



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de

**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL BANCO NACIONAL DE
FOMENTO, SUCURSAL CUMANDÁ, PERÍODO 2013”**

AUTOR:

DARWIN VALDEMAR BASURTO CEDEÑO

RIOBAMBA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría (CPA) , ha sido desarrollado por el señor DARWIN VALDEMAR BASURTO CEDEÑO, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Lcdo. Iván Patricio Arias González
DIRECTOR

Ing. Oscar Danilo Gavilánez Álvarez
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, DARWIN VALDEMAR BASURTO CEDEÑO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de enero del 2016

DARWIN VALDEMAR BASURTO CEDEÑO

C. C. N°- 171232224-5

DEDICATORIA

Este trabajo que se consiguió con esfuerzo lo dedico con la mayor humildad al creador de todo “DIOS” en primer lugar, ya que sin su amor y bondad no se podría lograr todo aquello que queremos en nuestras vidas.

A mis queridos padres José Basurto y Antonia Cedeño; quienes con sus enseñanzas y humildad pude aprender los valores de la familia y a los que queda en deuda toda mi vida.

A mis hermanos y hermanas; quienes con su fortaleza y apoyo incondicional supieron darme ese aliento de esperanza para seguir luchando y conseguir este trabajo.

A mis amados hijos Jardel y Doménica, los cuales son el motor y la inspiración para seguir adelante y por los cuales luchar cada día.

De manera muy especial a mi querida esposa Leidy; quien con su apoyo incondicional y su ejemplo de perseverancia sigue llenando mi corazón de responsabilidad y amor.

Gracias infinitas a todos.

Darwin Basurto

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de seguir mis estudios en tan noble institución, así como también a todos los docentes quienes han aportado con un granito de arena en mi formación.

Deseo agradecer a todas aquellas personas que me compartieron los conocimientos que necesitaba para realizar este trabajo, de manera especial mi gratitud al Lcdo. Patricio Arias quien con su labor de asesoramiento me ayudó efectivamente a la terminación exitosa de este proyecto.

De igual manera agradezco al Ing. Oscar Gavilánez y la Ing. Ana Benítez por contribuir con sus conocimientos en la realización de mi trabajo, y a todos los profesores, especialmente de la Unidad de Educación a Distancia quienes a lo largo de esta etapa universitaria me compartieron sus conocimientos y experiencias.

Darwin Basurto

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de ilustraciones	x
Resumen ejecutivo.....	xi
Summary.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.2. Delimitación del problema	2
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. OBJETIVOS.....	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.2.1. Generalidades de la institución financiera	6
2.2.2. Planificación estratégica Banco Nacional de Fomento (BNF).....	8
2.2.3. Cobertura	10
2.2.4. Servicios.....	10
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	11
2.2.1. Definición de Auditoría	11
2.2.2. Tipos de auditoría.....	12
2.2.3. Auditoría de gestión	13
2.2.3.1. Importancia de la auditoría de gestión	14
2.2.3.2. Finalidad de la Auditoría en una Empresa	14

2.2.3.3.	Objetivos de la Auditoría de Gestión	15
2.2.3.4.	Características de la Auditoría de Gestión	16
2.2.3.5.	Elementos de la Auditoría de gestión	16
2.2.4.	Normas de la auditoría.....	17
2.2.5.	Diferencias entre la Auditoría Operativa y Auditoría de Gestión.....	19
2.2.6.	Riesgos de auditoría de gestión	20
2.2.6.1.	Evaluación del riesgo de auditoría de gestión	21
2.2.7.	Control interno.....	21
2.2.7.1	Componentes del control interno.....	22
2.2.7.2.	Herramientas o técnicas de evaluación de control interno	25
2.2.8.	Papeles de trabajo	28
2.2.9.	Marcas de Auditoría.....	28
2.2.10.	Fases de la Auditoría.....	29
2.3.	Idea a Defender	32
2.4.	Variables.....	32
2.4.1.	Variable Independiente.....	32
2.4.2.	Variable Dependiente	32
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		33
3.1.	Diseño metodológico	33
3.2.	Tipos de investigación	33
3.3.	Métodos, técnicas e instrumentos	33
3.3.1.	Métodos	33
3.3.2.	Técnicas	34
3.3.3.	Instrumentos.....	34
3.4.	Población y muestra.....	34
3.5.	Tabulación y análisis de la información.....	35
3.5.1.	Exposición y discusión de los resultados obtenidos de la encuesta dirigida al personal del Banco Nacional de Fomento sucursal Cumandá.....	35
3.5.3.	Verificación de la idea a defender	45
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO		46
4.1.	TEMA	46
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	46
4.3.	DATOS GENERALES DE LA PROPUESTA	46
4.4.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	46

4.4.1. Objetivo general.....	46
4.4.2. Objetivos específicos	46
4.5. DISEÑO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	47
FASE I: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	51
FASE II: CONOCIMIENTO PRELIMINAR	53
FASE III: EJECUCIÓN	67
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	80
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES.....	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencia entre Auditoría Operativa y Auditoría de Gestión	20
Tabla 2: Variación del riesgo de detección de auditoría	21
Tabla 3: Tipos de control	24
Tabla 4: Técnicas de auditoría	27
Tabla 5: Personal que labora en el BNF sucursal Cumandá	34
Tabla 6: Herramientas para el control de procesos	35
Tabla 7: La toma de decisiones adecuadas incrementa la eficiencia de la institución....	36
Tabla 8: Uso de indicadores de gestión.....	37
Tabla 9: Planificación y definición de objetivos.....	38
Tabla 10: Evaluación del cumplimiento de objetivos	39
Tabla 11: El acceso a los recursos por mecanismos de seguridad	40
Tabla 12: Existencia de flujogramas	41
Tabla 13: Indicaciones diarias.....	42
Tabla 14: Existencia de un plan de promoción y difusión de los productos y servicios financieros.....	43
Tabla 15: Control al personal de la institución	44
Tabla 16: Matriz FODABNF	59
Tabla 17: Matriz medio externos	62
Tabla 18: Matriz factores internos	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Herramientas para el control de procesos.....	35
Gráfico 2: La toma de decisiones adecuadas incrementa la eficiencia de la institución	36
Gráfico 3: Uso de indicadores de gestión	37
Gráfico 4: Planificación y definición de objetivos	38
Gráfico 5: Evaluación del cumplimiento de objetivos.....	39
Gráfico 6: El acceso a los recursos por mecanismos de seguridad.....	40
Gráfico 7: Existencia de flujogramas.....	41
Gráfico 8: Indicaciones diarias	42
Gráfico 9: Existencia de un plan de promoción y difusión de los productos y servicios financieros.....	43
Gráfico 10: Control al personal de la institución.....	44

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Características de la Auditoría de Gestión.....	16
Ilustración 2: Elementos de la auditoría de gestión	17
Ilustración 3: Clasificación de las Normas de Auditoría	18
Ilustración 4: Los elementos del ambiente de control	23
Ilustración 5: Elementos de la evaluación de riesgos.....	24
Ilustración 6: Ventajas de las narraciones	26
Ilustración 7: Ventajas de los flujogramas	26
Ilustración 8: Ventajas de los flujogramas	27
Ilustración 9: Marcas Comunes de Auditoría	29
Ilustración 10: Fases de la Auditoría.....	29

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo denominado “Auditoria de Gestión al Banco Nacional de Fomento Sucursal Cumanda”, tiene el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos dentro de las aulas, y cuyo objetivo específico se basó en diagnosticar la gestión actual de la institución para tener un conocimiento claro del manejo de las actividades que desarrolla la misma. Se hizo necesario plantear el problema a investigar, determinar su realidad problemática y el planteamiento de los objetivos. Para el desarrollo del presente trabajo se hizo necesaria la aplicación en su metodología como es la investigación de campo, misma que permitió determinar el entorno actual de la institución. La práctica del proyecto contiene cuatro fases que son: Investigación preliminar y desarrollo de la entidad, en el cual se detalla los aspectos más relevantes tales como la identificación, base legal, misión, visión, etc. Lo referente a la planificación se elabora un programa de auditoría específica del proceso. En la Ejecución, se desarrolló todo lo expuesto en el programa de auditoría. En la fase de Hallazgos, se presentan todas las novedades encontradas, para finalmente llegar a la Comunicación e Informe de Resultados. Es así que se llegó a la conclusión posibilitó la identificación de fortalezas, oportunidades que deben ser aprovechadas por la gerencia, así como también debilidades y amenazas que deben ser enfrentadas de manera que permita el logro de objetivos, para lo cual se recomendó que la aplicación de la Auditoria de Gestión como herramienta de control en la institución, como un componente para adoptar medidas correctivas necesarias

PALABRAS CLAVE: *Diagnostico, Auditoria, Gestión, Indicadores, Objetivos*

SUMMARY

This paper called "Management Auditing in the State National Bank in Cumanda office" is intended to apply the knowledge acquired in the classroom, and the specific objective is based on diagnosing the current management of the institution to have a clear knowledge management of its activities. It became necessary to raise the issue to investigate, determine problematic reality and approach targets

The application became necessary for the development of this work is its methodology and field research, which enabled it to determine the current environment of the institution. The practice of this project contains four phases: preliminary research and development of the entity, in which the most relevant aspects such as identification, legal basis, mission, vision, etc., are detailed.

Regarding planning an auditing program specifies of the process that was developed. In the execution, the auditing program was developed. In the phase of findings, all founds were presented, and finally to the communication and reporting of results. Thus was concluded and made possible the identification of strengths, opportunities must be exploited by management, as well as weaknesses and threats that must be addressed so as to enable the achievement of objectives for which the application is recommended the management auditing and control tool for the institution as a component to take corrective actions.

Keywords: diagnostics, auditing, management, indicators, targets.

INTRODUCCIÓN

Se considera que la Auditoría de Gestión, tanto en entidades públicas como privadas se ha convertido en una herramienta para el control de sus actividades e inspección de recursos humanos, financieros, materiales, así también permite evaluar el grado de eficiencia y eficacia en deberes y atribuciones que se les ha asignado a cada miembro de la organización.

Es por ello que el presente trabajo tiene como propósito brindar un aporte a quienes están a cargo de la gestión del Banco Nacional de Fomento sucursal Cumanda. Es así que el presente trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos siendo los siguientes:

Capítulo I: Se establece el planteamiento, formulación, delimitación, justificación y objetivos del problema de estudio.

Capítulo II: Se determinan los antecedentes investigativos y el marco teórico pertinente a la Auditoría de Gestión enfocados en diferentes autores.

Capítulo III: Se establece la modalidad de investigación a ser aplicada, tipos de investigación, métodos, técnicas e instrumentos, así como la determinación de la población a ser investigada.

Capítulo IV: En este capítulo se ejecuta la Auditoría de Gestión al Banco Nacional de Fomento, periodo 2013; misma que fue desarrollada en base a normas y reglamentos relacionados a una Auditoría, y que permitió sustentar los resultados encontrados, para finalmente emitir las conclusiones y recomendaciones necesarias.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La sucursal Cumandá del Banco Nacional de Fomento es la encargada de proveer los recursos financieros necesarios para que sectores como el agropecuario puedan cumplir con sus propósitos locales.

El inadecuado sistema de control interno en la institución, tiene como consecuencia la falencia en la ejecución de los procedimientos administrativos, contables y financieros y la respectiva toma de decisiones de manera oportuna.

Entonces se puede decir que la auditoría de gestión a realizar 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 la sucursal del BNF en Cumandá y así poder establecer los cambios requeridos y su aplicación dentro de la misma ya que en los últimos años en la zona de Cumandá se ha reducido el número de personas solicitando créditos debido a razones a investigar.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo incidirá la Auditoría de gestión en el departamento de crédito y cartera en la sucursal del cantón Cumandá del Banco Nacional de Fomento?

1.1.2. Delimitación del problema

Objeto de estudio: AUDITORÍA de gestión

Campo de acción: Administración

Aporte práctico: Borrador de AUDITORÍA

1.2. JUSTIFICACIÓN

La provincia de Chimborazo, Cantón Cumandá cuenta con una sucursal del Banco

Nacional de Fomento 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.

El presente trabajo es de gran importancia, en la medida que se apresta a dar solución a un problema muy concreto y sentido dentro de las actividades diarias de la institución, debido a la relevancia que en actualidad el valor de la información es incalculable, ya que las empresas e instituciones que cuentan con la mayor cantidad y calidad de datos, podrán tomar las mejores decisiones, siendo la Auditoría de gestión el medio por el cual se lleve un control interno de las actividades diarias que realiza la institución contribuyendo de esta manera a cimentar una cultura de control apropiado de los procedimientos que deben efectuarse, para obtener un manejo apropiado de la misma.

La organización metódica de los procedimientos no debe ser más que un medio para unir a los individuos y sus esfuerzos, para que puedan lograrse las metas y objetivos; lo cual implica que la misión de los procedimientos no es otra que proveer soporte a la administración de la sucursal del Banco Nacional de Fomento, para la racionalización y normalización de estructuras y procedimientos operativos

Según lo mencionado por Cashin, Neuwert y Levy (2010:Internet): que aun cuando puedan existir declaraciones de política y procedimientos, boletines de la empresa y otras publicaciones con información relacionadas con la auditoría, estas se incorporan como una parte a tener en cuenta en un manual de Auditoría. Y generalmente este expondrá, los objetivos de la auditoría, las normas de realización y el procedimiento de registro del tiempo, preparación del informe y otros asuntos de ámbito general. Casi siempre lo más importante del manual concierne a los detalles de los procedimientos de auditoría.

Por lo cual se aplicará un examen de Auditoría de Gestión en el Departamento de Crédito y Cartera del Banco Nacional de Fomento, 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.

Lo mencionado anteriormente, evidencia lo necesario de esta investigación, pues permitirá tomar decisiones inteligentes al gerente, que estén en relación directa a promover la eficiencia operativa en la institución financiera, siendo este un pilar fundamental para la misma, lo cual permitirá garantizar el cumplimiento de metas lo cual beneficia tanto al cliente interno como al momento de brindar un servicio de calidad a los habitantes de la zona.

La presente investigación es factible, puesto que se cuenta con el apoyo del propietario así como también de los recursos necesarios para la ejecución del mismo, tales como tiempo, recursos humanos, monetarios, tecnológicos y por sobretodo el acceso directo a la fuente de investigación

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Realizar una Auditoría de gestión para la toma de decisiones a tiempo del Banco Nacional de Fomento Sucursal Cumandá entre el período de julio a diciembre de 2013

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la gestión actual del Banco Nacional de Fomento sucursal Cumandá, para tener un conocimiento claro del manejo de las actividades que desarrolla la misma.
- ✓ Efectuar la planificación necesaria para llevar a cabo la Auditoría de Gestión.
- ✓ Desarrollar la ejecución de la Auditoría
- ✓ Comunicar los resultados de la Auditoría

+

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el desarrollo de la investigación se consultaron los siguientes Trabajos Especiales de Grado:

a) Rodríguez Velasco Cristina (ESPOCH - 2010), lleva por título "AUDITORÍA de Gestión para la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas, periodo 2009."

El cual tiene como objetivo " Auditoría de Gestión para la Empresa Municipal Mercado de Productores Agrícolas", con la finalidad de mantener el control de las actividades orientando a la eficiencia en los servicios que brinda la entidad

Concluyendo de esta manera que la EMMPA de la ciudad de Riobamba, considere que la estructura organizativa es el armazón que define las actividades de la institución las cuales serán planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas en cada departamento.

b) Escobar Parra Cristina Gabriela, Delgado Luz María (ESPOCH 2009). El cual se titula "Diseño e Implementación de un Manual de Auditoría que garantice la recuperación de la cartera vencida de la división de tarjetas de crédito del Banco del Austro, sucursal Riobamba".

