnico durante las etapas de producción y comercialización a los					
Resistencia al cambio por parte de algunos empleados.					
Baja productividad de algunos empleados cuyos perfiles no están acordes a las funciones que desempeñan.					
Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal.					
Falta de políticas para: desarrollo personal, selección, inducción y evaluación de desempeño.					
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>35.00%</b>	<b>15.00%</b>	<b>0</b>	<b>20.00%</b>	<b>30.00%</b>

**Cuadro No. 1 Perfil Estratégico Interno**

**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SURCUSAL DE RIOBAMBA  
DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA  
PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO**

ASPECTOS EXTERNOS	DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
	1	2	3	4	5
Presencia de instituciones gubernamentales (MAGAP, INIAP y otras) y organizaciones no					○
Demanda ciudadana de recursos para inversión.			○		
Programas financieros para los ecuatorianos migrantes				○	
Elaboración de un plan de difusión de los servicios que ofrece el BNF a través de otras instituciones.				○	
Bajas tasas de interés en relación con las otras instituciones financieras					○
Apoyo político Nacional para el desarrollo comunitario					○
Aprovechamiento del paisaje agrario para el desarrollo agroindustrial					○
Existe instituciones de educación superior reconocidas a nivel nacional que permiten contar con personal idóneo			○		
Llegar con financiamiento a los sectores pequeño y mediano productor del país.				○	
Alto nivel de competencia por parte de las entidades financieras privadas		○			
Oferta diversificada de los productos y servicios financieros por parte de la banca privada.		○			
Alto riesgo de desvíos de inversiones de los créditos otorgados	○				
Condiciones ambientales adversas y casos fortuitos.		○			
Inestabilidad política y económica.	○				
Entidades financieras privadas con tecnología de punta.	○				
Falta de cultura en el pago	○				
Falta de coordinación del tiempo para realizar una función de trabajo.	○				
Daños en las carreteras afecta el rodaje de vehículos		○			
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>27.78%</b>	<b>22.22%</b>	<b>11.11%</b>	<b>16.67%</b>	<b>22.22%</b>

**Cuadro No. 2 Perfil Estratégico Externo**

## **MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS**

Para la evaluación del desenvolvimiento del departamento la ponderación será la siguiente:

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1 = Debilidad grave o muy importante

2 = Debilidad menor

3 = Equilibrio

4 = Fortaleza menor

5 = Fortaleza importante

EL resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

<b>Nº</b>	<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
	<b>FORTALEZAS</b>			
1	Talento humano con experiencia crediticia	0.05	5	0.25
2	Conocimiento de las condiciones geográficas, ambientales, productivas y socioeconómicas	0.05	5	0.25
3	Atención crediticia en toda la jurisdicción operativa de la Zonal	0.05	4	0.20
4	Amplia cobertura de oficinas para atención al cliente	0.05	5	0.25
5	Capacidad de negociación	0.05	4	0.20
6	Condiciones crediticias preferenciales	0.05	4	0.20
7	Otorgar varias líneas de crédito	0.05	5	0.25
8	Software actualizado para el registro y control de las operaciones	0.05	5	0.25
9	Infraestructura propia	0.05	4	0.20
10	Cuenta con fondos propios	0.05	5	0.25
	<b>DEBILIDADES</b>			
11	Normativa de crédito desactualizada con regulaciones que se contraponen a la realidad del BNF.	0.05	1	0.05
12	Falta de capacitación en la aplicación del Manual del Perito evaluador.	0.05	1	0.05
13	Inexistencia de un Manual de Recuperación.	0.05	1	0.05
14	No se cuenta con un área de cobranzas	0.05	1	0.05
15	Falta de equipos (impresoras láser) y muebles (archivadores) que permitan tener perfectamente ordenado el archivo	0.05	1	0.05

16	No se cuentan con alianzas estratégicas que participen en el asesoramiento técnico durante las etapas de producción y comercialización a los clientes	0.05	2	0.10
17	Resistencia al cambio por parte de algunos empleados.	0.05	2	0.10
18	Baja productividad de algunos empleados cuyos perfiles no están acordes a las funciones que desempeñan.	0.05	1	0.05
19	Falta de estímulos para mejorar la productividad del personal.	0.05	2	0.10
20	Falta de políticas para: desarrollo personal, selección, inducción y evaluación de desempeño.	0.05	1	0.05
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>59</b>	<b>2,95</b>

**Cuadro No. 3 Matriz de Medios Internos**

El resultado de 2.95, indica que el departamento tiene más debilidades que fortalezas, por lo que se requiere preservar y mejorar el departamento internamente, poner más énfasis en la comunicación con el personal, la capacitación del talento humano para el desarrollo eficiente y el trabajo productivo. Persistir en las acciones que incrementan las fortalezas del departamento como la automatización y actualización constante de la tecnología para un mejor servicio al cliente, tener mayor cuidado y tomar acciones correctivas que mejoren el desempeño del departamento.

## **MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS**

Para la evaluación del desenvolvimiento del departamento la ponderación será la siguiente:

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1 = Amenaza importante

2 = Amenaza menor

3 = Equilibrio

4 = Oportunidad menor

5 = Oportunidad importante

EL resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores.

En los resultados externos la clasificación puede ser entre 5 máximo que implica que el departamento tiene mayores oportunidades y 1 mínimo que indica que el departamento enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tienen más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	Presencia de instituciones gubernamentales (MAGAP, INIAP y otras) y organizaciones no gubernamentales.	0.055...	5	0.277...
2	Demanda ciudadana de recursos para inversión.	0.055...	3	0.166...
3	Programas financieros para los ecuatorianos migrantes	0.055...	4	0.222...
4	Elaboración de un plan de difusión de los servicios que ofrece el BNF a través de otras instituciones.	0.055...	4	0.222...
5	Bajas tasas de interés en relación con las otras instituciones financieras	0.055...	5	0.277...
6	Apoyo político Nacional para el desarrollo comunitario	0.055...	5	0.277...
7	Aprovechamiento del paisaje agrario para el desarrollo agroindustrial	0.055...	5	0.277...
8	Existe instituciones de educación superior reconocidas a nivel nacional que permiten contar con personal idóneo	0.055...	3	0.166...
9	Llegar con financiamiento a los sectores pequeño y mediano productor del país.	0.055...	4	0.222...
	<b>AMENAZAS</b>			
10	Alto nivel de competencia por parte de las entidades financieras privadas	0.055...	2	0.111...
11	Oferta diversificada de los productos y servicios financieros por parte de la banca privada.	0.055...	2	0.111...
12	Alto riesgo de desvíos de inversiones de los créditos otorgados	0.055...	1	0.055...

13	Condiciones ambientales adversas y casos fortuitos.	0.055...	2	0.11...
14	Inestabilidad política y económica.	0.055...	1	0.055...
15	Entidades financieras privadas con tecnología de punta.	0.055...	1	0.055...
16	Falta de cultura en el pago	0.055...	1	0.055...
17	Falta de coordinación del tiempo para realizar una función de trabajo.	0.055...	1	0.055...
18	Daños en las carreteras afecta el rodaje de vehículos	0.055...	2	0.11...
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>53</b>	<b>2.82</b>

#### **Cuadro No. 4 Matriz de Medios Externos**

Como resultado se obtuvo 2,82 lo cual indica que el Departamento tiene mayores amenazas que oportunidades, de manera que el departamento se beneficia de la intervención de instituciones gubernamentales y del apoyo político nacional; la competencia creciente en el medio hace que el departamento disminuya la oportunidad de incrementar la colocación de créditos. Debiéndose tomar medidas precautelarias que ayuden a que las oportunidades sean aprovechadas.

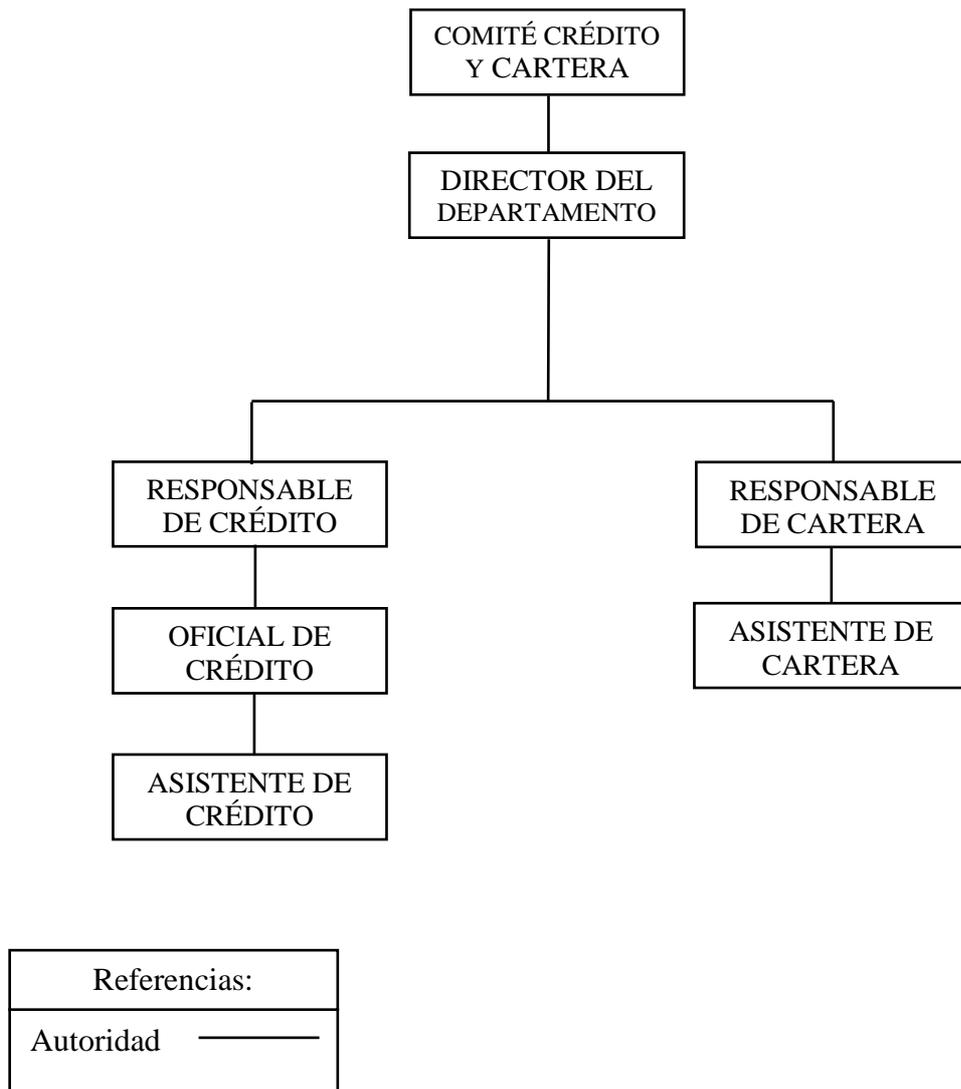
#### **2.3.4 ANÁLISIS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA**

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba tiene entre sus estamentos el Departamento de Crédito y Cartera el cual involucra varios cargos de administración, análisis y soporte:

- Director de Crédito
- Responsable de Crédito
- Oficiales de Crédito
- Asistentes de Crédito
- Responsable de Cartera
- Asistentes de Cartera

El Departamento no cuenta con un organigrama por ello los niveles de responsabilidad y autoridad jerárquica se determinan en la siguiente estructura:

**DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA**  
**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA**  
**ORGANIGRAMA (PROPUESTO)**



**Figura No. 6 Organigrama Departamento de Crédito y Cartera**

### 2.3.5 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA

#### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Gestión del Departamento de Crédito y Cartera

**SUBCOMPONENTE:** Talento Humano

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Está el número de empleados en proporción al volumen de operaciones del departamento?	100%			
2	¿Considera usted que existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?	100%			
3	¿Existe rotación del personal?	100%			
4	¿Se realizan supervisiones periódicas de su trabajo?	100%			
5	¿Cuenta la institución con métodos de control de asistencia?	100%			
6	¿Dígase si se tienen programas continuos de capacitación y perfeccionamiento al personal del Dpto?	100%			
7	¿Conoce el personal las funciones y objetivos del departamento así como sus obligaciones y responsabilidades?	100%			
8	¿Esta Ud. al tanto de las políticas, reglamentos y procedimientos del Departamento?	100%			
9	¿Se evalúa cuando menos dos veces al año el desempeño del personal con base en la descripción del puesto que ocupa y se califica el merito con base a su rendimiento?	100%			
10	¿Se estimula la participación del personal en las decisiones de operaciones y trabajo en equipo?	100%			

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Gestión del Departamento de Crédito y Cartera

**SUBCOMPONENTE:** Talento Humano

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
11	¿Se otorgan premios e incentivos por aumentos de productividad debidos al desempeño o sugerencias del personal?	30%	70%		
12	¿Se realizan actividades sociales o deportivas del personal?	100%			
13	¿Existen sanciones para el personal?	100%			Amonestación verbal, escrita, multas.
14	¿La administración evalúa el desempeño del departamento con relación a la meta institucional?	100%			
15	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	100%			
<b>Tabla No. 6 Cuestionario Control Interno Talento Humano</b>		<b>ELABORADO POR:</b>			A.M.C.LL

### TABULACIÓN

**Cuestionario aplicado al personal del Departamento (10 personas)**

OPCIONES	No. DE PREGUNTA														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
SI	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	3	10	10	10	10
NO											7				
<b>TOTAL FUNCIONARIOS</b>	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

#### Pregunta No. 11

$$3 * 100 / 10 = 30\%$$

$$7 * 100 / 10 = 70\%$$

## **DESARROLLO DE HALLAZGOS**

### **1. TÍTULO: CARENCIA DE INCENTIVOS POR AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD**

- **Condición:** El personal no recibe ninguna clase de premio o incentivo por incrementar su productividad en el desempeño de sus operaciones.
- **Criterio:** Para obtener un mayor desempeño y cumplimiento de las labores, la institución debe estimular el esfuerzo del personal.
- **Causa:** No se ha analizado la opción de otorgar incentivos por aumento de productividad y además porque no existen políticas establecidas respecto a incentivos.
- **Efecto:** Baja productividad en el cumplimiento de las obligaciones dando lugar a la demora en las operaciones.

**CONCLUSIÓN:** La carencia de incentivos no permite el incremento de productividad en el desempeño del personal.

**RECOMENDACIÓN A GERENCIA:** Se genere políticas de incentivos al personal que incremente la productividad, no necesariamente debe ser incentivos económicos puede ser con cartas de felicitación, diplomas al merito, medallas, entre otros métodos de incentivo.

### **2. TÍTULO: SANCIONES AL PERSONAL**

- **Condición:** El personal que contravenga las disposiciones legales o reglamentarias del Banco son sancionados.
- **Criterio:** Dependiendo de la gravedad de la falta cometida por el servidor  
**Reglamento Interno de Trabajo**

**Art. 86.-** Se sancionará a los servidores con amonestación verbal por las siguientes causas:

- a) Dos atrasos injustificados en un período de mes calendario;
- b) Abandono injustificado el trabajo por un período de hasta treinta minutos;
- c) Falta de colaboración;
- d) Incumplimiento leve de sus deberes y obligaciones; y,
- e) Ejercicio de actividades ajenas a sus funciones específicas durante el horario de trabajo

**Art. 87.-** Se sancionará a los servidores con amonestación escrita por las siguientes causas:

- a) Tres atrasos injustificados en un mes calendario;
- b) Reincidencia en la falta de colaboración, en el abandono injustificado del trabajo por un tiempo de hasta treinta minutos, o en el ejercicio de actividades ajenas a sus funciones específicas durante el horario de trabajo, en el lapso de un mes calendario;
- c) Incumplimiento considerable de sus deberes y obligaciones;
- d) Desobediencia injustificada a las órdenes de los superiores;
- e) Falta de cortesía y consideración debidas en sus relaciones con el público, superiores, subalternos y compañeros de trabajo;
- f) Falta injustificada de un día en un mes calendario; y,
- g) No llevar puesta la ropa adecuada para el trabajo durante la jornada de labor, o parte de ella, en los días de utilización obligatoria, o llevarla puesta en forma antirreglamentaria.

**Art. 88.-** Se sancionará a los servidores con multas de hasta el diez por ciento de su remuneración diaria, por las siguientes causas:

- a) Por más de tres hasta cinco atrasos injustificados en un mes calendario;
- b) Por abandono injustificado del trabajo por un tiempo mayor de treinta minutos;
- c) Por reincidencia en alguna de las otras faltas que hayan ocasionado amonestación escrita, y,
- d) Por falta injustificada de hasta dos días laborables en un mes calendario.

**Art. 89.-** De acuerdo con lo dispuesto en el Código de Trabajo, el Banco podrá solicitar el visto bueno, cuando el servidor incurra en una de las siguientes causales:

- a) Por más de seis atrasos injustificados; por abandono del trabajo por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justificada, o por cuatro o más faltas injustificadas, no consecutivas, siempre que dichas faltas o atrasos se hayan producido dentro de un período mensual de labor;
  - b) Por reincidencia en las faltas que hayan ocasionado la sanción de multa;
  - c) Por indisciplina o desobediencia graves a sus deberes y obligaciones especificados en las leyes y reglamentos del Banco;
  - d) Por injurias graves, escritas o verbales, o agresión física al Gerente General o a quienes lo representen, o a sus conyugues, ascendientes o descendientes;
  - e) Por ineptitud en la ocupación o labor para la cual se haya comprometido;
  - f) Por denuncia injustificada contra el empleador, con respecto a sus obligaciones en el IESS;
  - g) Por no acatar las medidas de seguridad, previsión e higiene, exigidas por la ley y las normas internas;
  - h) Por faltar a la reserva bancaria, o por proporcionar información o documentos reservados o confidenciales;
  - i) Por haber inducido al Banco a celebrar el contrato o conferir su nombramiento con información o documentos falsos;
  - j) Por valerse de documentos falsos para justificar su inasistencia al trabajo o para recibir algún beneficio; y,
  - k) Por falta de probidad o por conducta inmoral.
- **Causa:** Incumplimiento de los Artículos 86, 87, 88, 89 del Reglamento Interno de Trabajo.
  - **Efecto:** La aplicación de sanciones origina que el personal tenga precaución de cometer faltas que perjudique su labor y el de la institución.

**CONCLUSIÓN:** En la institución si se sanciona al personal pero esto depende de la falta cometida.

**RECOMENDACIÓN A GERENCIA:** Aplicar las sanciones conforme a las disposiciones del Código de Trabajo y del Reglamento Interno de Trabajo.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Gestión del Departamento de Crédito y Cartera

**SUBCOMPONENTE:** Área de Crédito

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Tiene conocimiento del Reglamento de Crédito?	100%			
2	¿Antes de la autorización de un desembolso de crédito se realiza un estudio razonado que asegure su destino?	100%			
3	¿Se lleva un registro detallado de los documentos que respaldan un crédito?	100%			
4	¿Existe un monto presupuestado para la otorgación de créditos?	100%			
5	¿Existe una persona encargada de archivar los expedientes de crédito?	100%			
6	¿Se verifica por cuenta física expedientes de créditos cuando menos una vez por cada año?	28,57	71,43		
7	¿Se analiza el riesgo de crédito?	100%			
8	¿Se verifican los títulos de propiedad del cliente o garante?	100%			
9	¿Existen documentos para autorizar la salida del personal a realizar los respectivos avalúos?	100%			
10	¿Cuenta el departamento con peritos evaluadores?	100%			Calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros
11	¿Se realiza un análisis exhaustivo para la concesión de crédito con un nivel bajo de riesgo?	100%			
12	¿Existe un plan de promoción y difusión de los productos y servicios financieros que ofertan?	100%			
13	¿Se mantienen datos actualizados de los clientes en cuanto a su situación económico-financiera-patrimonio y legal?	100%			

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Gestión del Departamento de Crédito y Cartera

**SUBCOMPONENTE:** Área de Crédito

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
14	¿Cuenta con un comité de crédito para la respectiva aprobación?	100%			
15	¿Si el monto del crédito excede el límite autorizado requiere de otro proceso?	100%			Interviene Casa Matriz
16	¿El departamento cumple con las leyes, reglamentos, instructivos, regulaciones, etc. establecidas?	100%			
17	¿El acceso a los recursos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	100%			
18	¿El sector crediticio efectúa la calificación y análisis de los clientes?	100%			
19	¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para la concesión y recuperación de un crédito?		100%		El personal conoce el proceso de crédito no existen flujogramas
20	¿Cuenta el Dpto. con indicadores de gestión?		100%		
				<b>ELABORADO POR:</b>	A.M.C.LL..

**Tabla No. 7 Cuestionario de Control Interno Área Crédito**

### TABULACIÓN

**Cuestionario aplicado a 7 funcionarios que laboran en el área de Crédito**

OPCIONES	No. DE PREGUNTA																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
SI	7	7	7	7	7	2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
NO						5														
TOTAL	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

#### Pregunta No. 6

$$2 * 100 / 7 = 28,57\%$$

$$5 * 100 / 7 = 71,43\%$$

## **DESARROLLO DE HALLAZGOS**

### **3. TÍTULO: VERIFICACIÓN FÍSICA DE EXPEDIENTES DE CRÉDITO**

- **Condición:** El área de Crédito no realiza constataciones físicas de expedientes ni una sola vez en el año y existen documentos extraviados porque presenciamos el momento en el que un cliente solicitaba el mismo y no se sabía con exactitud dónde estaba ubicado.
- **Criterio:** El personal de Crédito debería efectuar el conteo físico de los expedientes de tal manera tener un registro que permita saber la ubicación y condición del mismo.
- **Causa:** Descoordinación y falta de organización del personal de área para que se realice la verificación física de los expedientes.
- **Efecto:** Podrían extraviarse más expedientes originando malestar en los clientes y en el personal pues no existe un registro alguno de su ubicación.

**CONCLUSIÓN:** No se realiza en el año ninguna constatación física de los expedientes ya que no se conoce su ubicación exacta pues no existe ningún registro.

**RECOMENDACIÓN AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO:** Para evitar la pérdida o deterioro de los expedientes debería realizar la constatación física por lo menos dos veces en el año de tal manera se llevaría un registro que permita tener constancia de la ubicación y estado del expediente; esta actividad debería constar en la planificación de la operación anual.

### **4 TÍTULO: NO EXISTEN FLUJOGRAMAS**

- **Condición:** No se utilizan flujogramas en los que se detallan los procedimientos a seguir con la documentación respectiva y el responsable, el personal conoce de los procesos pero estos no se encuentran de manera escrita.

- **Criterio:** Los flujogramas son de gran importancia ya que siguen una secuencia lógica y ordenada de los procesos y determinan responsabilidades.
- **Causa:** No necesarios porque el personal conoce de los procesos.
- **Efecto:** Personal nuevo o rotación del mismo puede retrasar las operaciones debido a la falta de información y conocimiento alguno de los procedimientos.

**CONCLUSIÓN:** No se utilizan flujogramas que indiquen los procesos a seguir.

**RECOMENDACIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA:** Elaborar flujogramas que se ajusten a la realidad del proceso en donde se identifique las funciones de cada uno de los responsables del proceso con facilidad y evitando confusiones.

## **5 TÍTULO: NO SE APLICAN INDICADORES DE GESTIÓN**

- **Condición:** El Departamento no utiliza indicadores de gestión para supervisar y evaluar el desempeño del personal.
- **Criterio:** Se debe aplicar indicadores de gestión los cuales constituirán la expresión cuantitativa y cualitativa del desempeño del personal permitiendo tomar acciones correctivas.
- **Causa:** Desconocimiento de la aplicación de indicadores de gestión.
- **Efecto:** La falta de aplicación de indicadores no permite detectar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración podrá tomar acciones.

**CONCLUSIÓN:** No se aplican indicadores de gestión en el departamento

**RECOMENDACIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA:** Aplicar indicadores que reflejen el grado en el que las actividades que se ejecutan se han alcanzado.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Gestión del Departamento de Crédito y Cartera

**SUBCOMPONENTE:** Área de Cartera

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
1	¿Son adecuadas las instalaciones de servicios para el personal, así como los equipos, iluminación y ventilación?	100%			
2	¿Existe una persona responsable del almacenamiento de los documentos?	100%			
3	¿Existe una persona encargada de notificar a los clientes en caso de morosidad?	100%			
4	¿El acceso a los recursos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	100%			
5	¿Se revisan debidamente los saldos pendientes para determinar cuáles son los clientes morosos?	100%			
6	¿Se respalda en medios magnéticos los reportes de periódico de cartera?	100%			
7	¿Las cuentas atrasadas y las incobrables se revisan por algún funcionario ajeno al Departamento?	100%			Se involucra personal de Crédito, Legal y Gerencia
8	¿El sistema informático refleja la información financiera de manera completa y exacta?	100%			
9	¿Se informa periódicamente a una persona responsable acerca de la cartera vencida y por vencer?	100%			Se emiten reportes previos al vencimiento y actualización de cartera vencida
10	¿Se realiza arquezos de los pagares?	100%			Cada semestre
11	¿Se autorizan adecuadamente los saneamientos de créditos por morosidad o descuentos?	100%			
12	¿Se mantiene un registro de cuentas a cobrar en función de la antigüedad de saldos?	100%			

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Gestión del Departamento de Crédito y Cartera

**SUBCOMPONENTE:** Área de Cartera

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIOS
		SI	NO	NA	
13	¿Se controla las cuentas inactivas?	100%			
14	¿Se cuenta con información del nivel de deuda confiable y actualizado?	100%			
15	¿Existe un Manual para la recuperación de la Cartera?		100%		
<b>Tabla No. 8 Cuestionario de Control Interno Área Cartera</b>		<b>ELABORADO POR:</b>			A.M.C.LL

### DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS

#### 6 TÍTULO: INEXISTENCIA DEL MANUAL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA

- **Condición:** Carencia de un manual para la recuperación de la cartera.
- **Criterio:** Debería existir un Manual de Recuperación de Cartera para agilizar el proceso de recuperación y que todos los empleados tengan conocimiento evitando problemas.
- **Causa:** Desde la Casa Matriz no se ha elaborado el manual.
- **Efecto:** Confusión en los procesos de recuperación de cartera por ende genera problemas.

**CONCLUSIÓN:** Los problemas de cartera se basan en la inexistencia de un manual de recuperación de cartera.

**RECOMENDACIÓN A GERENCIA:** Solicitar a la Casa Matriz la elaboración de un manual de recuperación de cartera aportando con ideas para su ejecución.

### **2.3.6 ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA**

Se entrevistó al Ing. Diego Murillo quien es el Director del Departamento de Crédito y Cartera, se dio a conocer el propósito de nuestro trabajo, así como también a las personas encargadas de su ejecución, luego de haber leído las preguntas expuestas procedió a explicar a cada una de ellas, las respuestas a las interrogantes se encuentra en el **Anexo No. 05**

#### **PROPÓSITO DE NUESTRO TRABAJO**

- ✓ Dar a conocer la conformación de nuestro equipo de trabajo.
- ✓ Revisar y Evaluar los rendimientos de los métodos, controles, planes y Procedimientos.
- ✓ Solicitar Autorización al Director para que nos permita realizar la auditoría de Gestión

#### **A) EQUIPO DE TRABAJO**

**SUPERVISOR:** Eco. Antonio Durán

**JUNIOR 1:** Alexandra Zavala

**JUNIOR 2:** Alexandra Caiza

#### **B) SOLICITAR INFORMACIÓN GENERAL QUE CONTENGA.**

1. ¿Cómo es la comunicación dentro del Departamento de Créditos?
2. ¿Cuántos socios se atienden diariamente en el Departamento de Créditos y quién lo hace?
3. ¿Cuáles son los aspectos que se toman en cuenta para el análisis del crédito?
4. ¿Realiza visitas de verificación a los socios?
5. ¿Se entrega oportunamente la tabla de amortización del préstamo a los clientes?
6. ¿Cuándo se genera el proceso de la cobranza?
7. ¿A quién pide la lista de socios en mora?
8. ¿Quién es el encargado de notificar la morosidad en la cartera?
9. ¿Cómo se procede para hacer efectiva la cartera vencida?
10. ¿Se cuenta con información a nivel de deuda confiable?