Este trabajo se realiza con el siguiente objetivo "Proponer el diseño e implementación de un Manual de Auditoría con procedimientos que permitan establecer políticas internas que vayan encaminadas a lograr un control interno que dé lugar a la verificación del cumplimiento de metas establecidas"

c.- Cevallos Rivera Grace Carolina (ESPE 2012) cuyo trabajo investigativo se titula "Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de atención al cliente, servicios de mantenimiento y reparación, almacén de repuestos de talleres Facona en Quito" por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2011, en la cual se expresa que con la aplicación de la Auditoría de gestión en dicha empresa se permitió cumplir con el objetivo general planteado que fue el de evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y

economía de los procesos mencionados, enmarcados dentro del marco ético y profesional, que brinde alternativas para el mejoramiento de los procesos y por ende de los servicios que ofrece a sus clientes. En base a lo mencionado se recomendó la necesidad de actualizar los manuales, políticas y reglamentos de los Talleres Faconsa, de acuerdo al crecimiento y evolución de la empresa, para que contribuya a la consecución de objetivos, así como también es importante que la empresa mantenga medidas y políticas de control interno debidamente documentada lo cual permitirá a los colaboradores tener un conocimiento total de las mismas y podrá determinar responsabilidades en caso de no ser implementarlas en las actividades diarias, es importante que se evalúe constantemente los procesos administrativos y técnicos que se desarrolla en Talleres Faconsa, con el fin de buscar la mejora continua de los mismos, lo cual permitirá a la empresa este a la vanguardia y satisfaga las necesidades de los clientes.

De los trabajos analizados se determina que todos ellos han sido aplicados en otras organizaciones, y no en el Banco Nacional de Fomento por lo cual el estudio de la presente tesis es original.

2.2.1. Generalidades de la institución financiera

Según se menciona en el sitio web (BNF, 2014) 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.

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 Reformativa 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

2.2.2. Planificación estratégica Banco Nacional de Fomento (BNF)

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.

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.

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.

Valores

- ✓ Liderazgo
- ✓ Honestidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Proactividad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en Equipo

Objetivos de la Institución

Objetivo General

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

Específicos

- ✓ 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.

2.2.3. Cobertura

El Banco Nacional de Fomento considerada como una entidad financiera pública de fomento y desarrollo, autónoma, con personería jurídica y duración indefinida y como tal ayuda promover programas y proyectos que brinda el Gobierno a los sectores más vulnerables de la provincia mediante un nuevo producto financiero como lo son los microcréditos dependiendo la línea de crédito que prefiera el cliente. Se caracteriza por ser una entidad del Estado y apoyar al desarrollo de las actividades productivas/comerciales de la localidad y por atender el requerimiento de los servicios financieros de sus clientes.

2.2.4. Servicios

Los servicios que brinda el banco Nacional de Fomento son los siguientes:

- ✓ 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

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Definición de Auditoría

Según lo mencionado en O. Greco Diccionario Contable (2000) la Auditoría es el control selectivo, realizado por un grupo independiente del sistema auditado, cuya finalidad es recabar información necesaria y suficiente para evaluar el funcionamiento y la operatividad de dicho sistema. Es decir que 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 su correspondencia, con las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso.

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.

Por lo cual se considera que la Auditoría 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 proceso.

2.2.2. 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, llevado 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.

- ✓ 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.

- ✓ 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 correctivos permanentes, al nivel directivo o gerencial y en procura de los objetivos y metas preestablecidas.

2.2.3. Auditoría de gestión

Para (Maldonado, 2007) la Auditoría de gestión se refiere a aprovechar al máximo el resultado de estudios especificados que proporcione información detallada, lo cual permita incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, esto mediante el apoyo con indicadores de gestión que faciliten la evaluación del desempeño de los colaboradores.

En el documento citado por la (Contraloría General del Estado, 2005) se considera a la

Auditoría de Gestión como “el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la Gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la Gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de económica, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles. Establecer los valores éticos de la organización y el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras y viene ofrecidos, y el impacto socio económico del derivado de sus actividades” Pág. 36.

En base a la definiciones antes mencionadas se dice que la Auditoría de Gestión es el examen que permite evaluar las actividades realizadas en la gestión tanto de empresas públicas como privadas, lo cual conlleva a determinar y comunicar si dicha gestión ha sido realizada considerando el grado de eficiencia, efectividad y economía para el logro de objetivos y metas.

2.2.3.1. Importancia de la auditoría de gestión

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 privadas y públicas.

La Auditoría de Gestión es importante porque es utilizada como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades de un sector determinado, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades.

2.2.3.2. Finalidad de la Auditoría en una Empresa

Según (Contraloría General del Estado, 2005) menciona que la finalidad de la Auditoría de Gestión es abarcar a toda entidad o parte de ella, es decir, puede acoplarse a un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Así como también comprende las

coberturas a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominadas operaciones corrientes. Pág. 37”.

Para (Franklin, 2007) el alcance de auditoría engloba la totalidad de una organización en lo referente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación.

Es entonces que la Auditoría de gestión tiene como finalidad primordial emitir un informe, en el que se detallen las debilidades más importantes encontradas durante la evaluación y éste ser un apoyo para los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades, para ello proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

De esta manera ayuda a la dirección a lograr una administración más eficaz, con la intención de examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y la confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, para lograr el funcionamiento satisfactorio.

2.2.3.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión

(Graig, 2003) Considera que la Auditoría de Gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, haciendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros. Por lo tanto manifiesta que los objetivos que persigue la auditoría de gestión son:

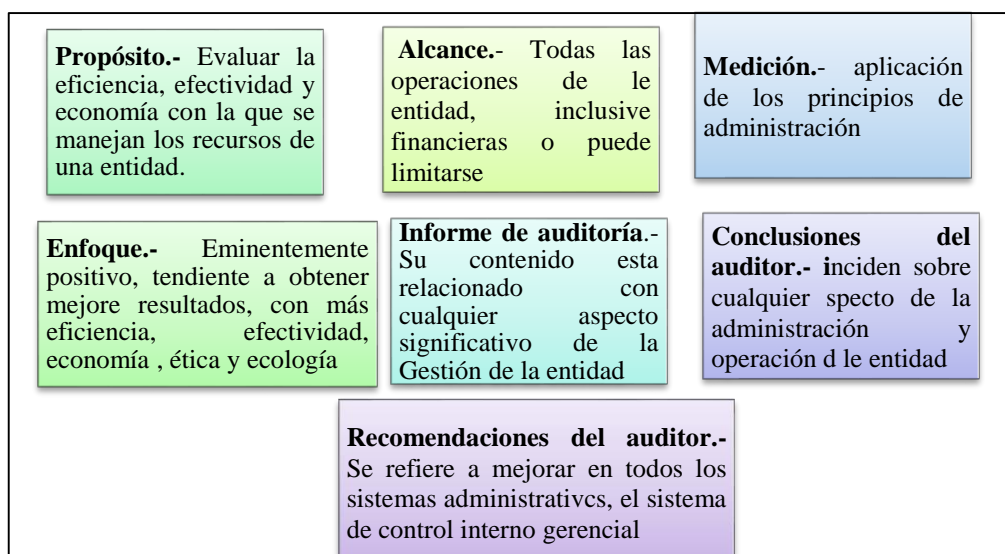
- ✓ Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- ✓ Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera eficiente, económica y efectiva.

- ✓ Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignadas.
- ✓ Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- ✓ Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la institución.

2.2.3.4. Características de la Auditoría de Gestión

A criterio de (Maldonado, 2007) las características más importantes de la Auditoría de Gestión son:

Ilustración 1: Características de la Auditoría de Gestión



Fuente: (Maldonado, 2007)

Elaborado por: Darwin Basurto

2.2.3.5. Elementos de la Auditoría de gestión

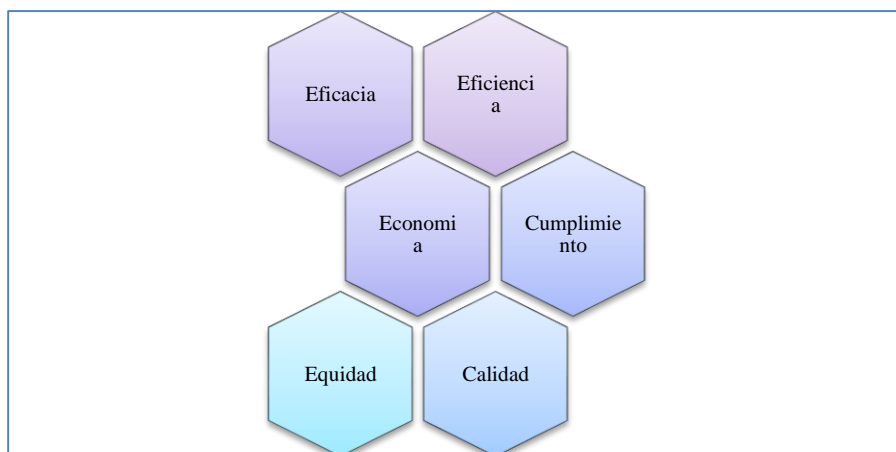
(Maldonado, 2007) Menciona que la auditoría de gestión comprende los siguientes elementos:

- ✓ **Eficacia:** Considerada el grado en el cual una institución, programa o proyecto

logran sus objetivos, metas y otros beneficios que se pretenden alcanzar.

- ✓ **Eficiencia:** Elemento con el cual se pretende lograr una utilización de los recursos humanos, económicos y tecnológicos sean productivos y garanticen su calidad.
- ✓ **Economía:** Está relacionado con los términos y condiciones básicas con las cuales las entidades adquieren recursos, sean estos financieros, humanos, físicos mismos que serán obtenidos con un nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado al menor costo posible.
- ✓ **Cumplimiento:** Está relacionado con el componente financiero y se refiere a la sujeción de los funcionarios públicos a las leyes y regulaciones aplicables, políticas y procedimientos internos.
- ✓ **Equidad:** Involucra la distribución y asignar los recursos entre toda la población teniendo en consideración el territorio en su conjunto.
- ✓ **Calidad:** Es el elemento que permite medir el grado de satisfacción de usuarios por los productos o servicios recibidos.

Ilustración 2: Elementos de la auditoría de gestión

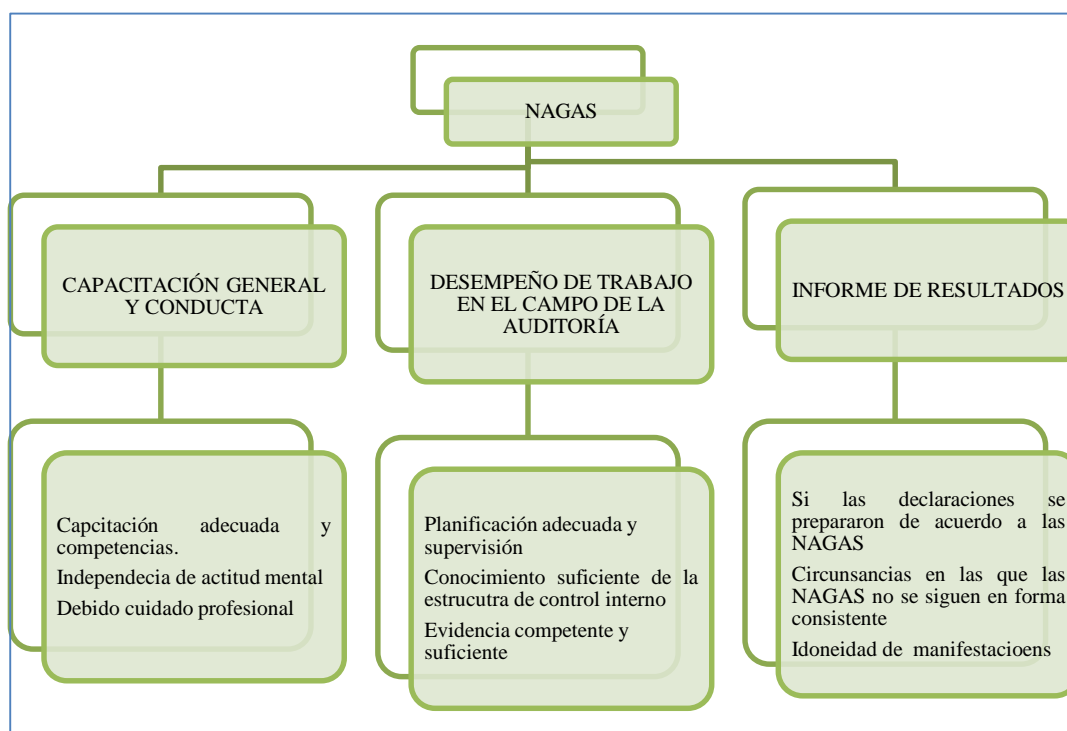


Fuente:(Maldonado, 2007)
Elaborado por: Darwin Basurto

2.2.4. Normas de la auditoría

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y la información que rinde como resultado de este trabajo.

Ilustración 3: Clasificación de las Normas de Auditoría



Fuente: <http://www.elcontadopra.com.ec>

Elaborado por: Darwin Basurto

Según lo que se expresa en (Tu guía contable, 2011) las NAGAS se encuentran agrupadas en tres grupos de acuerdo al enfoque, detallado a continuación:

1.- Normas generales.- Se refiere a la cualidad que el auditor debe tener para asumir las responsabilidades que conlleva la realización de un trabajo de auditoría. Dentro de estas normas se encuentran:

- ✓ Entrenamiento y capacitación profesional.- La auditoría la realizara una persona personas que tengan la formación técnica adecuada y competencia como auditores
- ✓ Independencia.- Se considera que la independencia es la libertad que posee el auditor para expresar su opinión en forma tranquila, sin que exista compromiso con el auditado.
- ✓ Cuidado y esmero profesional.- Se debe hacer el debido cuidado profesional al planear y efectuar la auditoría y preparar el informe

2.-Normas relativas a la ejecución del trabajo.- Tiene el propósito principal orientado al trabajo de auditoría como tal. Dentro de estas normas se encuentran:

- ✓ Planificación y supervisión.- Se realizara la debida planificación y los asistentes si los hay deben ser supervisados rigurosamente, en todas las fases del proceso.
- ✓ Estudio y evaluación de control interno.- Es necesario obtener un conocimiento suficiente del control interno, para la planeación de la auditoria y determinar la naturaleza, el alcance y la extensión de los procedimiento de la misma.
- ✓ Evidencia suficiente y competente.- Esta norma se refiere a la obtención de la evidencia suficiente y competente mediante técnicas tales como la observación y la confirmación, para conseguir una base razonable para la emisión de una opinión con respecto a los estados financieros.

3.-Normas relativas a la preparación del informe.- A través de estas normas se regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir lo referente a la elaboración del informe, para lo cual es necesario que el auditor haya recopilado en un mayor grado las evidencias que permitan respaldar su trabajo. Estas normas son denominadas así:

- ✓ Consistencia.- El informe debe especificar las circunstancias en que los principios no se observaron consistentemente en el periodo actual respecto al periodo anterior.
- ✓ Revelación suficiente.- Salvo se especifique en el informe las revelaciones informativas de los estados financieros se consideraran razonablemente adecuadas.
- ✓ Opinión del auditor.- Se expresa las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

2.2.5. Diferencias entre la Auditoría Operativa y Auditoría de Gestión

A criterio de (Maldonado, 2007) existen importantes diferencias entre la auditoría operativa y la auditoría de gestión, las mismas que se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 1: Diferencia entre Auditoría Operativa y Auditoría de Gestión

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA OPERATIVA U OPERACIONAL	AUDITORÍA DE GESTIÓN
Objetivo	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones	Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía, eficiencia, ética y ecología en el uso de recursos y producción
Alcance	Examina a una entidad o a parte de ella; a una actividad, programa, o proyecto. Se centra únicamente en áreas críticas	Examina a una entidad o a parte de ella, a una actividad, programa, o proyecto. Se interesa de los componentes escogidos, en sus resultados positivos o negativos
Orientación	Hacia las operaciones o actividades de la entidad en el presente con proyección al futuro	Hacia las operaciones de la entidad en el presente con una proyección hacia el futuro y retrosección al pasado cercano
Enfoque	Orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones.	Orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones; de la gestión gerencial operativa y sus resultados.
Interesados	Desde el punto de vista interno: la alta dirección, Desde el punto de vista externo los accionistas, el gobierno y la comunidad cuando se trata del sector público	La gerencia, el directorio, los accionistas. En el sector gubernamental se hace extensivo a la sociedad en general para transparentar la gestión
Participantes	Audidores, aunque pueden participar otros especialistas de áreas técnicas únicamente por el tiempo indispensable	Equipo multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales
Informe	Su contenido está relacionado con cualquier aspecto de importancia de la administración o de las operaciones de la entidad	Se revelan tanto aspectos positivos como negativos más importantes de la gestión de la entidad. Puede o no presentar los estados financieros
Propósito	Emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones	Emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones.
Frecuencia	Cuando se considere necesario	Cuando se considere necesario

Fuente:(Maldonado, 2007)
Elaborado por: Darwin Basurto

2.2.6. Riesgos de auditoría de gestión

Según lo manifestado por (Maldonado, 2007) los resultados de la Auditoría no están salvos de errores y omisiones de importantes relevancia que influyan en la evaluación a expresar por el auditor en su informe, por lo que es importante conocer los riesgos latentes en este proceso, mismos que se detallan a continuación:

Riesgo inherente.- “Es el riesgo que afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias” (Maldonado, 2007).

Es por lo expresado anteriormente que el auditor debe obtener la debida comprensión de los procedimientos de control suficiente para realizar el plan de auditoría, considerando que en dicho procesos pueden presentarse errores o irregularidades.

Riesgo de control.- Es el riesgo que afecta a los procesos de control y el mismo que evita que se detecte irregularidades significativas de importancia relativa.

Riesgo de detección.- Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los procesos (Maldonado, 2007).

2.2.6.1. Evaluación del riesgo de auditoría de gestión

Para (Maldonado, 2007) la evaluación del riesgo de auditoría es el proceso mediante el cual se realiza el análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo de acuerdo a cada caso.

Tabla 2: Variación del riesgo de detección de auditoría

Nivel de riesgo	Significatividad	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
MÍNIMO	No significativo	No existen	Remota
BAJO	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
MEDIO	Muy significativo	Existen algunos	Posible
ALTO	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Posible

Fuente: (Maldonado, 2007)
Elaborado por: Darwin Basurto

2.2.7. Control interno

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que la información financiera sea confiable, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa.

Según Camacho Pablo (2005: Internet) dice que 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 verificara la confiabilidad de los datos contables.

Así también (Aguirre & Escamilla , 2006) expresa que “el control interno es cualquier acción que lleva a cabo una persona para aumentar la probabilidad de que se logren las metas y objetivos propuestos”. Pág. 74. Entonces se puede decir que el Control Interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas, considerando que el Control Interno es un proceso que lo llevan a cabo las personas en todos los niveles de la organización, para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos, en la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas que le sean aplicables.

2.2.7.1 Componentes del control interno

(Fonseca, 2011) Menciona que el control interno está integrado en los procesos de la organización y forma parte de las actividades de planeamiento, ejecución y monitoreo, y representa una herramienta útil para la gerencia. Es por ello que no se le considera un sustituto de las acciones que debería adoptar la gerencia en cumplimiento de sus legítimas obligaciones. Los componentes del Control Interno son los siguientes:

- ✓ **Ambiente de control.-** Establece el tono general del control interno en la organización. Es el fundamento principal de todos los controles internos(Fonseca, 2011).

Por lo mencionado en el párrafo anterior se puede concluir que el entorno de control, tiene que ver fundamentalmente con el personal que se desempeña dentro de la organización donde debe existir conocimiento de parte de ellos con respecto al control, con el propósito de establecer objetivos y evaluación de los riesgos.

Ilustración 4: Los elementos del ambiente de control

Integridad y valores éticos	Autoridad y responsabilidad	Estructura organizacional	Políticas de personal
•Es considerada la cualidad de la gerencia para crease un clima corporativo que demuestre la integridad de los administradores	•Referente a la autoridad y responsabilidad que se delega al personal, donde tiene muy claro sus deberes y obligaciones	•Se refiere a la forma como se encuentra organizada la organizacion sea en forma vertical u horizontal, precisando las areas claves	•Son establecias por la institucion de acuerdo a su snecesidades y politicas.

Fuente: (Contraloria General del Estado, 2005)

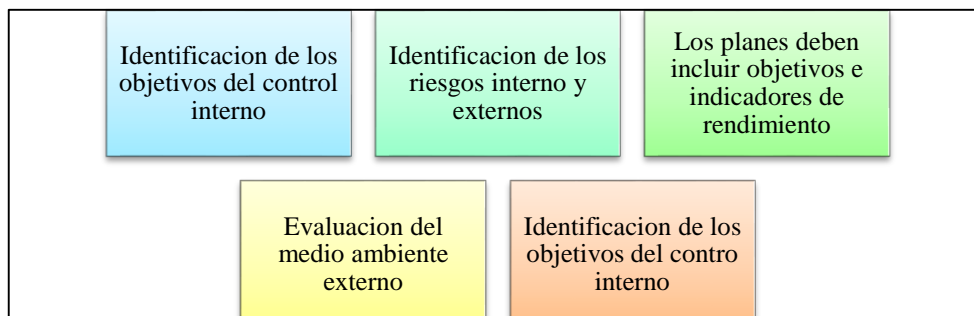
Elaborado por: Darwin Basurto

- ✓ **Evaluación de riesgos.-** Identifica y analiza los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control, por lo que deben ser administrados(Fonseca, 2011).

Según lo mencionado en el Manual de Auditoría de Gestión publicado por la Contraloría General del Estado “La evaluación del riesgo consiste en la identificación y el análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos a ase del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado por la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos y circunstancias que pueden afectará su confiabilidad de la información sobre sus actividades y la Gestión que realiza la dirección y administración” (Contraloria General del Estado, 2005),

Entonces se puede decir que la evaluación del riesgo tiene la función principal de monitorear e identificar cualquier riesgo que se esté presentando en la empresa o entidad por lo cual deberá elaborar medidas de control. Los elementos que integran la evaluación de riesgos son:

Ilustración 5: Elementos de la evaluación de riesgos



Fuente:(Contraloría General del Estado, 2005)

Elaborado por: Darwin Basurto

- ✓ **Actividades de control.-** Políticas y procedimientos que aseguran a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los empleados, para que realicen las actividades que le han sido encomendadas(Fonseca, 2011).

Según el Manual de Auditoría de Gestión publicado por la Contraloría General del Estado "Las actividades de control se refiere a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas". Entonces las actividades de control son importantes puesto que muestran la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se basan en políticas y procedimientos. Las actividades de protección y conservación de los activos así como los controles de acceso de programas computarizados y archivos de datos (Contraloría General del Estado, 2005).

Tabla 3: Tipos de control

Análisis Efectuados por la Dirección.- los resultados obtenidos se analizan con los presupuestos, previsiones, los resultados de ejercicios anteriores con el propósito de evaluar con que orden se están alcanzando los objetivos específicos y generales de la empresa	Gestión Directa de Función por Actividades.- los responsables de las diversas funciones revisan los informes sobre los resultados alcanzados.
Procesos de Información.- Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones realizadas por la empresa o el área auditada.	Controles Físicos.- los controles físicos se deben realizar para controlar los activos fijos, inventarios para darles de baja cuando sea necesario y no trabajar con objetos obsoletos que retaran el crecimiento de la empresa.
Indicadores de Rendimiento.- los indicadores de rendimiento permiten visualizar a la alta gerencia el buen o mal desempeño que se están dando en cada área y permitirá tomar controles sobre aquellos que están descendiendo su desempeño.	Segregación de Funciones.- Es con el propósito de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades en las tareas que se delegan a los empleados.

Fuente: (Contraloría General del Estado, 2005)

Elaborado por: Darwin Basurto

- ✓ **Información y comunicación.-** Tiene relación con los sistemas e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades, y los mecanismos de comunicación en la organización (Fonseca, 2011).

Manual de Auditoría de Gestión publicado por la Contraloría General del Estado, define a la información y comunicación así: "La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad"(Contraloría General del Estado, 2005).

- ✓ **Monitoreo.-** Es un proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización y su desempeño en el tiempo(Fonseca, 2011).

Manual de Auditoría de Gestión publicado por la Contraloría General del Estado, define a la información y comunicación así: "La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad"(Contraloría General del Estado, 2005).

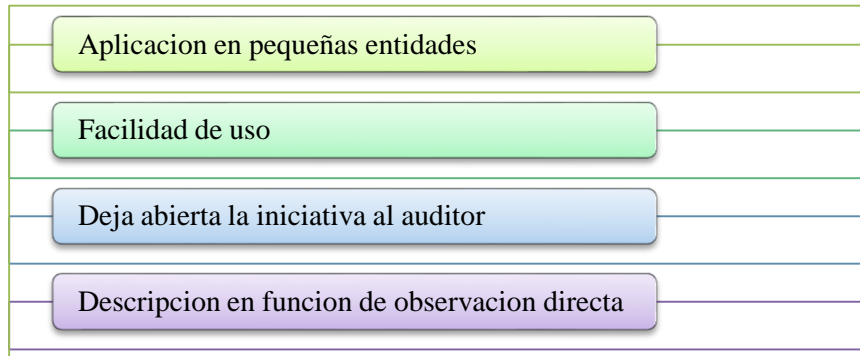
Entonces se puede decir que el monitoreo es considerada la etapa en la cual se evalúa la calidad del funcionamiento de control interno en el tiempo y que este monitoreo permitirá que la gestión reaccione de manera adecuada y con rapidez, cambiando cuando las circunstancias lo requiera.

2.2.7.2. Herramientas o técnicas de evaluación de control interno

A criterio de (Whittington & Pany, 2008) las herramientas que permiten la evaluación del control interno pueden ser diagramas de flujos, descripciones narrativas y cuestionarios especiales, dependiendo de la circunstancias es posible combinar las mencionadas herramientas. Dichas herramientas se describen a continuación:

- ✓ **Narrativas.-** Son memorándums que describen el flujo de los ciclo de la transacción, que identifican los empleados que realizan diversas labores, documentos preparados, los registros llevados y la separación de funciones.

Ilustración 6: Ventajas de las narraciones

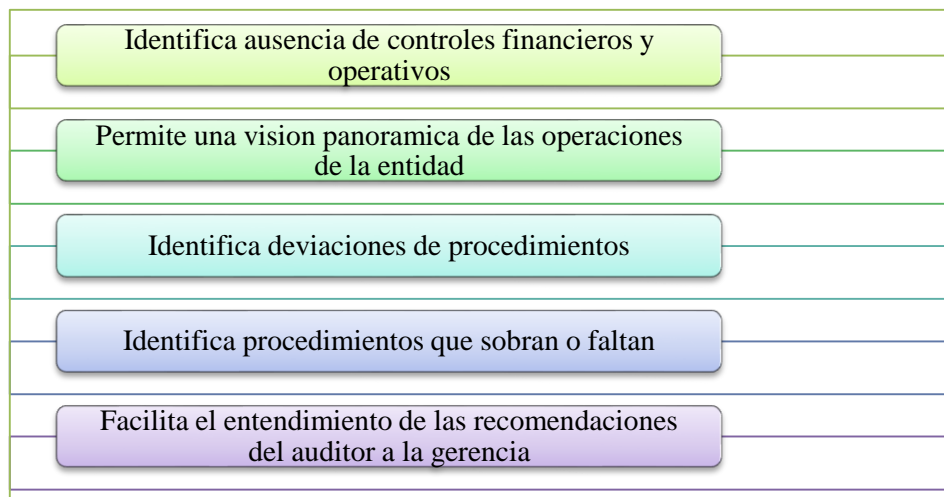


Fuente: (Whittington & Pany, 2008)

Elaborado por: Darwin Basurto

- ✓ **Flujogramas.-** Para(Whittington & Pany, 2008) un diagrama de flujo es una representación simbólica de un sistema o una serie de procedimientos de manera secuencial.

Ilustración 7: Ventajas de los flujogramas



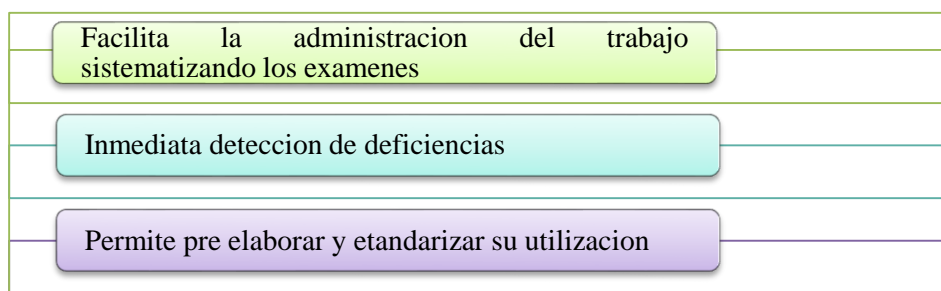
Fuente:(Whittington & Pany, 2008)

Elaborado por: Darwin Basurto

- ✓ **Cuestionarios.-** Pueden proporcionar una distinción entre debilidades mayores y menores en el control, una indicación de las fuentes de información utilizada para responder pregunta y comentarios explicativos relacionados con deficiencias de control (Whittington & Pany, 2008).

Es decir que los cuestionarios permiten formular preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones, y la manera que influyen en las operaciones y los mecanismos de control.

Ilustración 8: Ventajas de los flujogramas



Fuente:(Whittington & Pany, 2008)

Elaborado por: Darwin Basurto

Según lo mencionado por (Guillarte, 2007) la auditoria de gestión precisa de técnicas para evaluar el sistema de control interno que permita tener una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones. A continuación se describen algunas de estas técnicas:

Tabla 4: Técnicas de auditoria

TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN
Examen o inspección física	Es una observación física de un activo
Inspección documental	Es la observación de un documento para saber si es genuino, sin alteraciones, autentico, con aprobaciones y que fueron asentados correctamente en los libros, registros e informes.
Confirmación	Se obtiene de manera directa de un agente externo. Información por escrito, para ser usada como evidencia
Entrevistas	Es la realización de preguntas necesarias para el conocimiento general del trabajo
Análisis	Se recopila información con el fin de llegar a una deducción lógica

Fuente:(Guillarte, 2007)

Elaborado por: Darwin Basurto

Es importante mencionar que las técnicas de auditoría financiera no difieren mucho con las técnicas de auditoría de gestión, considerando que las mismas constituyen los procedimientos que permiten la revisión de los procesos administrativos y operacionales en las diversas funciones que se desarrollan en una institución.

2.2.8. Papeles de trabajo

A criterio de (Meigs, Larsen, & Meigs, 2000) los papeles de trabajo sirven para registrar los elementos de juicio específico que se emplean para acumular las evidencias necesarias para emitir una opinión o dictamen.

Por lo mencionado en el párrafo anterior se puede decir que se considera que los papeles de trabajo son el conjunto de documentos que constituyen en la reseña del trabajo realizado por el auditor y mediante los cuales se basa para emitir conclusiones e informes.