### **2.3.7 COMPONENTES SUJETOS A ANÁLISIS**

Los componentes sujetos a análisis son el Área de Crédito y el de Cartera, se lo realiza debido a que se necesita conocer si se están otorgando los créditos adecuadamente, y además si la cartera se está recuperando oportunamente.

#### **ÁREA DE CRÉDITO**

El encargado de la gestión y ejecución de los productos y servicios crediticios de que dispone la entidad financiera para sus clientes y público en general. Su función específica es la gestión, análisis y aprobación de operaciones de crédito, responsabilizándose además de su plena recuperación y rentabilidad.

#### **ÁREA DE CARTERA**

Se encarga de la revisión de la documentación de todo tipo de facilidades que ofrece el banco a sus clientes y una vez conforme procede a la liquidación respectiva y de la misma forma al vencimiento de una cuota procede con la cancelación debitando de la cuenta de ahorros o corriente afectada y también contabilizando.

### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA**

#### **ÁREA DE CRÉDITO**

##### **PROCESO CREDITICIO**

A continuación presentamos el proceso que sigue el cliente para obtener un crédito en el BNF:

- **INFORMACIÓN**

El profesional de crédito facilita información acerca de las líneas de crédito existentes, sus características, requisitos generales y específicos, tasas de interés, plazo, forma de pago, forma de desembolso, garantías y la prohibición de no poder financiar la compra de

acciones, el refinanciamiento de obligaciones a terceros, gastos financieros, el pago de impuestos y compra de terrenos o de cualquier otro inmueble.

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

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

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

- **RECEPCIÓN**

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

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

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

- **ELABORACIÓN DE DOCUMENTACIÓN ADICIONAL**

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

Al calificar el pago de obligaciones se debe considerar las deudas directas y las indirectas, en el Historial Crediticio debe constar también los días de mora por créditos indirectos.

Es importante registrar el ingreso y la salida del expediente en la hoja de ruta a fin de llevar un control del trámite de solicitudes y determinar el tiempo transcurrido en la realización de cada trámite.

El consultor de crédito deberá considerar, previamente a sus dictámenes e informes aspectos técnicos y financieros, es decir elementos de juicio que permitan tener un criterio acertado para adoptar decisiones correctas, dejando a un lado sentimientos paternalistas y facilismos.

- **INSPECCIÓN**

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

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

- **RESOLUCIONES**

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

- **SEGUIMIENTO**

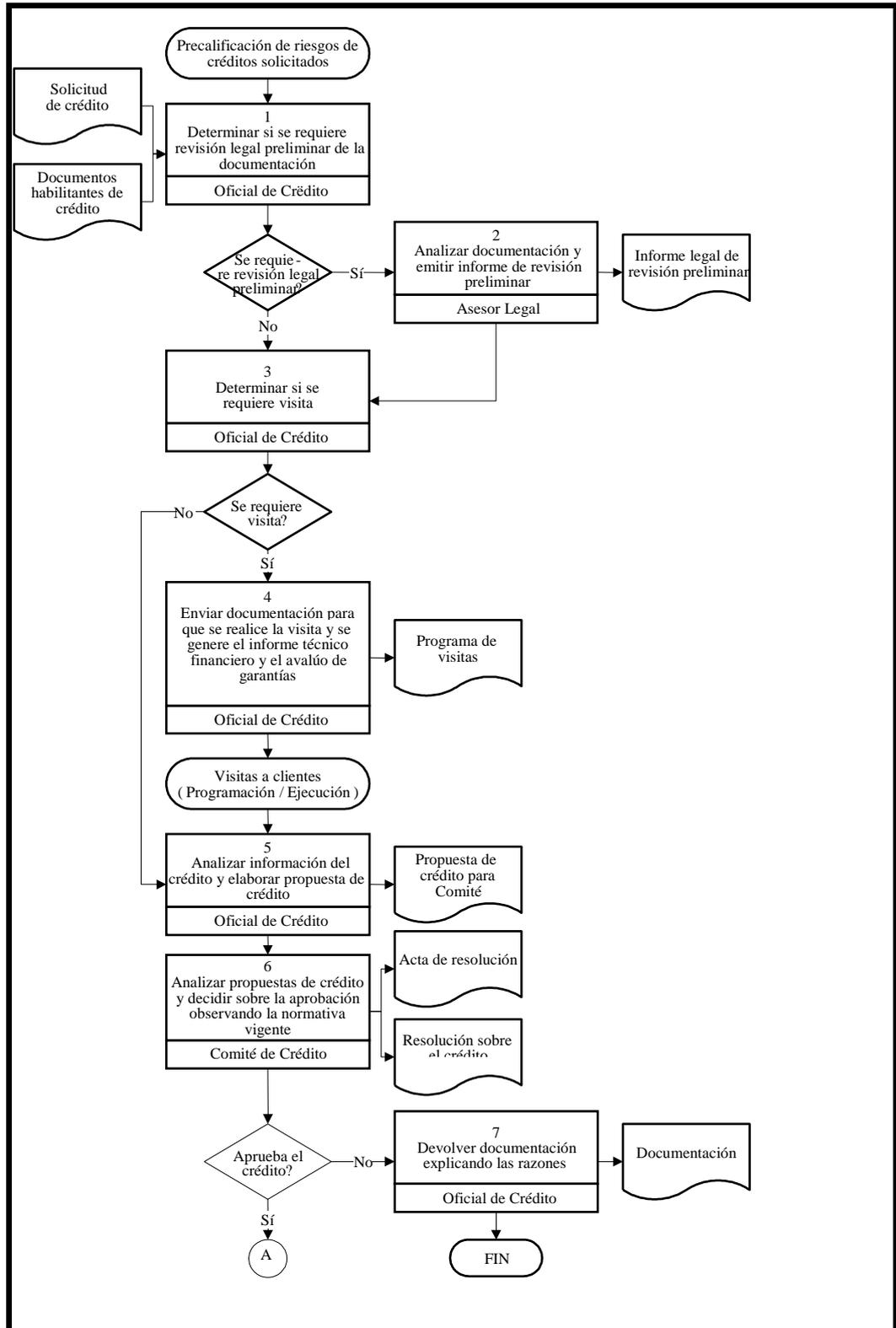
Los controles de inversión realizados por el Departamento de Crédito a los préstamos concedidos y la recuperación casi total (sin intervención del Departamento Legal) de los mismos demuestran la importancia de realizar un seguimiento periódico.

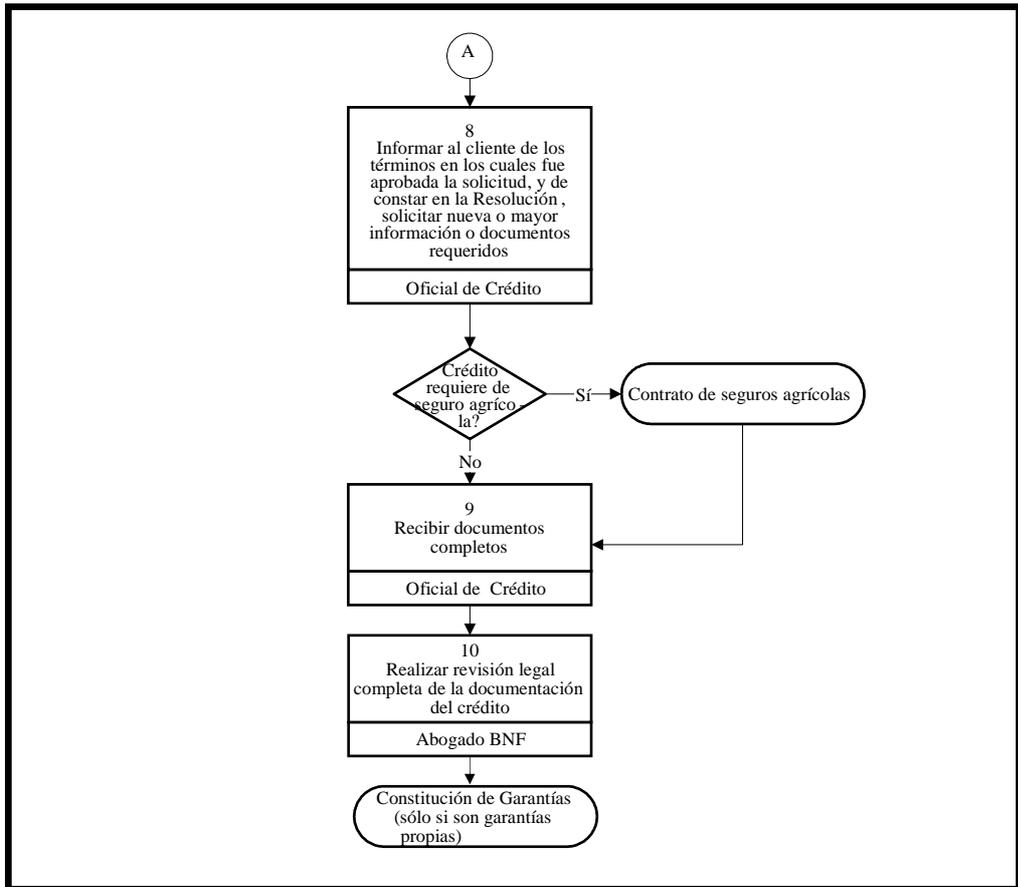
En los controles de inversión, a más de verificar las inversiones y las garantías es importante determinar otros ingresos con los cuales el deudor pueda asegurar el pago

puntual del crédito y detallarlos claramente en el formato establecido para tal fin, en el informe debe constar además el saldo actual de la deuda, valores vigentes y vencidos.

Existen quejas de la oportunidad en la entrega de créditos, es por esto que se propone el siguiente flujograma de procesos en la gestión de créditos:

## FLUJOGRAMA PARA EL PROCESOS DE CRÉDITO





ELABORADO POR: LAS AUTORAS

Figura No. 7 Flujograma Proceso de Crédito

## **ÁREA DE CARTERA**

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

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

**Cobranza Administrativa.** Actividades realizadas por los oficiales de crédito para recaudar el pago pendiente, son tareas administrativas como llamadas telefónicas, envío de notificaciones de mora.

**Cobranza Operativa.** Para evitar que la operación vencida acumule más días de vencido y se perjudique a la institución con generación de provisiones, el oficial de crédito y el abogado del BNF harán las siguientes acciones: visita al cliente, entrega de notificaciones, llamadas al garante de la operación y visita múltiple de las dos personas a cliente y garante.

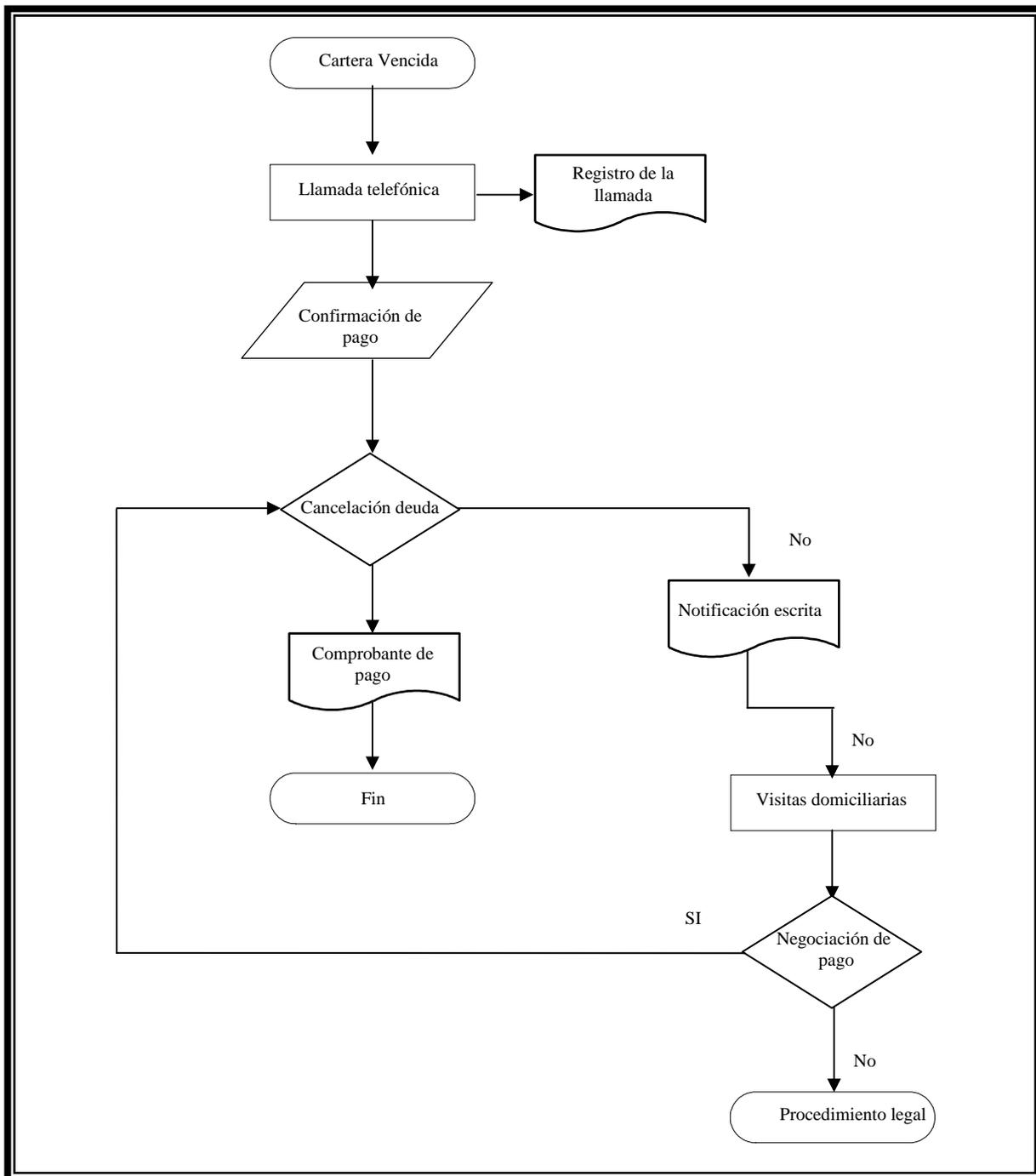
**Cobranza Prejudicial.** Se realizan acciones de recuperación con participación del abogado del Banco, con la documentación de soporte y un informe del seguimiento realizado al cliente moroso. El abogado tendrá un plazo máximo de 30 días, a partir de la entrega de toda la documentación, para la ejecución de esta etapa de cobro.