Según (Santillana, 2005) “Los papeles de trabajo deben ser preparados de tal manera que en cualquier fecha futura un miembro de la empresa auditora, que no haya estado relacionado con el trabajo, pueda revisar los papeles y atestiguar con respecto a la labor realizada y a la evidencia contenida en los mismos”.

Los papeles de trabajo deben ser salvaguardados en todo el tiempo, y hay que tener presente que son fundamentación de la opinión del Auditor y respaldan el trabajo que se haya realizado.

2.2.9. Marcas de Auditoria

(Quevedo, 2007) “Las marcas de auditoría son signos que se ponen a un escrito para reconocerlo, así como completar la información plasmada en las cédulas de auditoría, incluir observaciones o comentarios”.

Es por ello que las marcas de auditoría al igual que los índices, pueden ser creados por cada auditor según su necesidad, procurando que su utilización sea de manera uniforme en todos los trabajos que se realice.

Ilustración 9: Marcas Comunes de Auditoría

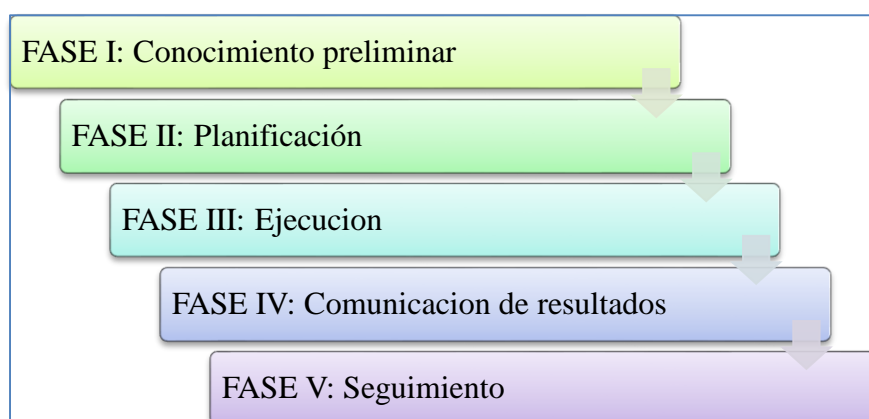
Símbolo	Singnificados
⊕	Suma Verificada
⊖	Resta Verificada
⊗	Multiplicación Verificada
⊕	División o porcentaje Verificado
*	Suma cuadrada en el registro matricial
↙	Verificado contra registros contables
✓	Dato Correcto
↙	Verificado contra existencias físicas
↙	Verificado contra evidencia Documental

Fuente:<http://www.audidoresycontadores.com/auditorias/96-ejemplo-de-las-marcas-de-auditoria>

2.2.10. Fases de la Auditoria

A criterio de (Alcolea & Escalona, 2009) las fases de la auditoria se los puede observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 10: Fases de la Auditoría



Fuente:(Alcolea & Escalona, 2009)

Elaborado por: Darwin Basurto

Se hace necesario describir las fases que se observan en la ilustración anterior:

Fase I.- Conocimiento preliminar

Esta fase consiste en obtener un conocimiento integral de la empresa u organización, dando principal importancia a su actividad principal, esta fase permitirá dar paso a la planificación, ejecución y posteriormente a los resultados de la auditoría. Las actividades que se desarrollan en esta fase según (Alcolea & Escalona, 2009)son:

- ✓ Visita a las instalaciones de la institución o empresa
- ✓ Revisión de los archivo corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores, recopilación de información básica para actualizarla (misión, visión, objetivos, estructura, actividad principal).
- ✓ Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión a aplicarse que permitan la evaluación del logro de objetivos.
- ✓ Establecer el FODA de la institución

Fase II.- Planificación

Para (Alcolea & Escalona, 2009) esta fase se refiere a la orientación de la revisión hacia los objetivos, mismos que deben ser establecidos en esta fase, considerando los parámetros e indicadores de gestión de la entidad. Las actividades de esta fase son:

- ✓ Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase I.
- ✓ Evaluación del control interno relacionado con el área o componente objeto de estudio, esta fase permite establecer el funcionamiento de los controles existentes
- ✓ Preparación del memorándum de planificación.

Fase III. Ejecución

Esta etapa es la realización propiamente de la auditoría, ya que aquí se desarrolla los hallazgos y se obtiene las evidencias necesarias (suficiente, competente y relevante) la misma que deberá basarse en criterios de auditoría y los procedimientos determinados en el programa de auditoría. Las actividades de esta fase son(Alcolea & Escalona, 2009):

- ✓ Aplicación de los programas detallados y específicos
- ✓ Preparación de papeles de trabajo
- ✓ Elaboración de hojas de resumen de hallazgos
- ✓ Definir la estructura del informe de la auditoría necesaria para emitir las conclusiones y recomendaciones.

Fase IV: Comunicación de resultados

Esta fase se refiere al informe adicional que se debe emitir a más de los informes parciales, en el cual se revelara las deficiencias existentes, los hallazgos positivos así como también se presentara en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía. Las actividades de esta fase son:

- ✓ Redacción del informe de auditoría en forma conjunta entre auditores
- ✓ Comunicación de resultados, para promover la toma de acciones correctivas de manera inmediata.

Fase V: Seguimiento

Posteriormente a la auditoría de gestión ejecutada, es importante que los auditores internos realicen un seguimiento, para lo cual es necesario que la comunicación de la determinación de responsabilidades, y los papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento (Alcolea & Escalona, 2009).

2.2.11. Indicadores de gestión

Para (Cubillos & Nuñez, 2012) un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad existente por medio del cambio de una variable o el establecimiento de una relación entre las variables, comparada con periodos anteriores.

Según lo mencionado anteriormente se puede decir que un indicador permite establecer el logro o cumplimiento de los objetivos o metas que la entidad se haya propuesto.

Se considera que los indicadores de gestión permiten medir los niveles adecuados de eficiencia y eficacia de los procesos. De ahí que existen diferentes tipos de indicadores de gestión tales como:

- ✓ Indicadores de eficacia.- Este indicador hace referencia a la medición del nivel de cumplimiento de los diferentes objetivos de una organización.
- ✓ Indicadores de eficiencia.- Se encarga de evaluar cómo se utilizaron los recursos para el cumplimiento de un objetivo utilizando el menor tiempo.
- ✓ Indicadores de efectividad.- Permite medir la capacidad de alcanzar una meta u objetivo planteado con el aprovechamiento de estos durante el proceso.

2.3. Idea a Defender

La Auditoría de Gestión permite un adecuado control interno optimizando así la toma de decisiones para promover la eficiencia operativa en el Banco Nacional de Fomento sucursal Cumandá

2.4. Variables

2.4.1. Variable Independiente

Auditoría de gestión

2.4.2. Variable Dependiente

Toma de decisiones

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

La presente investigación tiene un profundo trabajo de campo lo que ha permitido acceder a las fuentes primarias para la recolección de la información, concomitantemente con el trabajo de campo se realizó una amplia investigación bibliográfica para la construcción del marco teórico y los antecedentes investigativos, es así que la misma tuvo un carácter no experimental de corte cualitativo.

3.2. Tipos de investigación

- ✓ **Investigación Explicativa.-** La investigación explicativa busca el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto.
- ✓ **Investigación de Campo.-** Esta se la realizó directamente en el entorno situacional, es decir en el Banco Nacional de Fomento sucursal Cumandá.

3.3. Métodos, técnicas e instrumentos

3.3.1. Métodos

- ✓ **Método Científico.-** Es un método de investigación usado principalmente en la producción de conocimiento en las ciencias.
- ✓ **Método Inductivo.-** Establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.
- ✓ **Método Deductivo.-** Parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones.
- ✓ **Método Analítico.-** Distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado.

3.3.2. Técnicas

- ✓ **Observación.-** Se ejecutará una guía de observación a los comerciantes y centros de acopio de cacao de la vecina provincia del Guayas para entender el funcionamiento ideal de la actividad.
- ✓ **Encuesta.-** Se realizara encuestas por medio de cuestionarios a los pequeños productores de cacao para conocer sus preferencias

3.3.3. Instrumentos

- ✓ Ficha de observación.- Son un instrumentos fundamental para registrar aquellos datos que proporcionan las fuentes de primera mano o los sujetos que viven la problemática presentada (Herrera M. , 2011).
- ✓ Cuestionario.- El instrumento básico utilizado en la investigación por encuesta es el cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta(Casas & Campos, 2005).

3.4. Población y muestra

En la presente investigación efectuada en el Banco Nacional de Fomento sucursal Cumandá, se tomara en consideración a la 6 personas que laboran en la institución, las mismas que constituyen el universo de la investigación, es así que dicho universo no amerita realizar muestreo pues es perfectamente manejable para la verificación de resultados.

Tabla 5: Personal que labora en el BNF sucursal Cumandá

Cargo	Número de personas
Gerente	1
Secretaria	1
Jefe de crédito	1
Asesor de crédito	3
TOTAL	6

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: Darwin Basurto

3.5. Tabulación y análisis de la información

3.5.1. Exposición y discusión de los resultados obtenidos de la encuesta dirigida al personal del Banco Nacional de Fomento sucursal Cumandá.

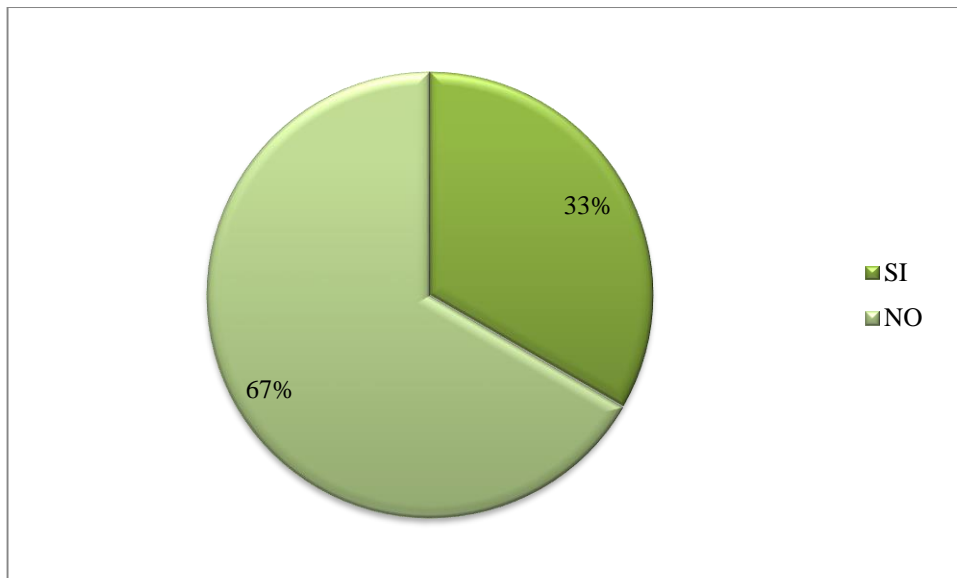
Pregunta 1.- ¿Considera usted que la institución dispone y aplica herramientas de control en sus procesos?

Tabla 6: Herramientas para el control de procesos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33
NO	4	67
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Gráfico 1: Herramientas para el control de procesos



Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Análisis e Interpretación.-Del 100% de los encuestados el 67 % consideran que no existen herramientas para el control de procesos en la institución; mientras que el 33% consideran que si existe. Es importante que todo el personal esté al tanto de los recursos con los que cuenta para un desempeño adecuado de sus funciones.

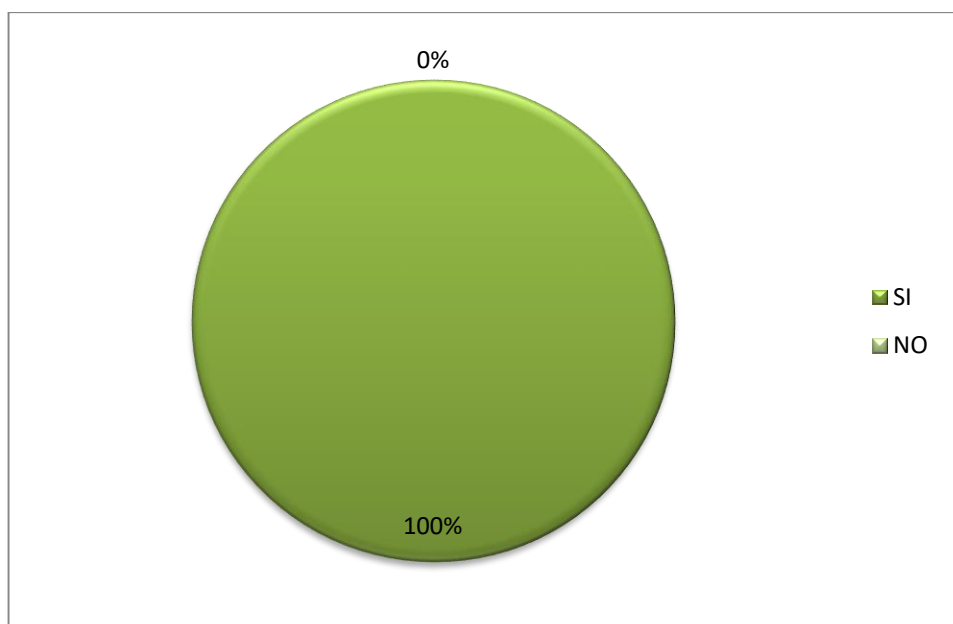
Pregunta No. 2 ¿Cree usted que una adecuada toma de decisiones incrementa la eficiencia en la institución?

Tabla 7: La toma de decisiones adecuadas incrementa la eficiencia de la institución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	100
NO	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Gráfico 2: La toma de decisiones adecuadas incrementa la eficiencia de la institución



Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Análisis e Interpretación.-El 100% de los encuestados creen que una toma de decisiones adecuada permite incrementar la eficiencia en la institución. Es importante que exista coordinación de todo el personal para brindar la información necesaria para coadyuvar a la toma de decisiones.

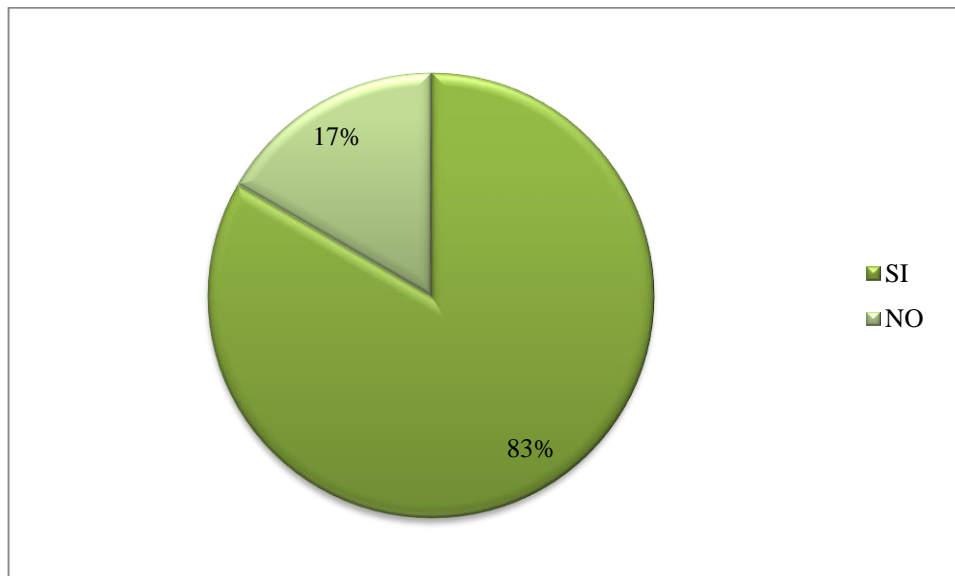
Pregunta No. 3 ¿Cree que la gerencia de la institución se debe apoyar en ciertos indicadores que le permitan evaluar su gestión?

Tabla 8: Uso de indicadores de gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	83
NO	1	17
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Gráfico 3: Uso de indicadores de gestión



Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Análisis e Interpretación.-Del 100% de los encuestados el 83% consideran que la gerencia debe apoyarse en algunos indicadores que evalúen la gestión, mientras que el 17% consideran que no es necesario. Sin duda es importante la utilización de indicadores de gestión que permiten determinar si se están dando cumplimiento a los objetivos determinados.

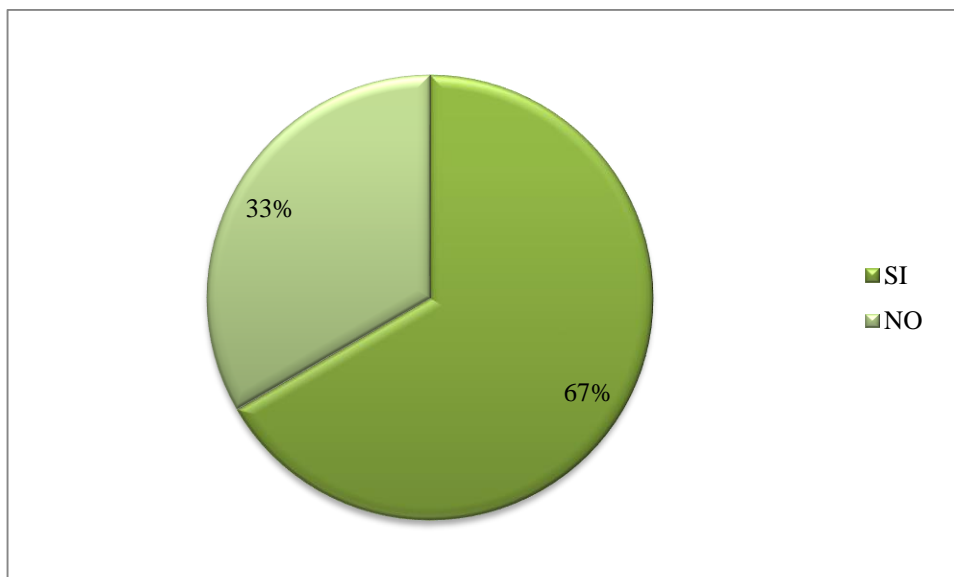
Pregunta No. 4: ¿Existe una planificación y definición de objetivos en las actividades de la institución?

Tabla 9: Planificación y definición de objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67
NO	2	33
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Gráfico 4: Planificación y definición de objetivos



Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Análisis e Interpretación.-Del 100% de los encuestados el 67% opinan que si existe planificación y definición de objetivos para el desempeño de actividades, y el 33% que no existe dicha planificación. Es imprescindible que toda institución base sus actividades en la determinación de objetivos esto mediante un planificación continua.

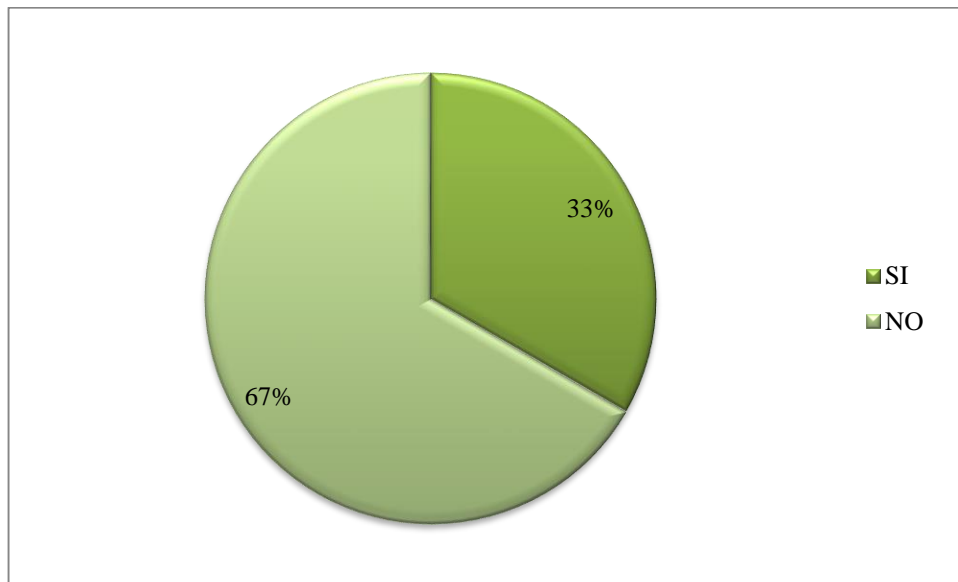
Pregunta No. 5 Se evalúa el cumplimiento de los objetivos propuestos en el ciclo organizacional?

Tabla 10: Evaluación del cumplimiento de objetivos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33
NO	4	67
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Gráfico 5: Evaluación del cumplimiento de objetivos



Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Análisis e Interpretación.-Del 100% de los encuestados el 67% opinan que no se evaluación del cumplimiento de objetivos; mientras que el 33% mencionan que si se evalúa. Es de primordial importancia que se mejore el sistema comunicacional en la institución que permita que se dé a conocer a todo el personal de las evaluaciones en todo los aspectos organizacionales.

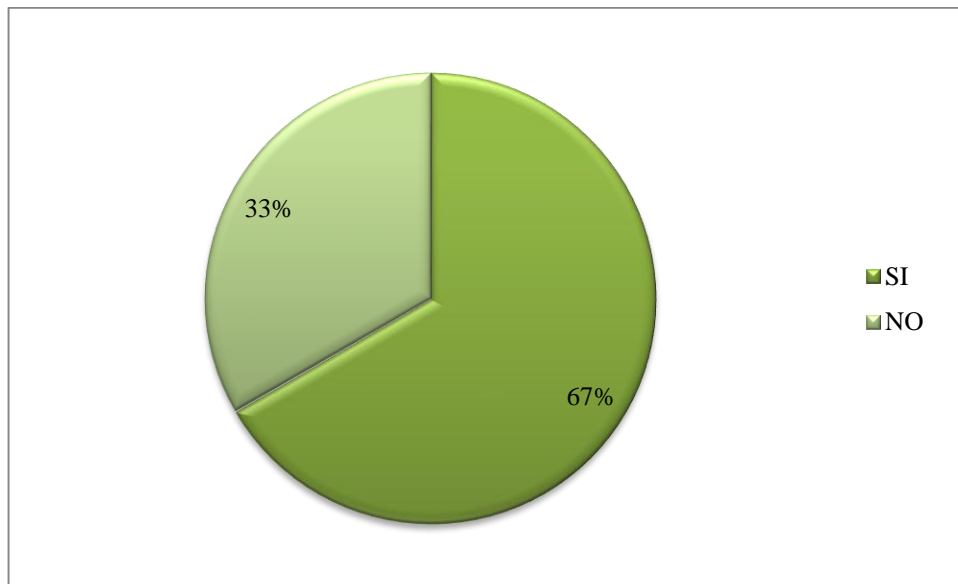
Pregunta No. 6: El acceso a los recursos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?

Tabla 11: El acceso a los recursos por mecanismos de seguridad

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67
NO	2	33
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Gráfico 6: El acceso a los recursos por mecanismos de seguridad



Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Análisis e Interpretación.-Del 100% de los encuestados el 67% consideran que si existe la protección al acceso a los recursos, registros y comprobantes por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas; mientras que el 33% considera que no existe dicha protección. Es imprescindible que existan políticas de seguridad en cuanto a datos y documentación.

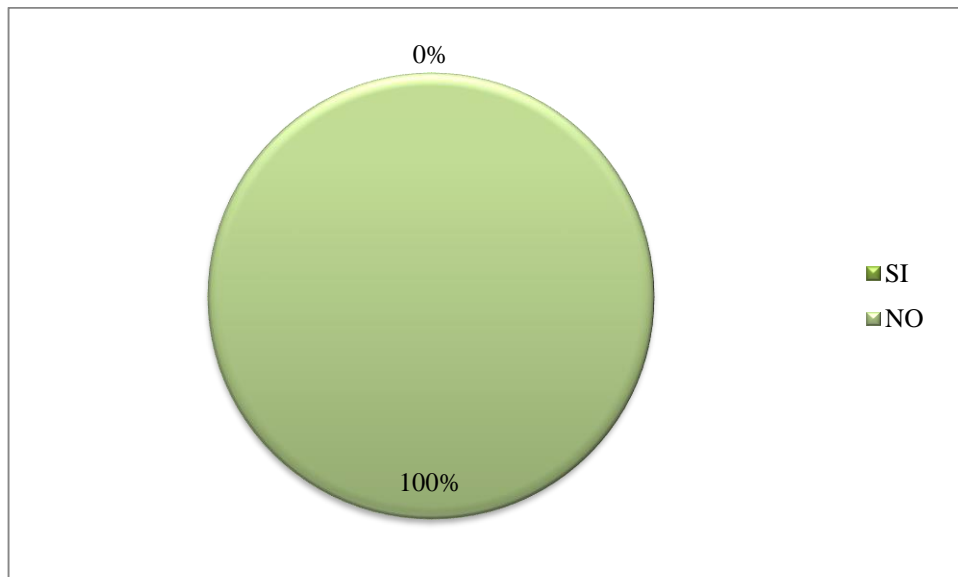
Pregunta No. 7: ¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para la concesión y recuperación de un microcrédito?

Tabla 12: Existencia de flujogramas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Gráfico 7: Existencia de flujogramas



Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Análisis e Interpretación.-El 100% de los encuestados consideran que no existe flujogramas de los procesos. Lo cual es importante pues los mismos permiten visualizar de manera clara las actividades que deben desarrollarse de manera adecuada y brindar eficiencia a los clientes y por ende la institución tendrá una imagen institucional apropiada.

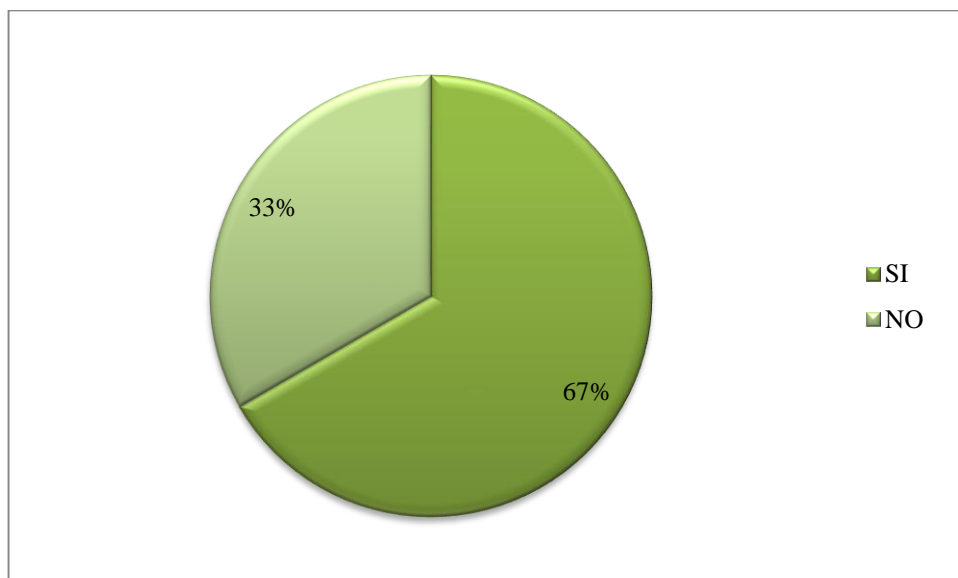
Pregunta No. 8: ¿Se dan indicaciones diarias por el jefe de crédito?

Tabla 13: Indicaciones diarias

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67
NO	2	33
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Gráfico 8: Indicaciones diarias



Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Análisis e Interpretación.-Del 100% de los encuestados el 67% consideran que si se dan indicaciones diarias para la realización de actividades sobre todo en el área de crédito; mientras que el 33% opina que no se dan las respectivas indicaciones. Se considera clave que todos los días se brinden las indicaciones necesarias para el logro de objetivos institucionales.

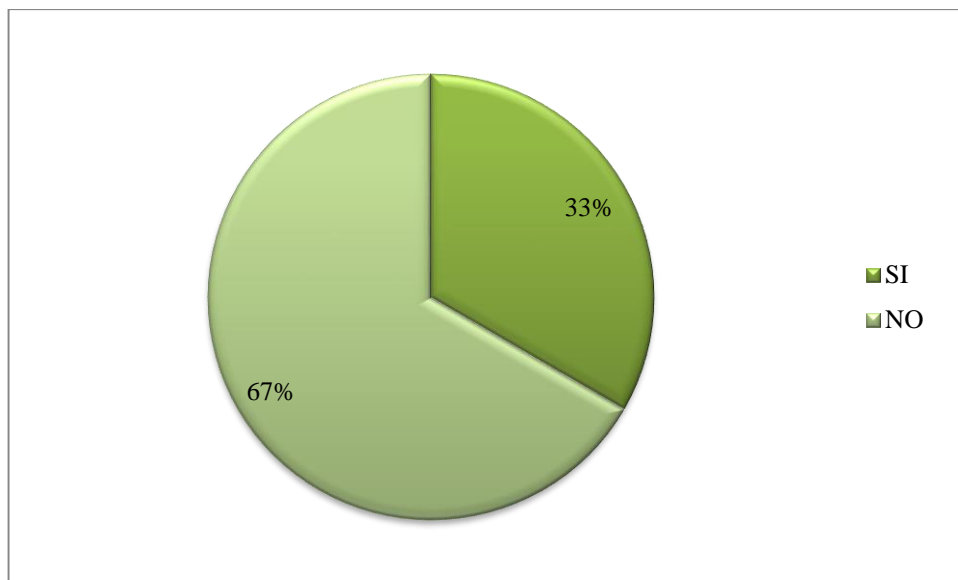
Pregunta No. 9: ¿Existe un plan de promoción y difusión de los productos y servicios financieros que ofertan en el BNF sucursal Cumandá?

Tabla 14: Existencia de un plan de promoción y difusión de los productos y servicios financieros

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33
NO	4	67
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Gráfico 9: Existencia de un plan de promoción y difusión de los productos y servicios financieros



Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Análisis e Interpretación.-Del 100% de los encuestados el 33% consideran que si existe un plan de promoción y difusión de los productos y servicios financieros que ofertan en el BNF sucursal; mientras que el 67% menciona que No existe. Por los resultados obtenidos en la presente interrogante se considera que el sistema comunicacional es ineficiente.