**Cobranza Judicial.** Una vez agotadas las etapas anteriores y expirando el plazo no mayor a 30 días, otorgado en la etapa de cobro extrajudicial, se realiza la demanda a través del abogado.

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

El crédito es sinónimo de confianza, pues trae consigo y de la mano al riesgo crediticio para una mejor ejecución de cobranza se propone el siguiente flujograma:

## FLUJOGRAMA PARA EL PROCESO DE COBRANZA



ELABORADO POR: LAS AUTORAS

Figura No. 8 Flujograma Proceso de Cobranza

## **ESTRATEGIAS PARA UNA MEJOR RECUPERACIÓN DE LA CARTERA**

- 1) Conocer las políticas de la institución, en qué condiciones fue otorgado el crédito, tasas de interés, etc., esto le dará ventaja pues en el momento de la negociación tendrá muchos argumentos técnicos, convincentes y efectivos.
- 2) Conocer al deudor, saber de su economía, recuerde que no es lo mismo cobrar a un abogado que a un campesino pues el lenguaje tiene que ser diferente, ¿qué clase de deudor es? es un deudor profesional, ignorante, subversivo, cada uno de ellos merecerá una buena estrategia que permita llegar hasta la conclusión de recaudo.
- 3) Promover al personal del área crédito a la recuperación de cartera mediante un programa de incentivos
- 4) Establecer una meta de recuperación dependiendo del porcentaje de cartera que posee. La meta no será fija, variará proporcionalmente de acuerdo al comportamiento del índice de morosidad.
- 5) Otorgar la misma importancia a todas las carteras. Aunque siempre exigen mayor firmeza las deudas de mayor monto y antigüedad, no olvide los adeudos recientes.
- 6) Contratar una agencia externa. Elegir esta solución puede ahorrar gastos internos y aumentar la eficiencia administrativa, pues el personal especializado con que cuenta una agencia, tiene el tiempo necesario para tratar y perseguir al deudor.
- 7) Hacer seguimiento permanente para mantener vínculo con el cliente.
- 8) Estructurar las sanciones para el deudor moroso, difundirlas desde el proceso de selección y durante todo el tiempo que duren los desembolsos y la recuperación, y aplicarlas cuando se cumplan las condiciones previstas.
- 9) Presentar planes de descuentos con base en el cumplimiento de los pagos de los clientes
- 10) Ayudar a renegociar la deuda del cliente cuando este en problemas.

### 2.3.8 ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DEL BNF (Anexo N° 06)

Mediante la encuesta se busca identificar los principales problemas del Departamento de Crédito y Cartera, además por lo que los socios se atrasan en el pago de sus cuotas, de la misma forma proponemos alternativas de solución para minimizar el porcentaje de cartera vencida para un mejor desarrollo del Departamento y por ende brindar servicios eficientes a sus socios.

#### Determinación de la Población y Muestra

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba., cuenta con la siguiente población:

Población	Número
Socios Prestamistas 2010	3597

Fuente: Subgerencia

Elaborado por: Alexandra Zavala y Alexandra Caiza

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizo la siguiente fórmula:

#### FÓRMULA:

$$n = \frac{K^2 pqN}{E^2(N-1) + K^2 pq}$$

**Donde:**

**Error:** 5%

**Confianza:** 95%

**p:** 0,5

**q:** 0,5

**K:** 1,96

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (3597)}{(0.05)^2 (3597-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{3454,56}{(0,05)^2 (3596) + 0,9604}$$

$$n = \frac{3552,53}{9.9504}$$

n= **357 Encuestas**

A continuación se presentarán los resultados de las preguntas formuladas en la encuesta:

**2) ¿Cómo califica la atención brindada por el Departamento de Crédito y Cartera?**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>ENCUESTAS</b>	<b>%</b>
Excelente	0	0%
Muy Bueno	97	27%
Bueno	222	62%
Malo	38	11%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>



Esta pregunta es un referente muy importante para conocer cómo califican los clientes el servicio prestado por el Departamento de Crédito y Cartera. Según se observa en el gráfico el 62% de los encuestados califican el servicio del Departamento como bueno, el 27% lo califica como muy bueno y sólo 11% como malo, mientras que la opción excelente no tuvo escogencia.

## **DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS**

### **7 TÍTULO: CALIFICACIÓN POR LA ATENCIÓN BRINDADA**

- **Condición:** Los clientes califican la atención brindada por el departamento como bueno.
- **Criterio:** El personal debería brindar atención rápida, oportuna y la información que solicite el prestamista deber ser comunicada en términos claros y precisos.
- **Causa:** Falta de capacitación para atención al cliente
- **Efecto:** Cliente insatisfecho y con dudas referentes al crédito que solicita.

**CONCLUSIÓN:** El departamento no brinda un adecuado servicio a sus clientes es por ello que califican sus prestaciones como bueno.

**RECOMENDACIÓN AL DIRECTOR ADMINISTRATIVO:** Realizar capacitaciones en lo concerniente a la atención del cliente con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia que presta el personal.

3) ¿Tuvo alguna dificultad para poder acceder al crédito?, indique cuales

DIFICULTAD	ENCUESTAS	%
Requisitos	66	18%
Demora en los trámites	264	74%
Altos intereses	4	1%
Ubicación del banco	5	1%
Inadecuada atención al cliente	11	3%
Desconocimiento	5	1%
Otro	2	1%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>



Como podemos observar en la gráfica la demora en los trámites que representa el 74% es una de las principales dificultades que encuentran las personas para poder acceder al crédito, el 18% considera que los requisitos solicitados son excesivos, mientras que el 3% indica que existe una inadecuada atención al cliente por parte de algunos empleados de oficina del banco, otros aspectos como altos intereses, ubicación del banco,

desconocimiento y otro obtuvieron el 1%. La alternativa que no tuvo escogencia fue: ninguna.

## **DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS**

### **8 TÍTULO: DIFICULTAD PARA ACCEDER AL CRÉDITO**

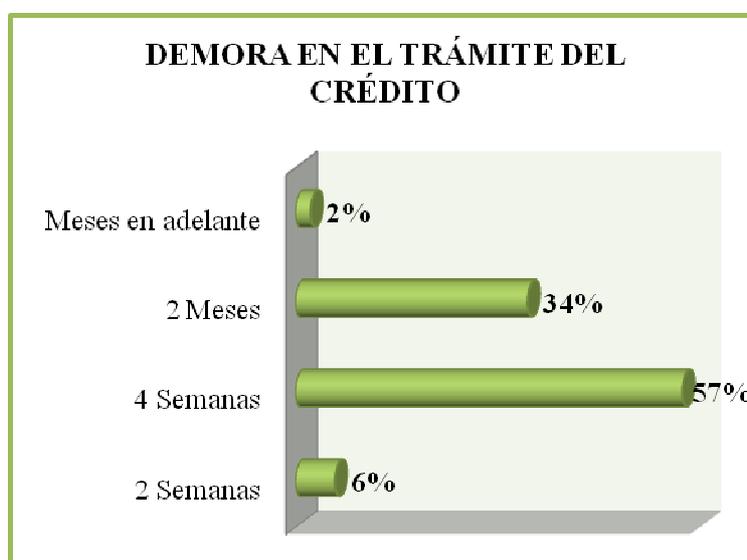
- **Condición:** La demora en los trámites es una gran dificultad para acceder al crédito por parte de los socios del Banco.
- **Criterio:** Se debe agilizar el proceso de la concesión de créditos para que de esta manera los clientes sientan que tienen el apoyo crediticio y por ende la satisfacción de haber obtenido el crédito.
- **Causa:** Por el gran número de clientes que tienen que atender el personal de crédito, por la falta de desembolso de dinero por parte de la Casa Matriz y por el estancamiento de expedientes en algún escritorio de un funcionario del Comité de Crédito.
- **Efecto:** Insatisfacción y falta de confianza por parte de los clientes ya que al demorarse la salida de su crédito en ocasiones prefieren desistir del mismo y buscar otra institución financiera.

**CONCLUSIÓN:** La demora en los trámites es un aspecto relevante que consideran dificultoso para poder acceder a un crédito que ofrece el Banco.

**RECOMENDACIÓN A GERENCIA Y ÁREA DE CRÉDITO:** Planificar y coordinar que el proceso de la concesión de crédito se realice de manera ágil y oportuna, reduciendo así toda tramitología existente, permitiendo de esta manera superación y beneficio de los clientes.

5) ¿Cuánto tiempo se demora en el trámite del crédito?

TIEMPO	ENCUESTAS	%
2 Semanas	21	6%
4 Semanas	205	57%
2 Meses	123	34%
Meses en adelante	8	2%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>



Una variable importante que refleja la calidad del servicio prestado es aquella que está relacionada con el tiempo en el trámite del crédito. Los resultados que se obtuvieron muestran que el 57% de los encuestados obtuvieron su crédito en un promedio de 4 semanas, mientras que el 34% lo obtuvieron en 2 meses, el 6% opina que recibió en 2 semanas y un 2% considera que duro demasiado tiempo para acceder al crédito. Esta variación se debe principalmente a que los créditos son manejados por distintos profesionales del BNF, los cuales no muestran una igualdad en lo referente al tiempo de ejecución de los trámites del crédito.

## **DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS**

### **9 TÍTULO: DEMORA EN EL TRÁMITE DEL CRÉDITO**

- **Condición:** El tiempo que les toma a los clientes para un trámite de un crédito es de 4 semanas.
- **Criterio:** La duración del trámite para la entrega de créditos debería ser máximo 15 días ya que algunos clientes necesitan el dinero de manera rápida y oportuna.
- **Causa:** La demora en los trámites es el principal factor que determina el promedio de 4 semanas en la otorgación del crédito.
- **Efecto:** Clientes desisten del trámite.

**CONCLUSIÓN:** Cuatro semanas para el trámite de un crédito es demasiado tiempo que debe esperar la gente para poder obtener el dinero y emplearlo en lo que necesita.

**RECOMENDACIÓN DIRIGIDA A GERENCIA Y ÁREA DE CRÉDITO:** Coordinar y disminuir el tiempo de duración en el trámite de un crédito el cual sea máximo de 15 días con la finalidad de servir a la mayor cantidad de personas, haciendo que todos los productores obtengan financiamiento para producir en nuestro país.

### 2.3.9 ÍNDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTIÓN

**ENTIDAD:** Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**COMPONENTE:** Gestión del Departamento de Crédito y Cartera

ÍNDICES	FÓRMULA	DATOS	INTERPRETACIÓN
<b>RENTABILIDAD</b>			
Rentabilidad sobre la Colocación Real de Créditos	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Colocación Real Créditos}}$	$23.591.686,00 / 19.836.683,00 = 1.1892 * 100 = 118,93\%$	El 18,93% de rendimiento sobre la deuda nos demuestra que el departamento está siendo eficiente en su administración para controlar los costos y gastos en que incurrió el departamento.
Rentabilidad sobre la Recuperación Real de Cartera	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Recuperación Real de Cartera}}$	$23.591.686,00 / 12.407.147,00 = 1.9015 * 100 = 190,15\%$	El 90,15% representa el aporte de la recuperación de cartera para con la meta establecida.

<b>EFICIENCIA</b>			
Atención cliente	$\frac{\text{\# de clientes atendidos}}{\text{\# de clientes recibidos}}$	$3597 / 12000 = 0,2998 * 100 = 29,98 \%$	<p>Con este indicador se logró determinar que el 29,98% del total de clientes han sido atendidos, contando así con todos los beneficios de la institución, esto demuestra que el 70.02% no fue atendido por el incumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento General de Crédito.</p>
Solicitud Créditos	$\frac{\text{T tiempo establecido en el Reglamento}}{\text{T tiempo que toma la aprobación de un crédito}}$	$5 \text{ días} / 30 \text{ días} = 0.1666 * 100 = 16.67\%$	<p>Del análisis realizado a 20 créditos el 83,33% muestra la falta de cumplimiento del Art. 25 inciso a) Aprobar, negar, suspender o reconsiderar con la debida justificación, dentro de un plazo máximo de 5 días, tiempo establecido en el Reglamento General de Crédito, provocando un incremento en los días y demora en los trámites lo que ocasiona molestia al cliente.</p>

**EFICACIA**

Colocación Créditos

$$\frac{\text{Monto Real}}{\text{Monto Presupuestado}}$$

$$19.836.683,00 / 20.669.433,00 =$$

$$0.9597 * 100 = 95,97\%$$

El 95,97% representa el grado de cumplimiento de colocaciones de crédito en cuanto al monto presupuestado

**DISTRIBUCIÓN DE LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS**

<b>ACTIVIDAD PRODUCTIVA</b>	<b>No. OPERACIONES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PORCENTAJE</b>
AGRICOLA	1110	5.019.160,00	25,30%
PECUARIO	1914	8.118.958,00	40,93%
INDUSTRIAL	102	996.895,00	5,03%
TURISMO	5	86.879,00	0,44%
COMERCIAL	274	2.579.855,00	13,01%
CONSUMO	74	984.980,00	4,97%
COMPRA TIERRAS	80	1.875.986,00	9,46%
RENOVACION	38	173.970,00	0,88%
<b>TOTAL</b>	<b>3597</b>	<b>19.836.683,00</b>	<b>100%</b>

Como podemos observar en el cuadro el mayor porcentaje de los recursos fue destinado al sector pecuario ya que Chimborazo cuenta con pastisales donde la cria de animales es el rubro de mayor peso para los beneficiados.