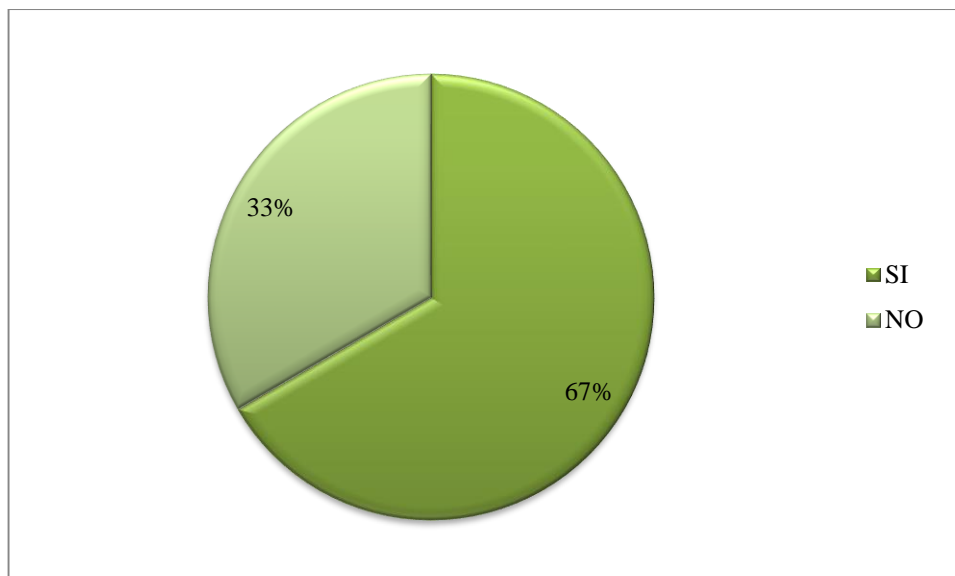
Pregunta No. 10; ¿Existen documentos para autorizar la salida del personal a realizar los respectivos avalúos para el otorgamiento de créditos?

Tabla 15: Control al personal de la institución

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	67
NO	2	33
TOTAL	6	100

Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Gráfico 10: Control al personal de la institución



Fuente: Encuestas aplicadas al personal BNF sucursal Cumandá
Elaborado por: Darwin Basurto

Análisis e Interpretación.-Del 100% de los encuestados el 67% consideran que Si existe un control al personal para sus salidas; y el en igual porcentaje del 33% consideran que no existe dicho control al personal. En relación a las respuestas obtenidas en esta interrogante es importante el establecimiento adecuado de un control al personal, lo cual contribuirá a una coordinación eficiente de actividades.

3.5.2. Análisis de resultados

Considerando los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta al personal de la institución, se puede mencionar que no cuenta con un control interno adecuado que permita proteger y salvaguardar de forma adecuada los recursos con los que dispone, lo cual obstaculizaría el correcto cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Así también se considera que existe una deficiencia en el sistema comunicacional o no se han utilizado adecuadamente las herramientas de comunicación con las que cuenta la institución, lo cual es un factor primordial para la coordinación adecuada de las actividades.

3.5.3. Verificación de la idea a defender

La Auditoría de Gestión permite un adecuado control interno optimizando así la toma de decisiones para promover la eficiencia operativa en el Banco Nacional de Fomento sucursal Cumandá, esto se logrará a través del informe de auditoría que se emitirá el mismo que dará lugar a la toma de decisiones que den solución a las necesidades encontradas en el proceso de auditoría.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TEMA

Auditoría de Gestión en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Cumanda, período 2013.

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

FASE I: Investigación preliminar y desarrollo

FASE II: Ejecución

FASE III: Hallazgos

FASE IV: Informe de auditoria

4.3. DATOS GENERALES DE LA PROPUESTA

Entidad ejecutora: Banco Nacional de Fomento sucursal Cumandá

Cobertura y Localización:

Provincia: Chimborazo

Cantón: Cumandá

Beneficiarios: Gerente General y el personal del Banco Nacional de Fomento sucursal Cumandá

Localización: Calles Abdón Calderón y 9 de octubre

4.4. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.4.1. Objetivo general

Ejecutar la auditoría de gestión al Banco Nacional de Fomento sucursal Cumandá, con el propósito de determinar el grado de cumplimiento de las metas, objetivos y el nivel de eficiencia, eficacia, economía en la utilización de sus recursos

4.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Establecer el grado en que el Banco Nacional de Fomento y su personal han cumplido lo deberes y atribuciones designadas
- ✓ Determinar si las funciones designadas se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- ✓ Mejorar la calidad de información sobre los resultados de la gestión de la institución

4.5. DISEÑO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El desarrollo de la Auditoría de gestión en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Cumandá, es necesario tener en consideración las siguientes premisas:

Comunicación:

Todos los niveles jerárquicos de la institución deberán conocer claramente las funciones que se desarrollaran en la auditoría de gestión en dicha institución, para lo cual se dará a conocer constantemente sus objetivos y logros.

Organización adecuada a las necesidades:

El personal encargado de desempeñar las actividades de auditoría deberá ser el necesario, en cuanto a cantidad e idoneidad, considerando la complejidad de las operaciones que se ejecutan en la institución, este personal debe cumplir los requisitos que se establecen.

Cumplimiento de normativa:

Así también es necesario que la auditoría de gestión a realizar en la institución cumpla con las Normas de auditoría Generalmente Aceptadas y las Normas Generales y Específicas para el Ejercicio profesional de la Auditoría, así se observara en el campo práctico es decir en la correcta aplicación de los procedimientos y técnicas de auditoría para la ejecución del trabajo.

Colaboración de todos los niveles de la institución:

Esta premisa implica fundamentalmente el acceso irrestricto a los registros, archivos y documentos de la institución lo cual permitirá el cumplimiento a cabalidad de las funciones.

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS



“AUDITORIA DE GESTIÓN PARA EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CUMANDA”



CARTA DE PRESENTACIÓN

Cumandá, 24 de Agosto del 2014

Ing.
Rodrigo Villacres
GERENTE BNF SUCURSAL CUMANDA (E)
Presente

De mi consideración:

En atención a la presente elaboración de la tesis con el tema Auditoria de Gestión a la prestigiosa institución correspondiente al periodo 2013, se realiza la auditoria de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos que abalizan la profesión, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la institución antes mencionada, para lo cual se llevara a cabo pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos, análisis de los mismos con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo solicitarle la completa colaboración y facilidades por parte del personal para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudara a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la institución por el periodo determinado.

Se hace propicia la oportunidad para reiterarle mi agradecimiento.

Atentamente,

Darwin Basurto
Auditor General

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS

**ARCHIVO CORRIENTE**

ÍNDICE	P/T	No. DE HOJAS
FASE I Planificación de la Auditoria	P	2/2
FASE II Conocimiento Preliminar	CP	12/12
FASE III Ejecución	E	13/13
FASE IV Comunicación de Resultados	CR	1/1
Informe	I	5/5

**FASE I: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA****P 1/2****MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN****Entidad:** Banco Nacional de Fomento Sucursal Cumandá**Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013**Preparado por:** Darwin Basurto Cedeño**Revisado por:** Ing. Luis**1. Requerimiento de la auditoría**

Informe de Auditoría

2. Fechas de intervención

Carta compromiso

Inicio de trabajo de campo

Finalización de trabajo de campo

Emisión del borrador del informe

Emisión del informe final de auditoria

3. Equipo de trabajoCoordinador: **L.P.M.M**

Ing. Leidy Paola Moyano Mazabanda

Supervisor: **I.P.A.G**

Ing. Iván Patricio Arias González

Operativo: **D.V.B.C**

Darwin Valdemar Basurto Cedeño

4. Días presupuestados

90 días laborables mismos que están distribuidos en las siguientes fases.

FASE I. Planificación	01 de Octubre del 2014
FASE II. Conocimiento preliminar	25 de Octubre del 2014
FASE III. Ejecución	05 de Noviembre del 2014
FASE IV. Comunicación de resultados	25 de Noviembre del 2014



5. Recursos financieros y materiales:

Se notifica programas de trabajo y cuestionarios de Control Interno de tipo estándar, formularios y papelería de manejo corriente para la realización de esta auditoría.

6. Enfoque de la Auditoría

Este examen está orientado a medir la eficacia, eficiencia, y economía en el logro de objetivos, metas y actividades en el uso de recursos.

7. Alcance de la Auditoría

El examen de Auditoría de Gestión se llevara a cabo en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Cumandá, en donde se medirá el grado de cumplimiento de sus metas y objetivos planteados por la misma.

Sr. Darwin Basurto
Auditor Externo

Ing. Iván Patricio Arias González
Supervisor

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS

**FASE II: CONOCIMIENTO PRELIMINAR****CP 1/12**

ENTIDAD: BANCO NACIONAL DE FOMENTO				
COMPONENTE: Gestión de Procesos				
No.	DESCRIPCIÓN	REF. PT	ELABOR. POR:	FECHA
OBJETIVO				
Determinar la optimización de recursos a través de la gestión organizacional				
PROCEDIMIENTOS GENERALES				
1.	Información Archivo Permanente			
2.	Evaluar del sistema de control interno			
3.	Determinar de la eficiencia en la gestión de la institución			
4.	Identificar de las debilidades y alternativas de mejora			
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS				
1.1	Conocer de manera preliminar de la empresa	CP	D.V.B.C	25/10/2014
1.2	Recolectar la información preliminar	CP	D.V.B.C	26/10/2014
2.1	Evaluar Misión y Visión de la Empresa	CP 1 /6	D.V.B.C	28/10/2014
2.2	Análisis FODA	CP2/3	D.V.B.C	30/10/2014
2.3	Identificar los componentes	CP1	D.V.B.C	3/11/2014
2.4	Elaborar y Aplicar Cuestionarios de C.I	E 1	D.V.B.C	05/11/2014
3.1	Desarrollar de los Hallazgos	E 1-2	D.V.B.C	8/11/2014
3.2	Elaborar la Hoja Resumen de conclusiones y recomendaciones componente administrativo	E 1	D.V.B.C	12/11/2014
3.3	Aplicar indicadores de gestión		D.V.B.C	18/11/2014
3.4	Elaborar la Hoja de trabajo de valoración de riesgos y actividades		D.V.B.C	24/11/2014
4.1	Realizar informe de Auditoria	CR 1	D.V.B.C	5/11/2014
4.2	Realizar el informe confidencial para la administración	II	D.V.B.C	6/11/2014
	ELABORADO POR: D.V.B.C	REVISADO POR : I.P.A.G	FECHA: 25/10/2014	



Procedimientos específicos:

1.1. Conocimiento preliminar de la institución

La información general de la institución financiera que se deberá mantener dentro del archivo permanente de la auditoría.

1.2. Recolección de información preliminar

La información preliminar para la ejecución de la presente auditoría se la realizó mediante conversación directa con el Sr. Gerente de la institución.

2.1. Evaluación de la misión y visión de la Institución

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.

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

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS

**CP 3/12****CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN****ENTIDAD:** BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CUMANDA**FECHA:** 02/10/2014**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la misión de la institución contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

No.	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la institución un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	✓	
2	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la institución, cuyo propósito se cumple en el cliente?	✓	
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claro, particularmente del personal?	✓	
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre le personal de la institución?		✓
5	¿Contiene el enunciado de la misión elementos que distinguen a la institución de sus competidores?	✓	
6	¿Se mantiene entre el personal una directa orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo?	✓	
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la institución?	✓	
8	¿La alta gerencia ha definido claramente el giro de la institución?	✓	
9	¿Existe congruencia entre el concepto del negocio y los demás factores estratégicos?	✓	
10	La alta gerencia replantea el concepto de la institución en función a los cambios que urgen y afectan al servicio que presta a los clientes?		✓
	CP= 10 CT= 8 Nivel de confianza: 80% Riesgo: 20%		✓
ELABORADO POR: D.V.B.C		REVISADO POR: I.P.A.G	FECHA:

**Evaluación y Análisis de la Misión****CP 4/12**

La misión de la institución se encuentra con un 80% de confianza, lo cual indica en principio que el Banco Nacional de Fomento Sucursal Cumandá, expresa la razón de ser que tiene como organización y que se ha creado para servir a la comunidad proveyendo de productos y servicios financieros que tiene valor para sus receptores (clientes).

El enunciado de la misión destaca con claridad el vínculo que se establece en la institución y el cliente con relación al valor y beneficio que proporciona mediante sus servicios creados para satisfacer a los clientes.

Así también el enunciado de la misión se presenta con un lenguaje claro, bajo un esquema de comunicación de acuerdo a sus receptores, pero la misma debe ser tratada como un concepto que adorna informes o paredes sino al contrario debe manifestarse por acciones y formas de pensar del personal, de manera que este, exprese su desempeño en función de la misión de la institución.

La gerencia y el personal de la institución mantienen latente la idea de tener resultados congruentes con la misión, pero a pesar de ello, los mismos se pierden en los medios (Actividades, tareas, funciones) por lo que se pierde el concepto que conlleva la institución, lo cual no es transmitido a sus receptores.

La alta gerencia debe replantear el concepto de la institución cuando se efectúen cambios considerables que afecten a los clientes, sin perder el criterio de negocio con la alta gestión administrativa

ELABORADO POR: D.V.B.C	REVISADO POR: I.P.A.G	FECHA:
---------------------------	--------------------------	--------

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS

**CP 5/12****CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN****ENTIDAD:** BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CUMANDA**FECHA:** 02/10/2014**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la visión de la institución define claramente lo que quiere ser a largo plazo

No.	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la institución una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	✓	
2	¿La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito?		✓
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que esta acreano para sus diferentes partes interesadas?		✓
4	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la institución?	✓	
5	¿La difusión de la visión es sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	✓	
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	✓	
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?		✓
8	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores, particularmente personal, porque en ella identifican oportunidad de desarrollo y objetivos personales?		✓
9	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la gerencia proyecta la idea de que es factible alcanzarla?		✓
	CP= 9 CT= 4 Nivel de confianza: 44% Riesgo: 86%		
ELABORADO POR: D.V.B.C		REVISADO POR: I.P.A.G	FECHA:

**Evaluación y Análisis de la Visión****CP 6/12**

El enunciado de la Visión de la institución expresa un 44% de confianza, ya que a pesar de que la visión del Banco Nacional de Fomento sucursal Cumandá esta expresada en un lenguaje claro acorde a los receptores, este enunciado no destaca el valor y los beneficios que la institución estará ofreciendo a sus receptores principalmente a sus personal, clientes y comunidad en general.

Este enunciado debe comunicarse permanentemente entre el personal de la institución, para que la misma llegue a ser parte de su vida organizacional. Como comunicación debe utilizarse todos los medios necesarios, tales como reuniones, boletines, correspondencia permanente, publicaciones institucionales, capacitaciones entre otros.

Es por ello que la difusión de la visión no debe obedecer a un programa transitorio, sino a un proceso permanente de manera que, no obstante el medio de difusión se modifique o actualice acorde a las exigencias, el contenido de la visión permanezca sin cambio. Esto se logra cuando la visión es capaz de por sí proyectar al lector una imagen de lo que será en el futuro la institución y su contenido deseable, al punto de que el personal contribuya a la realización del mismo porque en ella identifican, que al lograr la misión global de la empresa, logan a la vez sus metas personales y profesionales.

ELABORADO POR: D.V.B.C	REVISADO POR: I.P.A.G	FECHA:
---------------------------	--------------------------	--------



2.2. Análisis FODA del BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CUMANDA

La institución no tenía diseñado una matriz FODA, por lo es necesario la elaboración de la misma, la cual se encuentra descrito a continuación:

El análisis FODA resume en si todo lo positivo o negativo que tiene la institución tanto interna como externamente, por lo cual es importante que la misma reconozca cuáles son sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, entonces conociendo su situación actual se puede proyectar al futuro a través del establecimiento de estrategias que le permitan mejorar el desarrollo de sus actividades.

Las fortalezas y debilidades se establecen de acuerdo a entrevistas al personal y la incidencia en las actividades que desarrolla en la institución. Es por ello que es necesario entablar que los esfuerzos no deben estar dirigidos únicamente a superar las debilidades sino a solidificar las fortalezas de la institución, además es importante tener en consideración los factores externos que pueden afectarla, como también las oportunidades que deberían ser aprovechadas para mejorar las condiciones de la misma.

Tabla 16: Matriz FODA BNF

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimientos y experiencia en áreas del negocio ✓ Cobertura de red bancaria a nivel nacional ✓ Diversificación de crédito por programas esenciales. ✓ Apoyo del Gobierno Nacional ✓ Talento humano con experiencia crediticia ✓ Capacidad de negociación ✓ Condiciones crediticias preferenciales ✓ Otorgar varias líneas de crédito ✓ Software actualizado para el registro y control de las operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta demanda de crédito para reactivación del sector productivo ✓ Proceso de fortalecimiento institucional ✓ Ejecutor de políticas del Estado para el desarrollo ✓ Posicionamiento estratégico adecuado ✓ Presencia de instituciones gubernamentales y no gubernamentales para establecer alianzas estratégicas de apoyo mutuo ✓ Demanda ciudadana de recursos para inversión ✓ Apoyo político nacional para el desarrollo comunitario

	✓ Llegar con financiamiento a los sectores pequeño y mediano productor del país
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Riesgo de crédito por incremento de cartera y morosidad ✓ Problema tecnológico en riesgo operativo ✓ Falta de información financiera consolidada en línea, por debilidad tecnológica ✓ Normativa de crédito desactualizada con regulaciones que se contraponen a la realidad del BNF ✓ Inexistencia de un manual de recuperación. ✓ No se cuenta con alianzas estratégicas que participen en el asesoramiento técnico durante las etapas de producción y comercialización a los clientes. ✓ Falta de políticas para el desarrollo personal, selección, inducción y evaluación del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Segmento del mercado expuesto a contingencia climáticas ✓ Decisiones bajo injerencia política más que técnica. ✓ Sobreendeudamiento de clientes a falta de tecnología crediticia e información adecuada. ✓ Alto nivel de competencia por parte de las entidades financieras privadas. ✓ Oferta diversificada de los productos y servicio financieros por parte de la banca privada. ✓ Condiciones ambientales adversas y casos fortuitos. ✓ Falta de cultura en el pago.

ELABORADO POR: D.V.B.C	REVISADO POR:	FECHA:
---------------------------	---------------	--------

**MATRIZ DE MEDIO EXTERNOS**

Para medir las influencias externas sobre la institución, de cualquier cambio externo que se experimente, es necesario elaborar la siguiente matriz; para lo cual se evalúa cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usara en los parámetros son:

1 = amenaza importante o mayor

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 de entre 5 máximo, lo que implica que la institución tiene mayores oportunidades y 1 mínimo que indica que la institución enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se poseen más oportunidades que amenazas.

**CP9/12****Tabla 17: MATRIZ MEDIO EXTERNOS**

No.	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Posicionamiento estratégico adecuado	0,10	5	0,50
2	Apoyo político nacional al desarrollo comunitario	0,10	5	0,50
3	Demanda ciudadana	0,10	4	0,40
4	Alianzas estratégicas	0,10	4	0,40
5	Alta demanda de crédito para reactivación del sector productivo	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
6	Alto nivel de competencia por parte de entidades financieras privadas	0,10	2	0,20
7	Sobre endeudamiento de clientes	0,10	2	0,20
8	Oferta diversificada de la banca privada	0,10	3	0,30
9	Condiciones ambientales adversas	0,10	2	0,20
10	Falta cultura de pago	0,10	2	0,10
	TOTAL	1,00	32	3,2

Como resultado del análisis se obtuvo 3,20 lo cual indica que la institución tiene mayores amenazas que oportunidades. Por lo que es necesaria se tome medidas precautelares para mejorar la inestabilidad del personal y asegurarse de que el personal se sienta parte importante de la institución.

ELABORADO POR: D.V.B.C	REVISADO POR:	FECHA:
---------------------------	---------------	--------



Para la evaluación del desenvolvimiento de la institución, la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

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 institución está estable, y 1 mínimo que indica que la institución tiene problemas, la media que es igual 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

**Tabla 18: MATRIZ FACTORES INTERNOS****CP11/12**

No.	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Conocimientos y experiencias en áreas del negocio	0,10	4	0,40
2	Diversificación del crédito por programas esenciales	0,10	4	0,40
3	Apoyo del gobierno nacional	0,10	3	0,30
4	Talento humano con experiencia crediticia	0,10	5	0,50
5	Condiciones crediticias preferenciales	0,10	5	0,50
6	Otorgar varias líneas de crédito	0,10	3	0,30
7	Capacidad de negociación	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
8	Riesgo de crédito por incremento de cartera y morosidad	0,10	1	0,10
9	Problema tecnológico en riesgo operativo	0,10	1	0,10
10	Falta de información financiera consolidada en línea	0,10	1	0,10
11	Inexistencia de un manual de recuperación de cartera	0,10	1	0,10
12	Falta de políticas para el desarrollo personal, selección, inducción y evaluación del desempeño	0,10	2	0,20
13	Normativa de crédito desactualizada con regulaciones que se contraponen a la realidad del BNF	0,10	1	0,10
14	No se cuenta con alianzas estratégicas que participen en el asesoramiento a los clientes	0,10	1	0,10
	TOTAL	1,40	36	3,6

Como resultado del análisis se obtuvo 3,60 lo cual indica que la institución tiene más fortalezas que debilidades. Pero es necesario que se ponga más énfasis en el factor comunicacional con el personal, así también mejorar lo que se refiere a la capacitación del personal, permitiendo de esta manera ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

Es necesario que se persista en las acciones que incrementen las fortalezas de la

institución mediante un control interno de manera permanente que permitan tomar las acciones correctivas necesarias para la mejora de las actividades de la institución objeto del presente estudio, de esta manera convertirla en una institución competitiva.

ELABORADO POR: D.V.B.C	REVISADO POR:	FECHA:
---------------------------	---------------	--------



2.4. Identificación de los componentes

Se hizo necesario identificar uno de los procesos más importante de la institución y verificar su documentación, cumplimiento y conformidad.

COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Durante la evaluación no se ha evidenciado documento alguno que contenga la descripción de los procesos de apoyo de la institución.

La gerencia de la institución debe mantener documentados los procesos y claramente definidos los responsables de cada uno, de manera que permita tener un control más apropiado de las actividades de cada funcionario.

ELABORADO POR: D.V.B.C	REVISADO POR: I.P.A.G	FECHA:
----------------------------------	---------------------------------	--------



FASE III: EJECUCIÓN

2.5. Elaboración y aplicación de Cuestionarios de Control Interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO ENTIDAD: BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CUMANDA TIPO DE AUDITORIA: AUDITORIA DE GESTIÓN COMPONENTE: GESTIÓN DE LA EMPRESA SUBCOMPONENTE: ÁREA ADMINISTRATIVA						
CUESTIONARIO	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIO
	SI	NO	N/A	CALIF	POND	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
¿Se encuentra claramente definido el organigrama estructural de la BNF?	x			4	10	
¿Se definido el organigrama personal de la institución?		x		0	10	
¿Se ha definido el organigrama funcional y por procesos de la institución?		x		1	10	No se encuentra con estos organigramas
¿En el manual de funciones se encuentra correctamente establecidas y delimitadas las funciones de cada empleado y funcionario del BNF?	x			10	10	
¿Cuenta la institución con un sistema de información y comunicación entrelazadas con las demás agencias?		x		2	10	No se posee un sistema de información y comunicación interconectadas
¿En la planificación estratégica se encuentra claramente definida la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, valores y matriz FODA?	x			8	10	
GERENCIA						
¿Aplica la institución los indicadores para rendir cuentas sobre su Gestión?		x		1	10	Se desconoce
¿La misión y visión se encuentran expuestas para conocimiento general de la institución?		x		2	10	No se expone en ningún sitio visible
¿Cuenta la institución con un plan de capacitación, desarrollo y atención al cliente?		x		4	10	No cuenta con un plan se dan cursos imprevistos
CRÉDITOS						
¿Se brinda capacitación oportunamente en cuanto a cambios o reformas políticas que afecten el desarrollo de las actividades de la institución?		x		3	10	Poca capacitación en el tema
¿Se sigue paso a paso los procedimientos para la entrega de créditos?		x		6	10	No se siguen con todos los procedimientos

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS

**E 2/13**

CUESTIONARIO	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIO
	SI	NO	N/A	CALIF	POND	
CRÉDITOS						
¿Se cumple estrictamente los plazos para la cancelación de cuentas por cobrar?		x		5	10	No se hacen cumplir estos plazos
¿Los procedimientos a seguir para los cobros de cartera vencida se los ejecuta inmediatamente?		x		7	10	Se espera demasiado tiempo
CAJA						
¿El personal que atiende en ventanilla cuenta con el perfil profesional apto para desempeñar este cargo?		x		4	10	
¿Reciben capacitación en relaciones humanas?	x			6	10	Falta de capacitación
¿Cuenta con un máquina para detectar billetes falsos?		x		3	10	
¿Existen diferencias de dinero en los cierres de caja?		x		7	10	
Existen rotación periódica de cajeros?		x		6	10	No se realiza rotación
ATENCIÓN AL CLIENTE						
¿Se entrega oportunamente toda la información correspondiente en cuanto a servicios que requieren los socios?		x		5	10	
¿El socio encuentra respuesta a sus inquietudes?		x		6	10	
¿Se cumplen con las políticas preestablecidas para la atención a sus clientes?		x		5	10	No se cumplen totalmente
¿Se encuentran los clientes satisfechos con los funcionarios con la atención que reciben?		x		5	10	

ELABORADO POR: D.V.B.C	REVISADO POR: I.P.A.G	FECHA:
---------------------------	--------------------------	--------



3.1. Hoja de hallazgos

HOJA DE HALLAZGOS				
BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CUMANDA				
TITULO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Inexistencia de organigrama funcional y de procesos	La institución no posee un organigrama funcional ni por procesos que le facilite la realización de sus trabajo y refleje su posición	Es necesario que el BNF sucursal Cumandá cuente con un organigrama funcional y por procesos los mismos que garanticen una correcta asignación de funciones y procesos claramente definidos y por ende un mejor desenvolvimiento de la misma	No se ha elaborado los organigramas mencionados ni se ha hecho mención para su creación, restándole la importancia debida	Se considera que la falta de un organigrama funcional hace que los empleados y funcionarios no tengan claro cuáles son sus obligaciones y atribuciones dentro de la institución de forma que se responsabilicen de los resultados, a su vez la carencia del organigrama de procesos genera en duplicidad de actividades, pérdida de tiempo
Falta de un sistema de comunicación e información	No cuenta con un sistema de información que comunique a la matriz, esto dificulta el flujo de información de modo que se aligere los tramites	Considerando que la información es múltiple es indispensable contar con un sistema de información de acuerdo a las necesidades de la institución	La institución se ha desarrollado notablemente, pero este aspecto no fue tomado en cuenta cuando se instaló el sistema de información.	Ausencia de un flujo de información, lo que dificulta el acceso a información de la matriz, retrasando el desarrollo de actividades.



HOJA DE HALLAZGOS				
BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CUMANDA				
TITULO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Aplicación nula de indicadores de gestión	Se desconoce el concepto de indicador para medir el desempeño de Gestión, por lo que su aplicación es nula, es decir no se ha medido el desempeño de la institución	Se hace indispensable la aplicación de indicadores para conocer y evaluar el desempeño, de lo contrario no se podrá tomar medidas correctivas para el desarrollo eficiente de la institución	Por la falta de conocimiento de este factor se ha hecho imposible la aplicación de indicadores.	Es imposible medir el desempeño de la Gestión de la institución, del personal que laboran en la misma, lo cual permita proponer alternativas de mejora en el caso de requerirlo.
Falta de conocimientos de la misión y visión	La mayor parte del personal conoce el concepto de Misión y de Visión pero no están al tanto de la misión y visión de la institución en la cual laboran	Es importante que todo el personal conozcan la misión y visión de la institución para que exista un compromiso.	La falta de difusión de la misión y visión de la institución en el interior de la misma ha sido un factor preponderante para que el personal.	La misión y visión es necesaria que todo el personal la conozcan para que exista un empoderamiento y conlleven al logro de objetivos.
Falta de capacitación permanente y oportuna	Falta de capacitación del personal referente a atención al cliente, reformas políticas y actualización en cuanto a su trabajo	Es necesario que el personal reciba la capacitación suficiente para desarrollar su trabajo de manera correcta y eficiente, lo cual evitara riesgos operativos que afecten la imagen institucional.	La ausencia de planes de capacitación en los que intervenga el personal de cada área y el compromiso de la gerencia de estar pendiente por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores	El personal no se encuentra preparados para desarrollar su trabajo adecuadamente y brindar la mejor atención a los socios.

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS

**E 5/13**

**HOJA DE HALLAZGOS
BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CUMANDA**

TITULO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Incumplimiento de manuales de procedimientos	Los manuales de procedimientos de los servicios que brinda el BNF sucursal Cumandá, no se ejecutan completamente como lo describe el instructivo por parte del personal.	La institución posee manuales para realizar su funciones, los mismos que deben cumplirse en su totalidad por parte de los empleados de acuerdo a la actividad que realizan para un eficaz y eficiente desarrollo de actividades	La falta de compromiso para con la Institución de parte del personal conlleva a que los mismos desarrollen su trabajo de manera adecuada.	El incumplimiento de los manuales y procedimientos genera riesgo operativo, así como también una base de datos actualizada lo cual perjudica la imagen de la institución.
Inconformidad de los socios por la atención que reciben	Los clientes demuestran inconformidad con el tiempo de espera o con la falta de atención por parte del personal	La satisfacción de las necesidades, expectativas de los clientes debe ser uno de los objetivos primordiales de la institución.	El personal tarda en brindar atención debido al tiempo que conlleva procesando papeles e información, y no establece prioridades.	Un cliente insatisfecho puede provocar inconformidad entre los demás, por ende una imagen institucional negativa.

 ELABORADO POR:
D.V.B.C

 REVISADO POR:
I.P.A.G

FECHA:

**3.2. Hoja de resumen****E 6/13**

**HOJA DE RESUMEN CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CUMANDA
COMPONENTE ADMINISTRATIVO**

COMPONENTE	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
ADMINISTRATIVO	La estructura organizacional debe reflejar la posición de la institución, de manera que demuestre claramente los cargos y niveles de autoridad. Considerando que el organigrama funcional definido adecuadamente puede delimitar las funciones de cada funcionario, evitando de esta manera la duplicidad de funciones.	A la Gerencia General: Designar al personal adecuado para la elaboración de los organigramas funcional y de proceso de manera inmediata para el desarrollo eficiente de las funciones y el logro de objetivos.
	Al no contar con un sistema de información y comunicación que facilite el flujo de información con la matriz, pues la misma debe estar al tanto de las operaciones que se realcen en sus filiales de manera diaria.	Adquirir un sistema de información y comunicación actualizado de acuerdo a las necesidades de la institución, lo cual permitirá garantizar el flujo de información diaria que permita la toma de decisiones oportunamente
	El desconocimiento de la aplicación de indicadores de gestión, por ende no se hace uso de esta herramienta para evaluar el desempeño de la Gestión de la institución.	La capacitación en el tema de indicadores, es necesario, para lo cual se debería buscar asesoría en calculo e interpretación, de modo que se aplique adecuadamente en la institución.
	En lo referente a la capacitación la institución brinda la misma de manera esporádica, pero no e ha establecido un plan de capacitación, desarrollo y atención al cliente para el personal que garantice el desarrollo personal y profesional. Se considera que sin la debida capacitación personal y profesional del personal no se llevan a cabo correctamente las operaciones de la institución.	Estructurar un plan de capacitación, desarrollo y atención al cliente para que satisfaga las necesidades, lo cual permitirá orientar el crecimiento profesional, esto dará lugar a la consecución de los objetivos propuestos.