Recuperación Cartera	$\frac{\text{Monto Real}}{\text{Monto Presupuestado}}$	$12.407.174,00 / 11.930.753,00 = 1.0399 * 100 = 103,99\%$	<p>El 103,99% representa el cumplimiento total del objetivo presupuestado para la cartera lo cual es un índice favorable para la institución disminuyendo el riesgo de morosidad.</p>
Satisfacción del Cliente	$\frac{\text{Reclamos recibidos}}{\text{Población atendida}}$	$125 / 3597 = 0,0347 * 100 = 3,48\%$	<p>El 3,48% representa la insatisfacción del cliente del total de la población atendida en el año 2010, esto significa que existe una buena relación en cuanto a los servicios y a la información que brinda el funcionario hacia el cliente.</p>
<b>ECONOMÍA</b>			
Capacitación	$\frac{\# \text{ Total de Personal Capacitado}}{\# \text{ Total del Personal del Departamento}}$	$10 / 10 = 1 * 100 = 100\%$	<p>La Institución proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimiento y habilidades que aumenten sus competencias y así desempeñarse con éxito en su función.</p>

Gasto en Personal	$\frac{\text{Gastos de Capacitación}}{\text{\# Total del Personal del Departamento}}$	6395,00 / 10 = 639,50	El monto presupuestado para la capacitación al departamento de crédito y cartera fue \$4.950,00 pero el gasto incurrido total fue de 6.395,00 esto se debe a que no existe una correcta distribución de los recursos al momento de planificar.
<b>ÉTICA</b>			
Cumplimiento de valores éticos	$\frac{\text{\# de Personas con llamadas de atención}}{\text{\# Total del personal del Departamento}}$	4 / 10 = 0.4 * 100 = 40%	El 40% corresponde a las personas que han sido llamados de atención por diferentes circunstancias como: la falta de colaboración, trabajo bajo presión, retrasos en las tareas asignadas,etc., que realiza el director del departamento a sus subordinados.
		<b>ELABORADO POR:</b>	E.A.Z.O.

Tabla No. 9 Indicadores de Gestión

### 2.3.10 HOJA DE RESUMEN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LOS HALLAZGOS

CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN:
<p>1. La carencia de incentivos no permite el incremento de productividad en el desempeño del personal.</p>	<p><b>A GERENCIA:</b> Se genere políticas de incentivos al personal que incremente la productividad, no necesariamente debe ser incentivos económicos puede ser con cartas de felicitación, diplomas al merito, medallas, entre otros métodos de incentivo.</p>
<p>2. En la institución si se sanciona al personal pero esto depende de la falta cometida.</p>	<p><b>A GERENCIA:</b> Aplicar las sanciones conforme a las disposiciones del Código de Trabajo y del Reglamento Interno de Trabajo.</p>
<p>3. No se realiza en el año ninguna constatación física de los expedientes ya que no se conoce su ubicación exacta pues no existe ningún registro.</p>	<p><b>AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO:</b> Para evitar la pérdida o deterioro de los expedientes debería realizar la constatación física por lo menos dos veces en el año de tal manera se llevaría un registro que permita tener constancia de la ubicación y estado del expediente; esta actividad debería constar en la planificación operación anual.</p>
<p>4. No se utilizan flujogramas que indiquen los procesos a seguir.</p>	<p><b>AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA:</b> Elaborar flujogramas que se ajusten a la realidad del proceso en donde se identifique las funciones de cada uno de los responsables del proceso con facilidad y evitando confusiones.</p>

<p>5. No se aplican indicadores de gestión en el departamento</p>	<p><b>AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA:</b> Aplicar indicadores que reflejen el grado en el que las actividades que se ejecutan se han alcanzado.</p>
<p>6. Los problemas de cartera se basan en la inexistencia de un manual de recuperación de cartera.</p>	<p><b>A GERENCIA:</b> Solicitar a la Casa Matriz la elaboración de un manual de recuperación de cartera aportando con ideas para su ejecución.</p>
<p>7. El departamento no brinda un adecuado servicio a sus clientes es por ello que califican sus prestaciones como bueno.</p>	<p><b>A DIRECTOR ADMINISTRATIVO:</b> Realizar capacitaciones en lo concerniente a la atención del cliente con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia que presta el personal.</p>
<p>8. La demora en los trámites es un aspecto relevante que consideran dificultoso para poder acceder a un crédito que ofrece el Banco.</p>	<p><b>A GERENCIA Y ÁREA DE CRÉDITO:</b> Planificar y coordinar que el proceso de la concesión de crédito se realice de manera ágil y oportuna, reduciendo así toda tramitología existente, permitiendo de esta manera superación y beneficio de los clientes.</p>
<p>9. Cuatro semanas para el trámite de un crédito es demasiado tiempo que debe esperar la gente para poder obtener el dinero y emplearlo en lo que necesita.</p>	<p><b>A GERENCIA Y ÁREA DE CRÉDITO:</b> Coordinar y disminuir el tiempo de duración en el trámite de un crédito el cual sea máximo de 15 días con la finalidad de servir a la mayor cantidad de personas, haciendo que todos los productores obtengan financiamiento para producir en nuestro país.</p>
<p>10. En cuanto a la atención al cliente se determinó que el 29,98% han sido atendidos, contando así con todos los</p>	<p><b>AL ÁREA DE CRÉDITO:</b> Informar y detallar los requisitos, plazos, tasas de interés y montos que necesita el cliente</p>

<p>beneficios de la institución, esto demuestra que el 70.02% no recibió atención por el incumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento General de Crédito.</p>	<p>dependiendo del crédito al que desee acceder.</p>	
<p><b>11.</b> Del análisis realizado a 20 créditos con respecto a la Solicitud de Crédito el 83,33% muestra la falta de cumplimiento del Art. 25 inciso a) del Reglamento General de Crédito.</p>	<p><b>AL CÓMITE DE CRÉDITO:</b> Hacer cumplir el Art.25, inciso a) del Reglamento General de Crédito para evitar molestias a los socios.</p>	
<p><b>12.</b> El 103,99% representa el cumplimiento total del objetivo presupuestado para la recuperación de cartera lo cual es un índice favorable para la institución disminuyendo el riesgo de morosidad.</p>	<p><b>A GERENCIA Y ÁREA DE CARTERA:</b> Planificar y controlar el trabajo, indicando las actividades que debe cumplir cada persona del área y solicitar reportes de cumplimiento en cuanto a la recuperación de cartera asignada.</p>	
<p><b>13.</b> El monto presupuestado para la capacitación al departamento de crédito y cartera fue \$4.950,00 pero el gasto incurrido fue de \$6.395,00 debido a imprevistos que no fueron considerados en la planificación.</p>	<p><b>AL DIRECTOR ADMINISTRATIVO:</b> Planificar oportunamente el presupuesto de cursos y seminarios de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área, desarrollando sus actividades en forma eficiente y confiable.</p>	
<p><b>14.</b> El 40% corresponde al personal que ha sido llamado de atención por diferentes circunstancias como: la falta de colaboración, trabajo bajo presión, retrasos en las tareas asignadas, etc., que realiza el director del departamento a sus subordinados.</p>	<p><b>AL DIRECTOR DE CRÉDITO Y CARTERA:</b> Llevar a cabo reuniones mensuales con el personal para determinar posibles soluciones a las dificultades de la gestión expresada en la conducta individual y grupal de los funcionarios.</p>	
<p><b>Tabla No. 10 Hoja de resumen de conclusiones y recomendaciones de los hallazgos</b></p>	<p><b>ELABORADO POR:</b></p>	<p>A.M.C.LL</p>

### 2.3.11 HOJA DE TRABAJO DE VALORACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES

El señalamiento del propósito de control es asegurar razonablemente el cumplimiento de los objetivos de tipo operacional, financiero y normativo. En base a esta afirmación se efectuará un análisis de las actividades de control en base a los objetivos que involucra al Departamento de crédito y cartera, para esto se definirá de la siguiente manera a los objetivos:

**E=** Que tiene relación con la efectividad y eficiencia de las operaciones.

**C=** Que tiene relación con la confiabilidad de la información.

**N=** Que tiene relación con leyes y normativas aplicables.

OBJETIVOS	VALOR	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Incrementar con calidad el nivel de colocación de créditos anual en un 25%.	E	Que no existan los fondos necesarios para el incremento del crédito.	Realizar una revisión de los montos de los créditos y financiarlos a tiempo.
Gestionar la recuperación de la cartera por vencer en un 92.36% mensual, cartera vencida en un 3,5% mensual y de cartera castigada en un 3% mensual.	E	Que no se cuente con los recursos necesarios para poder cumplir con el plan de acción de recuperación de cartera.	Estructurar mejor el plan de acción y dotar de los recursos necesarios para su cumplimiento.
Mantener un control permanente de cuentas y saldos de los clientes para realizar los débitos en caso de ser necesarios.	EC	Que en la cuenta de ahorros o corriente no exista fondos disponibles.	Revisar periódicamente en el sistema los saldos de los clientes para poder realizar respectivos desembolsos por falta de pago.

Mantener un control permanente de la cartera a través del establecimiento de metas de recuperación entre los operadores de crédito.	EC	Que no se recupere la cartera de acuerdo a lo establecido.	Revisar semanalmente la cartera por vencer evitando que se convierta en vencida.
Garantizar la entrega de avisos de vencimientos con 30 días de anticipación, por medio de visitas o notificaciones telefónicas.	E	Que no se comunique a todos los clientes su crédito por vencer.	Organizar y delegar responsabilidades para la entrega oportuna de avisos de vencimiento.
Incrementar los convenios con instituciones públicas o privadas que permitan fortalecer y disminuir el riesgo de los créditos de consumo.	ECN	Que algunas instituciones no quieran el servicio crediticio o que puedan liquidarse y perderse del mercado.	Mantener y difundir convenios con instituciones públicas o privadas.
Control de inversión lo que permitirá dar seguimiento adecuado a los créditos evitando el desvío de las inversiones y asegurando el incremento de la producción.	EC	Que el dinero otorgado para el desarrollo de la producción sea utilizado para cuestiones personales.	Planificar semanalmente calendarios para las respectivas visitas de control a los lugares de inversión.
Solicitar a Casa Matriz la asignación de recursos para el financiamiento de compra de tierras, cuyos requerimientos son elevados y hacen difícil a la Sucursal la concesión.	EN	Burocracia existente en el proceso de asignación de recursos.	Coordinar con Casa Matriz un tiempo mínimo para la asignación de dichos créditos.
<b>Tabla No. 11 Hoja de trabajo de valoración de riesgos y actividades</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	A.M.C.LL.

## CAPÍTULO III

### 3. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. CARTA DE PRESENTACIÓN

Ingeniero

Fabián Ponce Cerda

GERENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO, SUCURSAL RIOBAMBA.

De nuestra consideración:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión con la aplicación de cuestionarios de control interno, encuestas a clientes y observación directa en el Departamento de Crédito y Cartera del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Riobamba, del año 2010.

En el informe que se adjunta constan los resultados obtenidos en base a nuestro análisis, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio de la entidad.

Atentamente,



Alexandra Caiza Ll.



Alexandra Zavala O.

### **3.2. INFORME CONFIDENCIAL**

Emisión del Informe de la Auditoría de Gestión

A la Gerencia del:

**BANCO NACIONAL DE FOMENTO, SUCURSAL RIOBAMBA**

1. Hemos efectuado la Auditoría de Gestión al Departamento de Crédito y Cartera del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Riobamba, por el 2010, nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión razonable en cuanto al logro de los objetivos, la eficiencia y eficacia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes.
2. Nuestro análisis se realizó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Normas de Control Interno para el Sector Público emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la evaluación del Sistema de Control Interno de tal manera que podamos obtener una seguridad razonable de que la aplicación del control interno es la adecuada. La gran mayoría de los síntomas percibidos a lo largo de la ejecución de la auditoría de gestión obedecen a la dinámica a la que ha estado sujeta la institución, producto de su rápido crecimiento y a las crecientes demandas de sus clientes; una debilidad encontrada es que el personal no recibe premios o incentivos por incrementar la productividad en el desempeño de sus operaciones. La evaluación incluye el entendimiento y estudio de cada uno de los componentes del control interno: Área de Crédito y Cartera. Consideramos que nuestro estudio proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión; el Departamento no cuenta con un organigrama por lo que hemos propuesto uno, de tal manera que se siga cumplimiento con las funciones que cada persona tiene y los canales de comunicación y líneas de autoridad se respeten. En el área de Crédito no se realizan constataciones físicas de expedientes ni una sola vez en el año, existiendo documentos extraviados, cabe señalar que los problemas del área de

Cartera se basan en la inexistencia de un manual de recuperación de cartera, además de que no se aplican indicadores de gestión. Los procesos de las operaciones del Departamento no están plasmados en flujogramas. Según encuestas aplicadas a clientes se determinó que la atención brindada por el departamento la califican como bueno, además consideran que la demora en los trámites es una gran dificultad para acceder al crédito y que el tiempo que les toma a los clientes para un trámite de un crédito es de cuatro semanas.

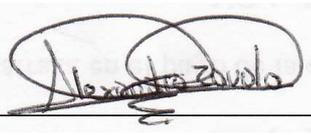
3. En nuestra opinión, excepto por los hechos mencionado en el párrafo anterior, el Control Interno se presenta razonablemente en todos los aspectos importantes de los componentes evaluados.

Riobamba, 18 de marzo del 2011.



---

Alexandra Caiza Ll.



---

Alexandra Zavala O.

### **3.3. PUNTOS DE CONTROL INTERNO**

#### **Informe Confidencial para la Administración**

##### **Antecedentes**

El Banco Nacional de Fomento, Sucursal Riobamba, se encuentra ubicado en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia Veloz, calle Primera Constituyente y 5 de Junio esquina, fue creado el 27 de Julio de 1944 y está regida por su Ley Orgánica, por las normas legales especiales y generales que le sean aplicables, así como por su estatuto, sus reglamentos y regulaciones.

La Sucursal Riobamba es una oficina operadora del Banco que ejecuta las políticas y los programas de los trabajos fijados por los niveles Directivo (Directorio de la Entidad) y Ejecutivo (Gerencia General y Subgerencia General),

La Gerencia del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Riobamba se encuentra a cargo del Ing. Fabián Ponce Cerda, quien es el encargado de hacer conocer al personal de la sucursal las regulaciones, circulares, instructivos y disposiciones que dicten el Directorio, la Comisión Ejecutiva y la Gerencia General.

El Departamento de Crédito y Cartera es el encargado de la tramitación, concesión, administración y recuperación de créditos destinados a los sectores productivos. En la dirección del departamento se encuentra el Ing. Diego Murillo a su cargo se encuentran tres Asistentes y tres Oficiales de Crédito, un Responsable de Cartera y dos Asistentes de Cartera, quienes hacen lo posible el cumplimiento de la labor del departamento.

La actividad del Banco Nacional de Fomento, es impulsar el desarrollo de las actividades de los pequeños y medianos productores del país, para lo cual realiza una amplia y adecuada actividad crediticia destinada, especialmente, al fomento de la producción agropecuaria, artesanal, mediana y pequeña industria, forestación, pesca, turismo, industrialización de productos agropecuarios y comercialización de los artículos provenientes de estas actividades; busca la equidad y desarrollo sostenido y sustentable de un sistema financiero sólido que tiene como finalidad entregar créditos a quienes realmente necesitan, que en la mayoría de los casos son los desprotegidos de la banca privada.

## **RESULTADOS DE LA AUDITORÍA**

### **DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA**

#### **1. CARENCIA DE INCENTIVOS POR AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD**

La carencia de incentivos no permite el incremento de productividad en el desempeño del personal.

#### **RECOMENDACIÓN A GERENCIA**

Se genere políticas de incentivos al personal que incremente la productividad, no necesariamente debe ser incentivos económicos puede ser con cartas de felicitación, diplomas al merito, medallas, entre otros métodos de incentivo

#### **2. SANCIONES AL PERSONAL**

En la institución si se sanciona al personal pero esto depende de la falta cometida.

#### **RECOMENDACIÓN A GERENCIA**

Aplicar las sanciones conforme a las disposiciones del Código de Trabajo y del Reglamento Interno de Trabajo Art. 86, 87, 88, 89.

#### **3. VERIFICACIÓN FÍSICA DE EXPEDIENTES DE CRÉDITO**

No se realiza en el año ninguna constatación física de los expedientes ya que no se conoce su ubicación exacta pues no existe ningún registro.

#### **RECOMENDACIÓN AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO**

Para evitar la pérdida o deterioro de los expedientes debería realizar la constatación física por lo menos dos veces en el año de tal manera se llevaría un registro que permita tener constancia de la ubicación y estado del expediente; esta actividad debería constar en la planificación operación anual.

#### **4. NO EXISTEN FLUJOGRAMAS**

No se utilizan flujogramas que indiquen los procesos a seguir.

#### **RECOMENDACIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA**

Elaborar flujogramas que se ajusten a la realidad del proceso en donde se identifique las funciones de cada uno de los responsables del proceso con facilidad y evitando confusiones

#### **5. NO SE APLICAN INDICADORES DE GESTIÓN**

No se aplican indicadores de gestión en el departamento

#### **RECOMENDACIÓN AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA**

Aplicar indicadores que reflejen el grado en el que las actividades que se ejecutan se han alcanzado.

#### **6. INEXISTENCIA DEL MANUAL DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

Los problemas de cartera se basan en la inexistencia de un manual de recuperación de cartera.

#### **RECOMENDACIÓN A GERENCIA**

Solicitar a la Casa Matriz la elaboración de un manual de recuperación de cartera aportando con ideas para su ejecución.

#### **7. CALIFICACIÓN POR LA ATENCIÓN BRINDADA**

El departamento no brinda un adecuado servicio a sus clientes es por ello que califican sus prestaciones como bueno.

#### **RECOMENDACIÓN A DIRECTOR ADMINISTRATIVO**

Realizar capacitaciones en lo concerniente a la atención del cliente con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia que presta el personal.

## **8. DIFICULTAD PARA ACCEDER AL CRÉDITO**

La demora en los trámites es un aspecto relevante que consideran dificultoso para poder acceder a un crédito que ofrece el Banco.

### **RECOMENDACIÓN A GERENCIA Y ÁREA DE CRÉDITO**

Planificar y coordinar que el proceso de la concesión de crédito se realice de manera ágil y oportuna, reduciendo así toda tramitología existente, permitiendo de esta manera superación y beneficio de los clientes.

## **9. DEMORA EN EL TRÁMITE DEL CRÉDITO**

Cuatro semanas para el trámite de un crédito es demasiado tiempo que debe esperar la gente para poder obtener el dinero y emplearlo en lo que necesita.

### **RECOMENDACIÓN A GERENCIA Y ÁREA DE CRÉDITO**

Coordinar y disminuir el tiempo de duración en el trámite de un crédito el cual sea máximo de 15 días con la finalidad de servir a la mayor cantidad de personas, haciendo que todos los productores obtengan financiamiento para producir en nuestro país.

## **10. ATENCIÓN AL CLIENTE**

En cuanto a la atención al cliente se determinó que el 29,98% han sido atendidos. contando así con todos los beneficios de la institución, esto demuestra que el 70.02% no recibió atención por el incumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento General de Crédito.

### **RECOMENDACIÓN AL ÁREA DE CRÉDITO**

Informar y detallar los requisitos, plazos, tasas de interés y montos que necesita el cliente dependiendo del crédito al que desee acceder.

## **11. SOLICITUD DE CRÉDITO**

Del análisis realizado a 20 créditos con respecto a la solicitud de crédito el 83,33% muestra la falta de cumplimiento del Art. 25 inciso a) del Reglamento General de Crédito.

### **RECOMENDACIÓN AL CÓMITE DE CRÉDITO**

Hacer cumplir el Art.25, inciso a) del Reglamento General de Crédito el cual estipula que dentro de un plazo máximo de 5 días se deberá aprobar, negar, suspender o reconsiderar con la debida justificación la solicitud del crédito.

## **12. RECUPERACIÓN DE CARTERA**

El 103,99% representa el cumplimiento total del objetivo presupuestado para la recuperación de cartera lo cual es un índice favorable para la institución, disminuyendo el riesgo de morosidad.

### **RECOMENDACIÓN A GERENCIA Y ÁREA DE CARTERA**

Planificar y controlar el trabajo, indicando las actividades que debe cumplir cada persona del área y solicitar reportes de cumplimiento en cuanto a la recuperación de cartera asignada.

## **13. CAPACITACIÓN**

El monto presupuestado para la capacitación al departamento de crédito y cartera fue \$4.950,00 pero el gasto incurrido fue de 6.395,00.debido a imprevistos que no fueron considerados en la planificación.

### **RECOMENDACIÓN AL DIRECTOR ADMINISTRATIVO**

Planificar oportunamente el presupuesto de cursos y seminarios de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área, desarrollando sus actividades en forma eficiente y confiable.

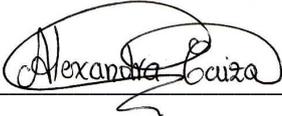
#### **14. CUMPLIMIENTO DE VALORES ÉTICOS**

El 40% corresponde al personal que ha sido llamado la atención por diferentes circunstancias como: la falta de colaboración, trabajo bajo presión, retrasos en las tareas asignadas, etc., que realiza el director del departamento a sus subordinados.

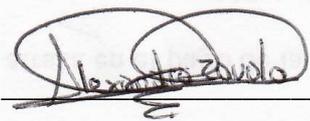
#### **RECOMENDACIÓN AL DIRECTOR DE CRÉDITO Y CARTERA**

Llevar a cabo reuniones mensuales con el personal para determinar posibles soluciones a las dificultades de la gestión expresada en la conducta individual y grupal de los funcionarios.

Riobamba, 18 de marzo del 2011.



Alexandra Caiza Ll.



Alexandra Zavala O.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

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

## **4.2. RECOMENDACIONES**

- Tomar en cuenta las sugerencias correspondientes dentro de cada componente para mitigar riesgos y disminuir las debilidades encontradas.
- Para una mejor gestión en la cobranza 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.
- La administración del Departamento debe aplicar las recomendaciones planteadas en el informe final de este trabajo, ya que han sido realizadas sobre la base de los hallazgos encontrados y buscar la mejora de los procesos y actividades del Departamento de Crédito y Cartera.

## **RESUMEN**

La Presente Tesis titulada “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” consiste en el análisis mediante la auditoría al Departamento ya mencionado que compone la institución así como de sus principales procesos, en busca de identificar áreas críticas para generar una posible solución y hacer frente a cambios en el entorno.

Se iniciará con el Capítulo I, que abarca el conocimiento general de la institución. Seguidamente presenta el marco teórico sobre el cual se va a enmarcar el examen de auditoría que engloba el ámbito de la auditoría, particularmente la enfocada a la gestión, sus componentes de análisis para la evaluación del riesgo, indicadores de gestión, control interno.

En el Capítulo II, se realizará un análisis externo e interno, de las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que rodean al Departamento de Crédito y Cartera. Además contempla el desarrollo del examen de Auditoría de Gestión orientado al departamento antes citado en el que se aplican todos los procedimientos de auditoría determinados.

La comunicación de resultados se desarrollada en el Capítulo III, en el que se detallan las evidencias y hallazgos que son debidamente comunicados por medio del Informe de Auditoría, en donde se establecen conclusiones y recomendaciones que permitan mantener y mejorar la gestión del Departamento.

El Capítulo IV, abarca conclusiones y recomendaciones emitidas con el objetivo de que se implementen acciones correctivas de las falencias identificadas en el control interno y contribuyan al cumplimiento coordinado de los planes operativos y estratégicos del Departamento.

## **SUMMARY**

This thesis entitled “Management Audit Applied to Portfolio and Credit Department of Banco Nacional de Fomento, Branch Riobamba, during the period January to December 2010” is an analysis by audit to Department of Credit and Portfolio of institution and its processes to identify critical areas, generate possible solutions and cope with environment changes.

It starts with Chapter I, which covers the general institution knowledge. The theoretical presentation framework on which to perform the audit, the audit scope, particularly focused on management, its components analysis for risk assessment, management indicators and internal control.

In Chapter II, there are an external and internal analysis, opportunities, strengths, weaknesses and threats surrounding the Department of Credit and Portfolio. Also includes test development oriented Auditing the department to apply all certain audit procedures.

Communication of results is developed in Chapter III details evidence and findings that are duly reported by the Audit Report, where re established conclusions and recommendations to maintain and improve the management Department.

Chapter IV contains conclusions and recommendations issued in order to implement corrective actions for errors identified in internal control, which will help to coordinate and to implement the operational and strategic plans of Department.

## **BIBLIOGRAFIA**

- AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso Amador; Auditoria administrativa, Editorial McGraw-Hill, México, 2008, 223 p.
- ARENAS TORRES, Pablo; MORENO AGUAYO, Alonso; Introducción a la Auditoría Financiera, Editorial McGraw-Hill, Madrid, 2008, 238 p.
- ARENS, Alvin A; Auditoría Un enfoque Integral, Editorial Pearson Prentice Hall, 11a Edición, México, 1996, 800 p.
- BADILLO, María; “Guía de Auditoría de Gestión”, Riobamba, ESPOCH-EICA2009, 95 p.
- BENJAMÍN FRANKLIN, Enrique; Auditoría Administrativa Gestión Estratégica Del Cambio, Editorial Pearson Prentice Hall, 2a Edición, México, 2007, 453 p.
- BLÁZQUEZ MORAL, Juan; Auditoría, Editorial Nacional de Cuba, La Habana, 1965, 363 p.
- CEPEDA, Gustavo; Auditoría y Control Interno, Editorial McGraw-Hill, Bogotá, 2002, 326 p.
- DE LA PEÑA GUTIÉRREZ, Alberto; Auditoria: Un Enfoque Práctico, Editorial Paraninfo, México, 2008, 422 p.
- GRINAKER R. L,- BARR Ben B; Auditoría el Examen de los Estados Financieros, Editorial Continental, México, 1984. Pág. 260
- HOLMES, A; Auditorías Principios y Procedimientos, Editorial Hispanoamérica, 5a Edición, México, 1994. 195 p.
- MANTILLA B; Samuel A, Auditoría Financiera de PYMES, Editorial Ecoediciones, Colombia, 2008. 455 p.

MALDONADO, Milton K; Auditoría de Gestión, Editorial Luz de América, 2a Edición, Quito, 2001, 276 p.

O, GRECO; Diccionario Contable, Editorial Valleta, 2a Edición, República de Argentina, 2000, 658 p.

### **PAGINAS WEB**

BANCO NACIONAL DE FOMENTO, Su Banco: Misión, Visión, Historia, Ley Orgánica del Banco, ([www.bnf.gov.ec](http://www.bnf.gov.ec))

BANCO NACIONAL DE FOMENTO, Ley de Transparencia, Estructura Orgánica Funcional, Base Legal, Reglamentos, Gerencia de Crédito, Reglamento General de Crédito, ([www.bnf.gov.ec](http://www.bnf.gov.ec))

BANCO NACIONAL DE FOMENTO, Ley de Transparencia, Estructura Orgánica Funcional, Base Legal, Regulaciones, Gerencia de Crédito, Regulación que Norma la Concesión de, ([www.bnf.gov.ec](http://www.bnf.gov.ec))

# ANEXOS

## **ANEXO N° 01**

### **RESUMEN PLAN ESTRATÉGICO BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

**2006 - 2010**

Ing. Augusto Bueno Cifuentes

Gerente General

JULIO 2006

#### **MISIÓN**

Brindar productos y servicios financieros competitivos e intervenir como ejecutor de la política de gobierno para apoyar a los sectores productivos y a sus organizaciones, contribuyendo al desarrollo socio – económico del país.

#### **VISIÓN 2006-2010**

Banco Nacional de Fomento – BNF será una institución competitiva, líder en la gestión bancaria para el desarrollo, gracias a su desempeño técnico y transparente, confianza y satisfacción de sus clientes; y a la calidad de sus productos y servicios financieros.

El Banco Nacional de Fomento se caracterizará por la calidad y compromiso de sus recursos humanos, tecnología moderna, estructura orgánica adecuada, administración por procesos; y una base legal que garantice la óptima gestión técnica y consolide su autonomía para impulsar el desarrollo de los sectores productivos del país.

#### **VALORES INSTITUCIONALES**

- ✓ Ética
- ✓ Compromiso y sentido de identidad
- ✓ Justicia y equidad
- ✓ Calidad

- ✓ Productividad
- ✓ Servicio personalizado
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Comunicación efectiva
- ✓ Desarrollo humano
- ✓ Creatividad, innovación y mejoramiento continuo
- ✓ Proactividad
- ✓ Liderazgo

## **LÍNEAS DE ACCIÓN GUBERNAMENTAL**

- I. Reestructuración política e institucional
- II. Política económica orientada hacia la producción, hacia el empleo y con sustentabilidad en el tiempo.
- III. Fortalecimiento de la infraestructura física de Ecuador
- IV. Fortalecimiento del capital humano de Ecuador
- V. Fortalecer la seguridad física u jurídica de los ecuatorianos
- VI. Política exterior, política internacional

**Fuente:** Instructivo metodológico para la formulación de planes operativos anuales institucionales, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Presidencia de la República

## **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

### **OBJETIVO 1**

#### **FORTALECER EL SISTEMA DE CRÉDITO**

1. Fortalecer el área de crédito.
2. Desarrollar programas de capacitación.
3. Implementar el sistema automatizado de calificación y evaluación del sujeto de crédito.
4. Mejorar la calidad de la cartera.

5. Crear un sistema de información crediticia.
6. Generar nuevos productos y servicios de crédito.
7. Fortalecer el sistema de seguro de crédito.
8. Actualizar la normativa de crédito.
9. Establecer que quienes conceden el crédito se responsabilicen de la recuperación (política).
10. Establecer un sistema de evaluación por resultados.
11. Establecer un sistema de incentivos para buenos clientes.

## **OBJETIVO 2**

### **FORTALECER LA ESTRUCTURA FINANCIERA DEL BNF PARA LOGRAR LA AUTOSOSTENIBILIDAD**

1. Generar proyectos para captar recursos.
2. Concretar alianzas estratégicas para la consecución de recursos.
3. Crecimiento con calidad de los activos productivos.
4. Fortalecer la gestión de recuperación de cartera.
5. Vender activos improductivos.
6. Gestionar la capitalización oportuna del BNF.
7. Minimizar el riesgo operativo.
8. Racionalizar el gasto.
9. Diversificar ingresos operaciones.
10. Establecer tasas diferenciadas para productos activos y pasivos de acuerdo al riesgo.
11. Administrar la liquidez eficientemente.
12. Asignar selectivamente los recursos.

## **OBJETIVO 3**

### **INCREMENTAR ANUALMENTE EN 2% EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO**

1. Establecer un sistema de medición de la satisfacción.

2. Crear una cultura de calidad en el servicio orientada a servir al cliente.
3. Desarrollar programas de capacitación.
4. Desarrollar programas para cambiar la cultura organizacional.
5. Crear nuevos productos y servicios.
6. Fortalecer las relaciones con gremios y clientes.
7. Establecer un sistema de asesoramiento e información al cliente.
8. Mejorar la infraestructura de las oficinas.
9. Reducir los tiempos de los trámites.
10. Asignar oportunamente los recursos.

#### **OBJETIVO 4**

### **GENERAR UNA PROPUESTA DE REFORMA A LA LEY ORGÁNICA DEL BNF Y DE LA ACTUALIZACIÓN DE LA NORMATIVA PARA LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.**

1. Gestionar la aprobación de la Propuesta de Reforma a la Ley Orgánica del BNF en el Directorio.
2. Presentar la propuesta a la Presidencia de la República para el trámite urgente.
3. Realizar gestiones con el Congreso Nacional para informar sobre la importancia de la reforma y su aprobación.
4. Gestionar la actualización y aprobación de la normativa interna.

#### **OBJETIVO 5**

### **LOGRAR QUE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL SE FUNDAMENTE EN PROCESOS**

1. Establecer un sistema enfocado en procesos.
2. Implantar los nuevos procesos definidos.
3. Incorporar herramientas tecnológicas para el funcionamiento por procesos.
4. Capacitar al personal en procesos.
5. Desarrollar programas de difusión e implantación de los nuevos procesos.

6. Aprovechar el apoyo de la alta administración para la implantación de procesos (política).
7. Conformar equipos de trabajo para la implantación de los procesos.
8. Inventariar los procesos que aún no están diseñados.
9. Involucrar a los funcionarios y empleados en los programas de implantación de procesos.
10. Elaborar e implantar el nuevo Manual Orgánico por Procesos 2006-2007.

#### **OBJETIVO 6**

### **LOGRAR LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA OBTENER UNA CERTIFICACIÓN INTERNACIONAL**

1. Identificar las certificadoras que existen en el país.
2. Definir el alcance de la certificación.
3. Formar a funcionarios como auditores certificados de calidad.
4. Conformar un Comité de Calidad.
5. Capacitar a los miembros del Comité de Calidad en las Normas ISO.

#### **OBJETIVO 7**

### **IMPLANTAR UN SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

1. Cumplir con las disposiciones de la Superintendencia de Bancos, relacionada a la administración integral de riesgos.
2. Crear una cultura de administración bancaria por riesgos.
3. Elaborar un mapa de riesgos.
4. Establecer políticas y procedimientos para identificar, evaluar, controlar y monitorear los riesgos.
5. Diseñar estándares de seguridad de sistemas de información y físicas del Banco.

**OBJETIVO 8**  
**CUMPLIR Y ELIMINAR LAS CAUSAS QUE ORIGINARON**  
**EL PLAN DE REGULARIZACIÓN DEL BNF**

1. Completar el proceso de divulgación del contenido del plan de regularización.
2. Evaluar periódicamente el cumplimiento del plan de regularización.
3. Armonizar el plan de regularización con el plan estratégico institucional.
4. Gestionar ante la Superintendencia de Bancos y Seguros el levantamiento del plan de regularización.

**OBJETIVO 9**  
**FORTALECER EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

1. Identificar las áreas que requieren mayor control interno.
2. Definir las normas de control interno en cada una de las áreas.
3. Vigilar el cumplimiento de la normativa para la gestión institucional.
4. Establecer un sistema de gestión eficiente.
5. Cumplir estrictamente las recomendaciones de auditoría.
6. Implantar un sistema de rendición de cuentas.
7. Crear una cultura de control interno.

**OBJETIVO 10**  
**INCREMENTAR ANUALMENTE EN 2% EL ÍNDICE DE**  
**SATISFACCIÓN LABORAL**

1. Implantar un sistema técnico de recursos humanos por competencias.
2. Medir el clima laboral.
3. Actualizar los perfiles de los cargos por competencias.
4. Establecer los subsistemas de recursos humanos por competencias.
5. Implantar un sistema integral, unificado y centralizado de nómina.
6. Dotar a los funcionarios de las herramientas e instrumentos necesarios para realizar el trabajo.

7. Desarrollar un programa integral de capacitación para la profesionalización y actualización del recurso humano.
8. Formular políticas para la gestión de recursos humanos.

## **OBJETIVO 11**

### **IMPLANTAR EL SISTEMA TECNOLÓGICO INTEGRADO**

1. Iniciar y concluir hasta diciembre de 2007 la implementación del sistema bancario integral de vanguardia del BNF a nivel nacional.
2. Lograr niveles de servicio a usuarios internos, que alcancen el 90% de satisfacción a diciembre 2007.
3. Proporcionar soluciones informáticas para implementar productos diferenciadores, que determine el comité permanente de Mercadeo & Tecnología, enmarcados en el Plan Estratégico del BNF.
4. Obtener y mantener la certificación de Tecnología a diciembre del 2008.
5. Ejecutar planes de soluciones a problemas y necesidades emergentes y prioritarias del BNF, incluyendo el Plan Contingente.

## ANEXO N° 02

### ENTREVISTA AL GERENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO

#### SUCURSAL RIOBAMBA

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

**1. ¿Cuál es su nombre y que tiempo lleva en sus funciones?**

Ing. Fabián Ponce Cerda y llevo en las funciones de Gerente 2 años

**2. ¿Realizan Planificación Estratégica?**

Si y por departamentos se realiza el Plan anual operativo

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

Si y se la transmite por medio de conferencias

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

Si especialmente cuando se trata de asuntos concernientes a la recuperación de cartera

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

Si existe personal mayor de 60 años laborando

**6. ¿Cuáles son los atributos que más distinguen a su personal: experiencia, la dedicación, la paciencia, la lealtad, el profesionalismo o el bajo ausentismo?**

Los atributos que más se destaca del personal son la dedicación y lealtad

**7. ¿Considera que el departamento de Recursos Humanos del Banco contrata a la persona correcta?**

Si porque el personal que labora en nuestra institución está sujeto al proceso de selección que lo realiza la Casa Matriz

**8. ¿Con qué normas de seguridad cuenta Banco?**

Son pocas las normas de seguridad pero muy limitadas

**9. ¿El banco otorga capacitaciones al personal del Departamento de Crédito y Cartera?**

Si se realiza capacitaciones las cuales se brindan aquí en la ciudad y en ocasiones tienen que trasladarse a Casa Matriz

**10. ¿Cómo calificaría el desempeño del personal que labora en el Departamento de Crédito y Cartera?**

De acuerdo a los resultados que brinda el departamento por la concesión y recuperación de cartera podría decir que es bueno

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

No es el adecuado porque debido a diversas circunstancias los créditos se demoran mas de los previsto por lo que recibimos una gran demanda de quejas

**12. ¿Se genera publicidad sobre los servicios de crédito que otorga el banco, cuáles?**

No se genera publicidad con frecuencia

**13. ¿Se ha reducido o incrementado el índice de recuperación de cartera en el último año?**

Si se ha reducido debido a las nuevas estrategias de recuperación

**14. ¿Considera que debería existir alguna mejora en el Departamento de Crédito y Cartera?**

Si, el personal no solamente debería cumplir con lo planificado sino aportar y tener iniciativa para alcanzar más de lo propuesto.

**15. ¿Se ha realizado con anterioridad trabajos de Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito y Cartera y cuáles han sido los resultados?**

No

## ANEXO N° 03

### ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA

*Objetivo: Obtener información de la productividad del departamento.*

#### **1. ¿Cómo es la comunicación dentro del Departamento de Crédito?**

La comunicación es informal, al solicitar algún documento entre las áreas únicamente hace falta el pedido verbal, pero si ya se trata de presentar resultados, si se elabora informes.

#### **2. ¿Cuántos socios se atienden diariamente en el Departamento de Créditos y Quién lo hace?**

Aproximadamente unas 10 personas se acercan a averiguar acerca de los créditos que ofrece la Institución, todo el personal del área de Crédito que está conformado por siete personas tenemos la responsabilidad de informar todo lo que respecta a los créditos, sus requisitos, los montos máximos y plazos.

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

Para analizar a los socios que están aplicando a un crédito, lo hacemos aplicando las 5'C del crédito esto es:

**Carácter.** Es decir las cualidades de honorabilidad y solvencia moral que tiene un deudor para responder al crédito, en este punto se pide referencias comerciales, bancarias y el reporte de un buró de crédito.

**Capacidad.** La habilidad y experiencia de los socios en sus negocios, en este punto analizaremos la antigüedad, el crecimiento de la empresa, entre otros.

**Condiciones.** Los factores externos que pueden afectar la marcha de un negocio y que atente contra los ingresos del socio, en este punto se analiza la situación política y económica del país.

**Colateral.** Son todas las garantías que presenta el socio, estos se evalúan a través de sus activos fijos, su valor económico y la calidad de los mismos.

**Capital.** Este se refiere al estudio de las finanzas de los socios, es decir el nivel de ingresos y egresos, para el caso de empresas el estudio de sus flujos de efectivo.

#### **4. ¿Realiza visitas de verificación a los Socios?**

Sí, las visitas son necesarias para verificar que el negocio exista, y que corresponda a las características dadas por el cliente.

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

Una vez firmado los contratos crediticios y cumplidos todos los requisitos se hace la entrega del préstamo, en ese momento también se hace la entrega de las tablas de amortización.

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

Desde el momento en el que se detecta que un crédito está en condiciones de ser cobrado (a partir del vencimiento) y hasta que los valores percibidos ingresan en el Banco.

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

El departamento cuenta con esta información actualizada en sus computadoras, esta lista se puede ver a través del ingreso con la clave que tiene el personal del departamento en el intranet.

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

Si la gestión no ha sido efectiva, y el socio ha caído en mora el oficial de crédito que otorgo el mismo realiza un reporte donde haga constar: nombre del socio, dirección, teléfonos y el monto que adeuda.

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

Con la información de cada socio, se realiza llamadas para comunicar el estado de la deuda y que debe acercarse a cancelar, si no paga, se le realiza una visita en la cual se establecen parámetros para que pague, y si en la entrevista no se llega a un acuerdo se procede legalmente, haciéndolo por medio de juzgados.

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

Sí, el BNF cuenta con el análisis del reporte del buró de crédito, este arroja todo el historial del socio desde la primera vez que saco un crédito, nos muestra el comportamiento de los pagos y la calificación obtenida.

## ANEXO N° 04

### ENCUESTA A CLIENTES

**Objetivo:** Determinar aciertos y falencias en el servicio al cliente al momento de solicitar un crédito, en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba.

- 1) ¿Conoce usted. los servicios crediticios que oferta el BNF?  
SI ( ) NO ( )
- 2) ¿Cómo califica la atención brindada por el Departamento de Crédito y Cartera?  
Excelente ( ) Muy Buena ( ) Buena ( ) Mala ( )
- 3) ¿Tuvo alguna dificultad para poder acceder al crédito?, indique cuales
  - Requisitos: ( )
  - Demora en los trámites ( )
  - Altos intereses ( )
  - Ubicación del banco ( )
  - Inadecuada atención al cliente ( )
  - Desconocimiento ( )
  - Otro ( )
  - Ninguno ( )
- 4) ¿Cómo considera que fue el trámite para conseguir el crédito?  
Sencillo ( ) Regular ( ) Complicado ( )
- 5) ¿Cuánto tiempo se demora en el trámite del crédito?  
1- 2 Semanas ( )  
3- 4 semanas ( )  
1- 2 Meses ( )  
2-meses en adelante ( )
- 6) ¿Después de recibir su crédito, ¿Le ha visitado un técnico de crédito del banco?  
SI ( ) NO ( )
- 7) ¿Usted ha caído en morosidad?  
SI ( ) NO ( )
- 8) ¿Cuándo se atrasa en el pago de la cuota del crédito le comunican (llamada telefónica) y/o notifican (escrito)?  
SI ( ) NO ( )

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

## TABULACIÓN DE LA ENCUESTA A CLIENTES

### 1) ¿Conoce usted los servicios crediticios que oferta el BNF?

OPCIONES	ENCUESTAS	%
SI	295	83%
NO	62	17%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>



La primera pregunta que se estableció está relacionada con los servicios crediticios que oferta el BNF obteniéndose que el 83% conoce de los mismos, mientras que un 17% desconoce del apoyo crediticio que ofrece la institución.

### 2) ¿Cómo califica la atención brindada por el Departamento de Crédito y Cartera?

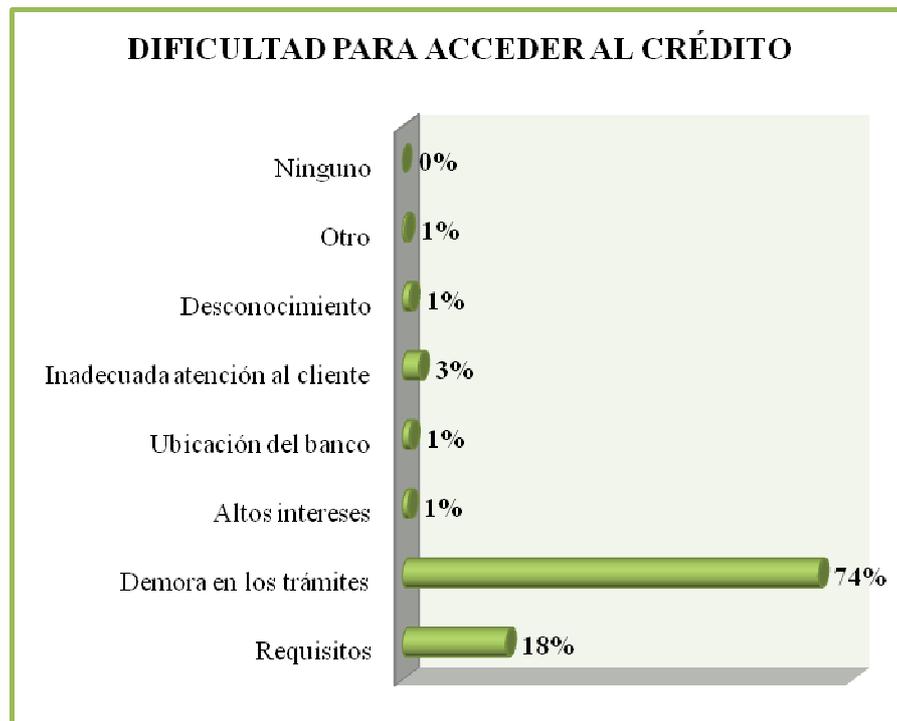
CALIFICACIÓN	ENCUESTAS	%
Excelente	0	0%
Muy Bueno	97	27%
Bueno	222	62%
Malo	38	11%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>



Esta pregunta es un referente muy importante para conocer cómo califican los clientes el servicio prestado por el Departamento de Crédito y Cartera. Según se observa en el gráfico el 62% de los encuestados califican el servicio del Departamento como bueno, el 27% lo califica como muy bueno y sólo 11% como malo, mientras que la opción excelente no tuvo escogencia.

**3) ¿Tuvo alguna dificultad para poder acceder al crédito?, indique cuales**

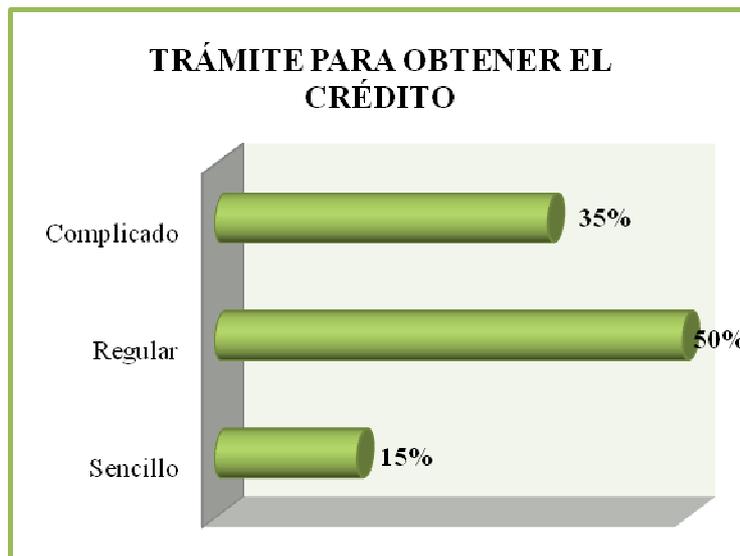
<b>DIFICULTAD</b>	<b>ENCUESTAS</b>	<b>%</b>
Requisitos	66	18%
Demora en los trámites	264	74%
Altos intereses	4	1%
Ubicación del banco	5	1%
Inadecuada atención al cliente	11	3%
Desconocimiento	5	1%
Otro	2	1%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>



Como podemos observar en la gráfica la demora en los trámites que representa el 74% es una de las principales dificultades que encuentran las personas para poder acceder al crédito, el 18% considera que los requisitos solicitados son excesivos, mientras que el 3% indica que existe una inadecuada atención al cliente por parte de algunos empleados de oficina del banco, otros aspectos como altos intereses, ubicación del banco, desconocimiento y otro obtuvieron el 1%. La alternativa que no tuvo escogencia fue: ninguna.

#### 4) ¿Cómo considera que fue el trámite para conseguir el crédito?

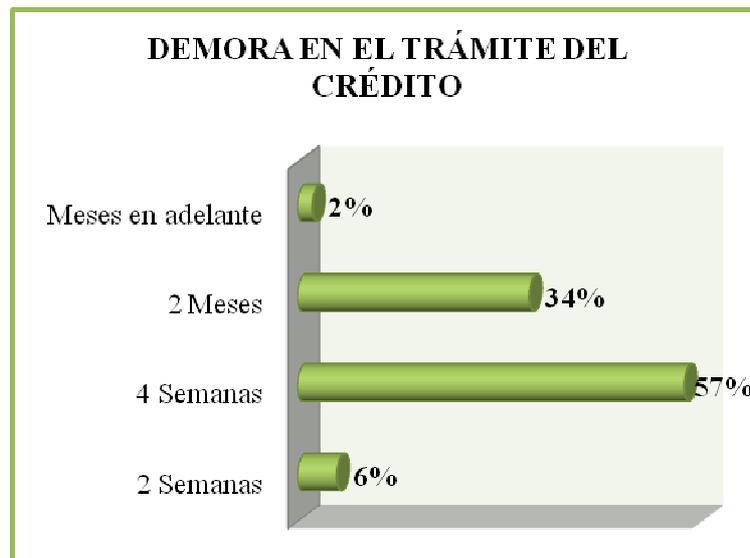
TRÁMITE	ENCUESTAS	%
Sencillo	54	15%
Regular	177	50%
Complicado	126	35%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>



Una valoración, que resulta importante para medir la calidad del servicio de una institución financiera es aquella que tiene que ver con qué tan sencillo o complicado les parece a los clientes realizar los trámites para conseguir su crédito. Según los datos obtenidos el 50% consideran que fue regular el trámite para conseguir el crédito, mientras que el 35% lo considera complicado y un 13% lo califica como sencillo.

**5) ¿Cuánto tiempo se demora en el trámite del crédito?**

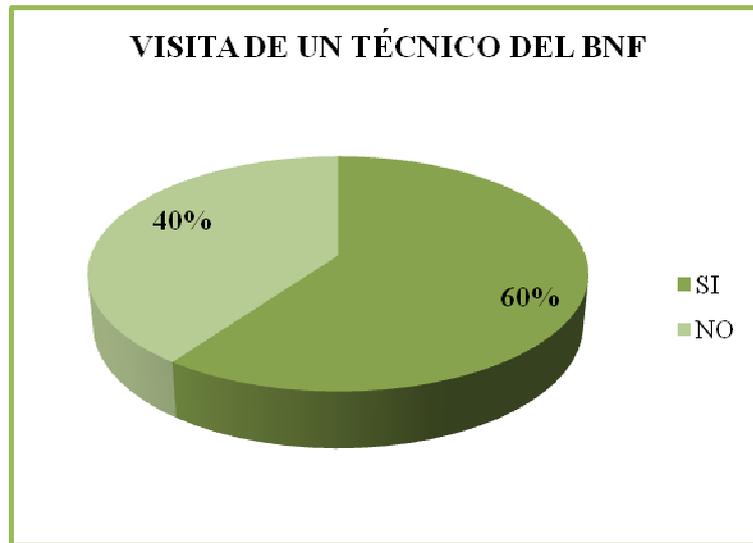
<b>TIEMPO</b>	<b>ENCUESTAS</b>	<b>%</b>
2 Semanas	21	6%
4 Semanas	205	57%
2 Meses	123	34%
Meses en adelante	8	2%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>



Una variable importante que refleja la calidad del servicio prestado es aquella que está relacionada con el tiempo en el trámite del crédito. Los resultados que se obtuvieron muestran que el 57% de los encuestados obtuvieron su crédito en un promedio de 4 semanas, mientras que el 34% lo obtuvieron en 2 meses, el 6% opina que recibió en 2 semanas y un 2% considera que duro demasiado tiempo para acceder al crédito. Esta variación se debe principalmente a que los créditos son manejados por distintos profesionales del BNF, los cuales no muestran una igualdad en lo referente al tiempo de ejecución de los trámites del crédito.

**6) ¿Después de recibir su crédito, ¿Le ha visitado un técnico de crédito del banco?**

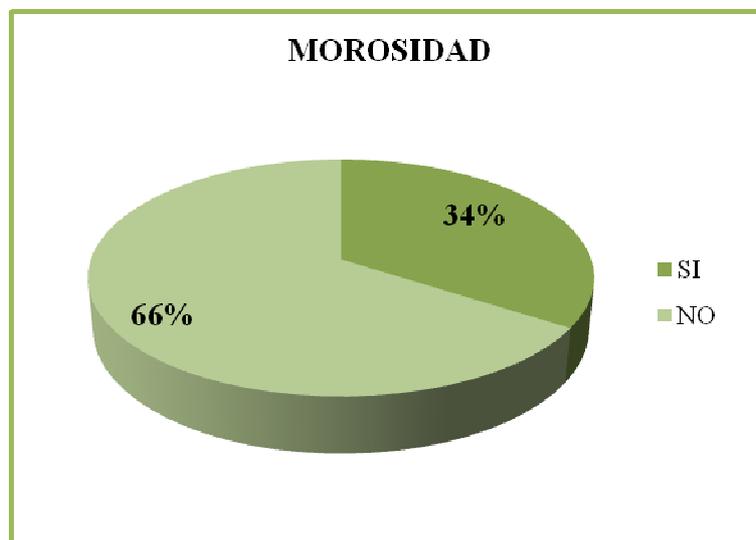
OPCIONES	ENCUESTAS	%
SI	214	60%
NO	143	40%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>



El 60% de los encuestados afirman que fueron visitados por un asesor de créditos para comprobar la inversión crediticia y el 40% señala que ninguna persona del Banco lo ha visitado.

**7) ¿Usted ha caído en morosidad?**

OPCIONES	ENCUESTAS	%
SI	122	34%
NO	235	66%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>



Otra de las preguntas que se aplicó fue si los clientes han caído en morosidad obteniendo una respuesta negativa del 66% y un 34% manifestó que no paga a tiempo los valores correspondientes al crédito.

**8) ¿Cuándo se atrasa en el pago de la cuota del crédito le comunican (llamada telefónica) y/o notifican (escrito)?**

OPCIONES	ENCUESTAS	%
SI	211	59%
NO	146	41%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>



En las encuestas aplicadas el 41% de los clientes afirman que no se les avisa de ninguna forma el atraso en el pago de las cuotas del crédito mientras que el 59% asegura que si les comunica en el caso de mora de alguna cuota.