 ELABORADO POR:
D.V.B.C

 REVISADO POR:
I.P.A.G

FECHA:

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS



E 7/13

3.3. Indicadores de Gestión

FUERZA LABORAL			
INDICADOR	FORMULA	DESARROLLO	INTERPRETACIÓN
Nivel de capacitación	NC = Número de empleados capacitados/ Total empleados	NC = 2/6=0,33*100= 33%	BNF sucursal Cumandá cuenta con el 33% de su personal en términos de capacitación
EFICIENCIA			
Cobertura	C=Número de Usuarios Atendidos/Número Potencial de Usuarios	C=3365/6450 = 0,52*100= 52%	En el año 2013 se han atendido al 52% del número potencial de usuarios.
EFICACIA			
Nivel de satisfacción del cliente	SC=Reclamos recibidos/ Población atendida	SC= 354/3365 =0,1052 = 10,52%	La insatisfacción del cliente representa el 10,52 % del total de la Población atendida en el año 2013
PERSPECTIVAS DE LOS PROCESOS INTERNOS			
Eficiencia de despachos de tramites	ED=Despachos de trámites realizados/Total tramites	ED= 247/ 281= 0.88 %	El 88% de los trámites realizados en la institución son despachados eficientemente, se debe considerar que se debe alcanzar el 100% de despachos satisfechos
PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO			
Nivel de compromiso	Empleados que la conocen/Total empleados	NC= 2/6= 0,33	En un porcentaje del 0,33 % reconocen a la institución, por lo cual debe focalizar en lo referente a la comunicación para el logro de objetivos.
Nivel de inconformidad	Renuncias/ Total Trabajadores	NI= 1/6= 0,166	El 2% del total de los empleados muestra inconformidad, lo cual es un factor importante y que ayuda a que a empresa pueda crecer.

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS



E 8/13

PERSPECTIVAS DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO			
INDICADOR	FORMULA	DESARROLLO	INTERPRETACIÓN
Niveles de aplicación de políticas	Políticas aplicadas/Políticas establecidas	$NPA=6/12 = 0,5$	El 50% de las políticas han sido aplicadas en el año de estudio del presente estudio, o cual indica que debería considerarse la necesidad de aplicación del 100% de la misma.
Años de servicio	Trabajadores de más de 1 año de servicio/Total trabajadores	$4/6= 0.66$	El 66% de los empleados ya trabajan más de 1 año lo cual muestra estabilidad tanto a la institución como al trabajador, lo cual no obstaculiza las actividades

ELABORADO POR: D.V.B.C	REVISADO POR: I.P.A.G	FECHA:
---------------------------	--------------------------	--------

**E 9/13****3.4. Valoración de riesgos y actividades**

RIESGO DE CONTROL		
A	M	B
5% - 55%	56% - 75%	76% - 100%
B	M	A
NIVEL DE CONFIANZA		

CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

No.	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Organigrama personal	10	0	No existe
2	Organigrama funcional y de procesos	10	1	No existe
3	Manual de funciones	10	10	
4	Sistema de información y comunicación	10	2	No existe
5	Planificación estratégica	10	8	
	TOTAL	50	21	

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

$$NC = \frac{21 \times 100}{50}$$

$$NC = 42\%$$

RC **ALTO**NC **BAJO**

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS

**E 10/13****CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN: GERENCIA**

No.	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Indicadores de gestión	10	1	No se conoce el concepto
2	Misión y Visión	10	2	No se publica
3	Plan de capacitación	10	4	Inexistente
	TOTAL	30	7	

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

$$NC = \frac{7 \times 100}{30}$$

$$NC = 23\%$$

RC NC

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS

**E 11/13****CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN: CRÉDITOS**

No.	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Capacitación	10	3	Poca capacitación
2	Procedimientos	10	5	No se aplican
3	Plazos de cancelación	10	5	No se cumple
4	Procedimientos para cartera vencida	10	7	Expectativa alta
	TOTAL	40	20	

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

$$NC = \frac{20 \times 100}{40}$$

$$NC = 50\%$$

RC NC

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS

**E 12/13****CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN: CAJA**

No.	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Capacitación	10	6	
2	Máquina para detectar billetes falsos	10	4	
3	Diferencias en los cierres de caja	10	8	
4	Rotación periódica de cajeros	10	7	
	TOTAL	40	25	

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

$$NC = \frac{25 \times 100}{40}$$

$$NC = 62,5\%$$

RC NC

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS

**E 13/13****CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN: SERVICIO AL CLIENTE**

No.	COMPONENTE	PT	CT	OBSERVACIONES
1	Información de servicios	10	4	
2	Respuesta a inquietudes	10	5	
3	Políticas de atención a clientes	10	3	
4	Clientes satisfechos con el personal	10	5	
	TOTAL	40	17	

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

$$NC = \frac{19 \times 100}{40}$$

$$NC = 47,5\%$$

RC **ALTO**NC **BAJO**ELABORADO POR:
D.V.B.CREVISADO POR:
I.P.A.G

FECHA:



FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

INFORME DE AUDITORIA

Cumandá, 25 de Noviembre del 2014

Señor Gerente (E)

BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CUMANDA

De mi consideración:

He efectuado la Auditoria de Gestión, se procedió con la aplicación de cuestionarios de control interno, encuestas a clientes, y observación directa en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Cumandá del año 2013.

En el informe se adjunta constan los resultados obtenidos en base al análisis efectuado, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio de la institución financiera.

Atentamente,

Darwin Basurto Cedeño

Auditor



INFORME CONFIDENCIAL DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

A la administración:

BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL CUMANDA

He efectuado la auditoría de gestión al Banco Nacional de Fomento sucursal Cumandá, por el año 2013, de conformidad a lo previsto:

La presente auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas Aplicables y las Técnicas de Auditoria aplicables en nuestro país.

La administración de la institución es la única responsable de la implementación y operación de un proceso de auditoría y de su respectivo sistema de control interno, la planificación estratégica y la eficiencia de la gestión empresarial, para que de esta manera se pueda tomar decisiones asertivas en pro del desarrollo de la institución, puesto que este es el objetivo primordial de esta auditoría.

En vista de las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, es posible que existan errores e irregularidades no detectados.

Basado en la revisión de la institución, se detalla las principales debilidades encontradas y las recomendaciones tendientes a mejorar la misma. Para facilitar el análisis de las recomendaciones, éstas se agruparon en tres grupos importantes:

1. Estructura organizacional
2. Sistema de comunicación e información
3. Indicadores de gestión



4. Planificación estratégica (Misión y Visión)
5. Normativa interna

1.- Inexistencia del organigrama funcional y de procesos.

Se observó que no existe un organigrama funcional y por procesos, lo cual se consideran que ha restado importancia a los beneficios que generan el contar con estos instrumentos.

Se considera que un organigrama funcional bien elaborado garantiza una correcta asignación de funciones al personal, mientras que el de procesos describe claramente los procesos que se ejecutan en la institución.

CONCLUSIÓN:

La institución no posee un organigrama funcional y de procesos, lo cual ocasiona una duplicidad de funciones, lo cual puede obstaculizar el logro de objetivos.

RECOMENDACIÓN:

Elaborar el correspondiente organigrama funcional y por procesos o encargar su elaboración a personal capacitado, de esta manera facilitara al personal tengan claro sus funciones así como los procesos que deben ejecutar los mismos.

2.- Falta de un sistema de comunicación e información

La institución no cuenta con un sistema de comunicación e información que enlace con la matriz. Considerando que un sistema de comunicación integrado garantizara un flujo de comunicación e información continuo y oportuno.



CONCLUSIÓN:

La carencia de un sistema de comunicación e información actualizado produce retrasos en las operaciones, lo cual afecta a la toma de decisiones oportunas

RECOMENDACIÓN:

Encarga a la persona apropiada la instalación de un sistema de comunicación e información actualizado.

3.- Aplicación de indicadores de gestión

No se aplican indicadores de gestión para la evaluación de la gestión y del desempeño del personal. Es de primordial importancia la aplicación e interpretación de indicadores de gestión los mismos que permitirán a la gerencia tomar las medidas correctivas necesarias para el logro de objetivos de manera eficiente y eficaz.

CONCLUSIÓN:

Es importante se aplique indicadores de gestión para medir el desempeño del personal.

RECOMENDACIÓN:

Es importante se capacite en cuanto al concepto, cálculo, aplicación e interpretación de indicadores de gestión, que se aplicara a la Institución para evaluar su desempeño, y en caso de requerirlo tomar medidas correctivas.

4.- Falta de conocimiento de la misión y visión

La mayor parte del personal conoce la misión y visión de la institución en la que trabajan. Es importante que la misión y visión de una organización sea conocida por todos los colaboradores, ya que esto permite que los mismos se sientan identificados con la razón de ser y los objetivos que se pretende alcanzar.



CONCLUSIÓN

Es claro que la misión y visión de la institución se encuentra definida en la planificación estratégica, pero las mismas no han sido difundidas a todo el personal lo cual ocasiona una falta de compromiso del personal.

RECOMENDACIÓN

- ✓ Se debe exhibir en un lugar claro y visible para todo el personal de la institucional misión y visión, de manera que pueda ser apreciada por todos.
- ✓ Establecer un plan de difusión del documento a través de reuniones, carteles, folletos.

5.- Incumplimiento de los manuales de procedimientos

Los manuales de políticas y procedimientos no son acatadas en su totalidad, ya que se obvia algunos pasos importantes y necesarios, es por lo cual que el incumplimiento de manuales genera riesgos operativos altos, perjuicios en la imagen institucional.

CONCLUSIÓN:

Pese a que existen los manuales y los mismos fueron elaborador acorde a las necesidades operativas y de servicio que presta de la institución, estos no son acatados totalmente.

RECOMENDACIÓN:

Proporcionar al personal el manual correspondiente a cada una de sus funciones, y exigir el cumplimiento obligatorio e inmediato de los mismos.

AUDITORES INDEPENDIENTES

DARWIN BASURTO & ASOCIADOS



Como parte importante del examen efectuado se procedió a evaluar la eficiencia, eficacia y gestión empresarial a través de indicadores. Aprovecho la oportunidad para expresar mi agradecimiento y cooperación brindada por parte de la institución durante todo el proceso de evaluación.

Quedo atento para cualquier aclaración adicional que pueda requerir sobre el presente informe.

Cordialmente,

Darwin Basurto Cedeño

Auditor

CONCLUSIONES

- ✓ La realización de la Auditoría de gestión para la toma de decisiones Banco Nacional de Fomento Sucursal Cumandá posibilitó la identificación de fortalezas, oportunidades que deben ser aprovechadas por la gerencia, así como también debilidades y amenazas que deben ser enfrentadas de manera que permita el logro de objetivos.
- ✓ El Diagnóstico la gestión actual del Banco Nacional de Fomento sucursal Cumandá, determinó que las decisiones que se toman en la institución son realizadas en base a la experiencia adquirida por la gerencia, y no se basa en informes técnicos.
- ✓ La falta de aplicación de una herramienta de control para la toma de decisiones de manera oportuna en la institución no permite evaluar el logro de objetivos, metas u otros beneficios que se pretenden alcanzar para la satisfacción de los clientes y por ende la mejora de la imagen institucional.

RECOMENDACIONES

- ✓ La gerencia debe implementar indicadores de gestión considerando que es un elemento fundamental para la planificación y de esta manera medir la gestión empresarial en la institución logrando mayor rentabilidad social y económica de los recursos empleados.
- ✓ La aplicación de la Auditoría de Gestión como herramienta de control en la institución, permitirá se evalúe el avance y logro de las metas propuestas, así como un componente para adoptar medidas correctivas necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Aguirre, J., & Escamilla, J. (2006). *Auditoría I,II,III*. Madrid: Didactica Multimedia.
- ✓ Alcolea, D., & Escalona, Y. (2009). Propuesta de un programa de auditoria para evaluar la gestión. *Revista Academica de Economia*, 34.
- ✓ Contraloria General del Estado. (2005). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Estudios Corporativos.
- ✓ Fonseca, O. (2011). *Sistemas de Control Interno*. Perú: Publicidad y Matiz.
- ✓ Franklin, B. (2007). *Auditoria administrativa: Gestion del cambio* (2da ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- ✓ Graig, M. (2003). *Auditoria de Gestión*. Madrid, España: Folio.
- ✓ Maldonado, M. (2007). *Auditoría de Gestión*. Quito: Libros.
- ✓ Meigs, W., Larsen, J., & Meigs, R. (2000). *Principios de Auditoria*. Mexico, Mexico: Diana.
- ✓ Quevedo, J. (2007). *Auditoria de Estados Financieros*. Mexico, Mexico: Lider.
- ✓ Santillana, J. R. (2005). *Auditoria interna integral: administrativa, operacional y financiera*. Mexico: Thompson.
- ✓ Whittington, R., & Pany, K. (2008). *Auditoria un enfoque integral*. Mexico.

LINCOGRAFÍA

- ✓ BNF. (19 de Mayo de 2014). *Historia Banco Nacional de Fomento*. Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2&Itemid=24&lang=es
- ✓ Casas, J., & Campos, D. (2005). *Elaboracion de cuestionarios y tratamiento estadistico de los datos*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de <http://external.doyma.es/pdf/27/27v>
- ✓ Cubillos, M., & Nuñez, S. (Agosto de 2012). *Guía para la construccion de indicadores de gestion*. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de <http://portal.dafp.gov.co/form/>
- ✓ Guillarte, Y. (enero de 2007). *Bases de Auditoria de gestion para las unidades del sector publico*. Recuperado el 22 de Mayo de 2015, de

<http://www.monografias.com/trabajos43/bases-de-auditoria/bases-de-auditoria2.shtml#bibl>

- ✓ Herrera, M. (20 de Octubre de 2011). *Fichas de observacion*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de <http://es.slideshare.net/herreramarina4/fichas-de-observacion>
- ✓ Tu guia contable. (2011). *Normas de Auditoría Generalmente Aceptaas (NAGAS)*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015, de <http://www.tuguiacontable.org/app/article.aspx?id=119>

ANEXOS



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL BANCO NACIONAL DE
FOMENTO SUCURSAL CUMANDA**

Objetivo.- Esta encuesta tiene como objetivo conocer los aspectos administrativos del BNF sucursal Cumanda.

Indicaciones.- La información que usted proporcione es de vital importancia. Por otro lado, esta información es confidencial por lo que no existirá ningún compromiso de su parte. (Marque con una X su respuesta)

Pregunta 1.- ¿Considera usted que la institución dispone y aplica herramientas de control en sus procesos?

SI _____ NO _____

Pregunta No. 2 ¿Cree usted que una adecuada toma de decisiones incrementa la eficiencia en la institución?

SI _____ NO _____

Pregunta No. 3 ¿Cree que la gerencia de la institución se debe apoyar en ciertos indicadores que le permitan evaluar su gestión?

SI _____ NO _____

Pregunta No. 4¿Existe una planificación y definición de objetivos en las actividades de la institución?

SI _____ NO _____

Pregunta No. 5Se evalúa el cumplimiento de los objetivos propuestos en el ciclo organizacional?

SI _____ NO _____

Pregunta No. 6¿El acceso a los recursos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?

SI _____ NO _____

Pregunta No. 7¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para la concesión y recuperación de un microcrédito?

SI _____ NO _____

Pregunta No. 8¿Se dan indicaciones diarias por el jefe de crédito?

SI _____ NO _____

Pregunta No. 9¿Existe un plan de promoción y difusión de los productos y servicios financieros que ofertan en el BNF sucursal Cumandá?

SI _____ NO _____

Pregunta No. 10¿Existen documentos para autorizar la salida del personal a realizar los respectivos avalúos para el otorgamiento de créditos?

SI _____ NO _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN