



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TESIS DE GRADO**  
**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA. C.P.A.**

**TEMA:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DEL BANCO  
NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA, PERÍODO  
ENERO - DICIEMBRE 2012**

**CARINA NOEMÍ CENTENO PARRA**

**VALERIA FERNANDA YUMISACA PINDUISACA**

**RIOMBAMBA- ECUADOR**

**2014**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA, PERÍODO ENERO - DICIEMBRE 2012” previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por las Srtas. Carina N. Centeno Parra y Valeria F. Yumisaca Pinduisaca, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza

**ASESOR DE TESIS**

Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, Carina Noemí Centeno Parra y Valeria Fernanda Yumisaca Pinduisaca, estudiantes de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Carina Noemí Centeno Parra**

**Valeria Fernanda Yumisaca Pinduisaca**

## **DEDICATORIA**

Es mi deseo, como sencillo gesto, dedicarles mi humilde Trabajo de Grado en primera instancia a Dios quien me dio la vida, fortaleza, fe, salud y esperanza para alcanzar este anhelo que ahora se vuelve una realidad tangible, ya que siempre estuvo a mi lado, me doto de grandes actitudes y talentos que hoy puedo utilizar en mi vida, y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

A mis padres, quienes permanentemente me apoyaron con espíritu alentador, sus consejos y su amor, facilitándome los recursos necesarios, contribuyendo incondicionalmente a lograr las metas y objetivos propuestos.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación como estudiante universitario.

**Valeria Fernanda Yumisaca Pinduisaca**

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por la fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado.

A mis padres por todo su sacrificio, apoyo incondicional y sus consejos que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos, valores y por ser mi ejemplo de perseverancia y lucha, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles y guiarme para culminar mi carrera profesional.

A mis hermanos por mis grandes amigos, que con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se me han presentado a lo largo de mi vida.

A toda mi familia, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Y nada de esto hubiese sido posible sin el sacrificio y el amor de personas que son importantes en mi vida.

**Carina Centeno**

## **AGRADECIMIENTO**

En el presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecerle a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

Después a mis padres por recorrer conmigo este arduo periodo de estudio, contando siempre con su apoyo incondicional, su amor y confianza en cada una de las etapas de mi vida estudiantil. Gracias padres porque su esfuerzo se ve reflejado ahora en este trabajo de tesis.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

**Valeria Fernanda Yumisaca Pinduisaca**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme protegido, amado y llenado de infinita bondad durante esta etapa de vida permitiéndome alcanzar esta meta, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por colmarme de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

También agradezco a mi madre Daysi y mi padre Luis por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar. A Luis y Xavier por ser un ejemplo de desarrollo profesional y saber llenar mi vida de alegrías y amor cuando más los necesitaba.

A mi Lupita que se encuentra en el cielo brindándome su amor y guiando mi camino para sobrellevar todas las tristezas y dificultades que se me presenten en mi camino.

A mis guías de tesis, Ing. Jorge Arias y al Ing. Giovanny Alarcón por compartir sus conocimientos en el desarrollo de mi tesis, así como en mi formación profesional, quienes más que profesores supieron ser amigos.

Agradezco a todas las personas que nos brindaron de una u otra forma su apoyo y colaboración para que este trabajo se culmine con éxito.

**Carina Centeno**

## **RESUMEN**

El presente trabajo plantea el desarrollo de una Auditoría de Gestión al Talento Humano en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, período enero – diciembre 2012, a través del cual se emiten conclusiones y recomendaciones concretas y razonables que permiten apuntar al adecuado desarrollo de actividades, contribuyendo a elevar el desempeño de los funcionarios de dicha institución. La investigación parte de un diagnóstico situacional con el objetivo de detectar las áreas y aspectos críticos para de esta manera contrarrestarlas y disminuir su impacto, evaluación de los procesos mediante la evaluación del sistema de control interno, evaluación del procedimientos y requisitos para el ingreso del personal a la institución, diagramas de flujo, aplicación de indicadores de gestión y técnicas de auditoría adecuadas que permiten la recolección de evidencia suficiente, de esta manera determinamos hallazgos, los mismos que se detallan en un informe final de Auditoría que pretende ayudar a las autoridades del banco a tomar las decisiones y acciones correctivas acertadas y oportunas en la gestión del personal. La Auditoría de Gestión al Talento Humano en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba se ha desarrollado en base a la información proporcionada y recolectada en la institución financiera, a más de la observación directa, material bibliográfico y virtual que amplió este estudio. La aplicación de esta Auditoría constituirá una herramienta de suma importancia que servirá de apoyo a la gestión de la administración institucional, autoridades, jefes departamentales y servidores, que permita mejorar y brindar un servicio de calidad a los clientes y la ciudadanía en general, por lo que se recomienda aplicar inmediatamente. Las autoridades de la institución deberán analizar las conclusiones y recomendaciones detalladas en el informe final de auditoría, las mismas que están enfocadas a corregir el desempeño de los funcionarios que forman el recurso más importante en una institución.



## **ABSTRACT**

This research Work proposes the development of Management Audit for the Human Resources Department at Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, period January-December 2012, through which specific and reasonable conclusions and recommendations are issued allowing the appropriate development of activities, contributing to improve the performance of the institution's officials.

The research starts from a situational analysis in order to identify critical areas and aspects to counteract and lessen their impact, the evaluation of the processes by assessing the internal control system, the evaluation of the procedures and requirements for the new staff admissions, flowcharts, the use of management indicators and appropriate audit techniques that allow the collection of sufficient evidence, thus we can determine the findings, the same as are detailed in a final audit report intended to help the bank authorities to make decisions as successful and timely correctives actions in personal management.

The management audit for the human resources department at “Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba” has been developed based on the giving and collecting information in the financial institution besides of the direct observation, bibliographic and virtual material in order to extend the study.

The application of this work will be an important tool which will support the administration, authorities, department heads and workers, improving and providing quality service to customers and citizens and therefore it is recommended to apply immediately.

The authorities of the institution should analyze the detailed findings and recommendations in the final audit report the same that are focused on correcting the officials' performance which are the most important resource in an institution.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Carátula	
Certificación del tribunal .....	II
Certificación de responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	VII
Resumen.....	VIII
Summary .....	IX
Introducción .....	1
Capítulo I .....	2
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.1.1. Formulación del problema .....	2
1.1.2. Delimitación del problema.....	2
1.1.3. Justificación .....	2
1.2. Objetivos.....	3
1.2.1. Objetivo general.....	3
1.2.2. Objetivos específicos .....	3
Capítulo II.....	4
2. Marco teórico.....	4
2.1. Antecedentes investigativos.....	4
2.2. Fundamentación teórica.....	6
2.2.1 Auditoría.....	7
2.2.2 Tipos de auditoría.....	7
2.2.3 Auditoría de gestión.....	8
2.2.4 Importancia .....	9
2.2.5 Objetivos de la auditoría de gestión.....	10
2.2.6 Elementos de la gestión .....	10

2.2.7 Similitudes y diferencia entre la auditoría de gestión y la financiera.....	12
2.2.8 Fases de la auditoría de gestión.....	13
2.2.9 Indicadores de gestión.....	14
2.2.9.1 Indicadores cuantitativos y cualitativos.....	14
2.2.10 Auditoría de gestión al talento humano.....	14
2.2.11 Objetivos de la auditoria de gestión del talento humano.....	14
2.2.12 La Auditoría de gestión al talento humano se enfoca en.....	15
2.2.13 Evaluación del desempeño.....	15
2.2.14 Normas de auditoría generalmente aceptadas.....	16
2.2.15 Terminología.....	19
2.3. Hipótesis .....	25
2.3.1 Hipótesis general.....	25
2.3.2 Hipótesis específicas.....	25
2.4. Variables .....	25
2.4.1. Variable independiente .....	25
2.4.2. Variable dependiente .....	25
Capítulo III.....	26
3. Marco metodológico.....	26
3.1.1 Modalidad de la investigación.....	26
3.2. Tipos de investigación.....	26
3.2.1. Investigación documental .....	26
3.2.2. Investigación de Campo.....	26
3.3. Población.....	27
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos .....	27
3.4.1. Métodos de investigación .....	27
Capítulo IV: .....	28

4.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA, PERÍODO ENERO DICIEMBRE 2012 .....	29-153
Conclusiones y recomendaciones .....	
Conclusiones_.....	154
Recomendaciones. ....	155
Anexos .....	156-187
Bibliografía .....	188
Lincografía.....	189

## **Introducción**

La presente tesis de grado que ponemos a consideración de los lectores, es un trabajo relacionado con una AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA. El mismo pretende sugerir alternativas de solución a las debilidades o puntos críticos detectados durante el desarrollo de la investigación, cuyo producto fundamental constituye el informe del auditor.

Desarrollamos un trabajo eminentemente académico, que lo constituye la práctica del mismo, poniendo a consideración aspectos importantes de carácter teórico, como son definiciones contenidas en conceptos, narraciones y descripciones de los elementos más importantes de la Auditoría y de la naturaleza de la institución, con lo cual se pretende dotar al lector de los elementos fundamentales para la aplicación profesional de una Auditoría de Gestión; de la historia de la entidad, de su legislación, organización y administración de la misma.

El presente trabajo de investigación, realizado en “EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA” período Enero – Diciembre del 2012, se desarrolló en base a los lineamientos, normas y procedimientos que rigen las técnicas modernas de la Auditoría.

Luego de conocer todos los aspectos importantes de la Auditoría de Gestión, se realiza un análisis del proceso de la misma, que comprende: estudio preliminar; revisión de objetivos, políticas y normas; revisión y evaluación del sistema de control interno; examen detallado de: áreas críticas y comunicación de resultados. Todo este procedimiento permitió desarrollar el trabajo de campo, aplicación de indicadores de gestión, mediante los cuales se puede detectar ciertas deficiencias.

Finalmente llegamos algunas conclusiones y planteamos recomendaciones, las mismas que se espera constituyan un aporte para mejorar la gestión de la institución, siempre y cuando las autoridades de la misma acojan nuestras recomendaciones y adopten medidas correctivas para contrarrestar estas deficiencias.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del problema

Realizado un diagnóstico a la problemática existente al interior del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, se puede determinar cómo problema central la politización de la entidad financiera y la falta de una adecuada gestión gerencial por la improvisación de personal, lo cual desencadena en: delimitación de funciones de procesos por escrito, el despilfarro de recursos en el pago del nómina por contratación indiscriminada de personal sin el perfil profesional, limitado rendimiento de los servidores públicos sin funciones, falta de evaluaciones del desempeño con seguimiento y monitoreo correspondiente, inequitativa distribución y asignación de los servidores públicos, entre otros problemas colaterales como son el incumplimiento de objetivos institucionales, por lo tal razón se ve afectado en la calidad del servicio hacia los clientes ya que la satisfacción de los mismos es lo primordial para el desarrollo de la institución.

#### 1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera la Auditoría de Gestión nos permitirá determinar los problemas que influyen en el desempeño del Talento Humano en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba?

#### 1.1.2 Delimitación del problema

El desarrollo de la Auditoría de Gestión al Talento Humano en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, será para medir el desempeño y rendimiento de cada una de sus funciones durante período el enero-diciembre 2012.

#### 1.1.3 Justificación

El desarrollo de la presente Auditoría de Gestión se justifica, ya que al efectuar la misma, permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestro periodo de estudios, las cuales serán base fundamental para determinar las técnicas, procedimientos adecuados para medir el desempeño y cumplimiento de metas,

objetivos y lo planificado bajo los parámetros de eficiencia, eficacia y ética, será la primera vez que se realice una auditoría a la gestión del Talento Humano de esta institución financiera, pues generalmente son controlados por la Superintendencia de Bancos, la presente investigación también se justifica con el consentimiento de las autoridades ya que tiene la finalidad de contribuir con la institución para que determinen el nivel de desempeño del talento humano y puedan tomar medidas correctivas para mejorar, siendo lo más indispensable y necesario para el desarrollo de sus actividades cumpliendo con las metas y objetivos. Guarda especial interés para los beneficiarios directos que serán los clientes, los propios empleados, e indirectamente los directivos y nosotras como gestoras de la presente investigación, la cual ayudará a mejorar el servicio y atención al cliente.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Desarrollar una Auditoría de Gestión al Talento Humano en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, período enero-diciembre 2012, para determinar los problemas que influyen en el desempeño del Talento Humano.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de desempeño y productividad del Talento Humano de las diferentes áreas funcionales del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba a fin de proponer estrategias de mejoramiento.
- Planificar los procesos de Auditoría aplicables al Talento Humano que permitan determinar el nivel de desempeño de los individuos en condiciones de trabajo.
- Ejecutar la Auditoría de Gestión al Talento Humano que permita establecer los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad en los diferentes procesos que ejecuta su personal como prerrequisito para la toma de decisiones del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes investigativos

**Título:** Auditoría de Gestión al Talento Humano del Departamento de Operaciones de la Empresa L&M seguridad privada cía. Ltda. de la Ciudad de Riobamba, para evaluar el desempeño laboral por el período 2011.

**Autor:** Zhinin Gualli, María Lorena

**Fecha de publicación:** 2-sep-2013

**Recomendación:** Implantar las recomendaciones planteadas tanto de la valuación del Control Interno como de los Procedimientos evaluados, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados en este examen de Auditoría.

Al evaluar el desempeño del talento humano en el servicio que prestan a la sociedad para el cumplimiento de los objetivos de la institución e identificar cuáles son las causas y efectos que conllevan al bajo rendimiento de los servidores públicos en las actividades que realizan diariamente y como han sido evaluadas por las autoridades de la misma. Para ello nosotras debemos aplicar las técnicas y procedimientos adecuados de acuerdo a la necesidad de nuestro trabajo investigativo para poder emitir un adecuado informe con sus debidas conclusiones y recomendaciones que contribuirán a la correcta toma de decisiones.

-----

**Título:** Auditoría de Gestión aplicado al recurso humano en el Centro de Desarrollo, Difusión e Investigación Social del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo por el período comprendido de Enero a Diciembre del 2009”

**Autor:** Armendáriz Araujo Carmita Alexandra,

Vallejo Lucio Yadira Elizabeth

**Fecha de publicación:** 18-ene-2012



**Recomendación:** Dar a conocer la importancia de tener una auditoría de gestión al recurso humano que les permita crecer y fortalecer como institución reduciendo los niveles de riesgos logrando así la efectividad en sus operaciones diarias.

En relación a nuestra auditoría el Banco Nacional De Fomento Sucursal Riobamba, posee un manual de funciones el cual no se aplica adecuadamente en la designación de funciones al personal, por ende incidirá en el bajo rendimiento del mismo ya que cumplan con los perfiles profesionales.

-----  
**Título:** Auditoría de Gestión al Talento Humano de las Coordinaciones Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el ejercicio fiscal 2010.

**Autores:** María Fernanda Cando Chafra

Nelly Fernanda Meléndrez Cruz

**Fecha de publicación:** 2011

**Recomendación:** El personal debe sujetarse a la normativa vigente que le permitirá un correcto desenvolvimiento de las operaciones que realizan, evitando que en cada una de las dependencias exista incumplimiento de leyes, reglamentos y demás disposiciones legales, que son la base para un mejor desempeño de la gestión de los servidores públicos.

La aplicación de esta auditoría a una entidad pública será la base que nos guíe para el desarrollo de nuestro trabajo investigativo, en el proceso a llevarse a cabo para la determinación de las evidencias necesarias que den respuesta a los problemas detectados pudiendo dar solución a los mismos, permitiendo a las autoridades tomar las debidas acciones correctivas para el mejoramiento de la misma y poder brindar un adecuado servicio a los clientes.

-----  
**Título:** “Modelo de Auditoría de Gestión al Talento Humano de la Corte Superior de Justicia Ibarra”

**Autora:** SEVILLANO, A. Amparito

**Fecha de publicación:** 2011

**Recomendación:** Establecer un sistema de evaluación de desempeño permanente al personal, respecto al cumplimiento de metas y objetivos implementando indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ética para evaluar al Recurso Humano.

Permite que las autoridades, funcionarios públicos y los clientes conozcan, si el Talento Humano que administra la institución se gestionan correctamente y también si están cumpliéndose los fines para los cuales fueron nombrados o contratados se logran con efectividad, eficiencia y economía componentes principales de la auditoría de gestión.

## **2.2 Fundamentación teórica**

### **2.2.1 Auditoría**

La palabra auditoria viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas, está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos así como el control de los mismos

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

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

En forma sencilla y clara, escribe HOLMES.

"... 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."

El profesor de la universidad de Harvard expresa

"... el examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen."

Según “report of the Committee on Basis Concepts” del Auditing Concepts Committee, en Accounting review,(1972). La auditoría es un proceso sistemática y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes con actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos.

Tomando en cuenta los criterios anteriores podemos concluir que:

**“La auditoría es un examen sistemático, objetivo y profesional, que se realiza a las operaciones tanto financieras como administrativas efectuadas con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de evaluarlas y verificarlas para elaborar un informe sustentado en evidencia suficiente el mismo que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones que contribuya al mejora de la entidad”.**

### **2.2.2 Tipos de auditoría**

Existen autores que se refieren a los tipos de auditoria, es el caso de la Peña (2009) quien indica:

- **Auditoría externa:** es el 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.

- **Auditoría operacional:** consiste en el examen de evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar l
  
- **Auditoría de gestión:** Es el examen que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización, así como también para comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades desarrolladas.
  
- **Auditoría financiera:** consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad , para determinar si estos reflejan ,razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económicas – financieras con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico – financieras y el control interno .
  
- **Auditoría privada:** es aquel examen profesional ejecutado por firmas privadas de auditoría y que puede ser a su vez auditoría financiera u operacional, mediante la cual se emite un informe como las debidas conclusiones y recomendaciones que permitan a la entidad examinada mejorar.
  
- **Auditoría gubernamental:** consiste en un examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, o de ambas a la vez , practicado por posterioridad a su ejecución , con la finalidad de verificarlas evaluarlas y elaborar el correspondiente informe que debe contener conclusiones y recomendaciones y en caso de examen de los estados financieros el respectivo dictamen profesional.

### 2.2.3 Auditoría de gestión

Según la federación nacional de contadores del ecuador (2008), dice: “Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una

entidad, programa o actividad empresarial, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales, para facilitar la toma de decisiones de quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público”.

“Williams P. Leonard en 1962 dice:” La Auditoría de Gestión es un examen comprensivo y constructivo de la estructura organizacional de una empresa o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos”.

Según Yanel Blanco Luna (2012), dice: Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo o independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

En la definición de la auditoría de gestión nos identificamos con la Federación Nacional de Contadores del Ecuador, porque es un examen sistemático, realizado por profesionales para medir el desempeño de la entidad basándonos en las evidencias aplicando los indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos propuestos.

#### **2.2.4 Importancia de la auditoría de gestión**

Blanco, Y. (2012), menciona:

La importancia de ejecutar la Auditoría de Gestión en las empresa se da ya que este tipo de auditoría tiene un enfoque integral por tanto es considerada como una auditoría de economía y eficiencia, la misma examina en forma detallada cada aspecto operativo de la compañía, logro de los objetivos, estructura organizativa, participación individual de cada empleado, verificación del cumplimiento de la normatividad general y específica, evaluación del desempeño, la eficiencia y economía dentro de los procesos, medición del grado de confiabilidad de la información y atención a la existencia de procedimientos más costosos.

### 2.2.5 Objetivos de la auditoría de gestión

Según Blanco, Y. (2012), indica:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad y saber si ha conseguido los mismos.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

### 2.2.6 Elementos de la gestión

Al revisar varios autores determinan los elementos de la gestión, nos identificamos con Maldonado, M. (2011), quien menciona:

#### ✓ **Eficiencia**

Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo.

#### ✓ **Eficacia**

Es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.

#### ✓ **Ecología**

Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto.

✓ **Economía**

Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

✓ **Ética**

Es el elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en la normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

## 2.2.7 Similitudes y diferencias entre la auditoría de gestión y auditoría financiera

**Cuadro No.1: Similitudes y diferencias entre la auditoría de gestión y financiera**

	<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>	<b>AUDITORÍA FINANCIERA</b>
<b>SIMILITUDES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar y evaluar el sistema de control interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar y evaluar el sistema de control interno.</li> </ul>
<b>DIFERENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pretende ayudar a la administración aumentar su eficiencia mediante, la presentación de recomendaciones.</li> <li>• Utiliza los estados financieros como un medio.</li> <li>• Promueve la eficiencia de la operación, aumento de ingresos, la reducción de los costos, y la simplificación de tareas, etc.</li> <li>• Es no sólo numérica.</li> <li>• Su trabajo se efectúa de forma detallada.</li> <li>• Puede participar en su ejecución profesional de cuales quiera especialidad des a fines a la actividad que se audite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.</li> <li>• Los estados financieros constituyen un fin.</li> <li>• Da confiabilidad a los estados financieros.</li> <li>• Es numérica.</li> <li>• Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.</li> <li>• La realizan solo profesionales del área económica.</li> </ul>

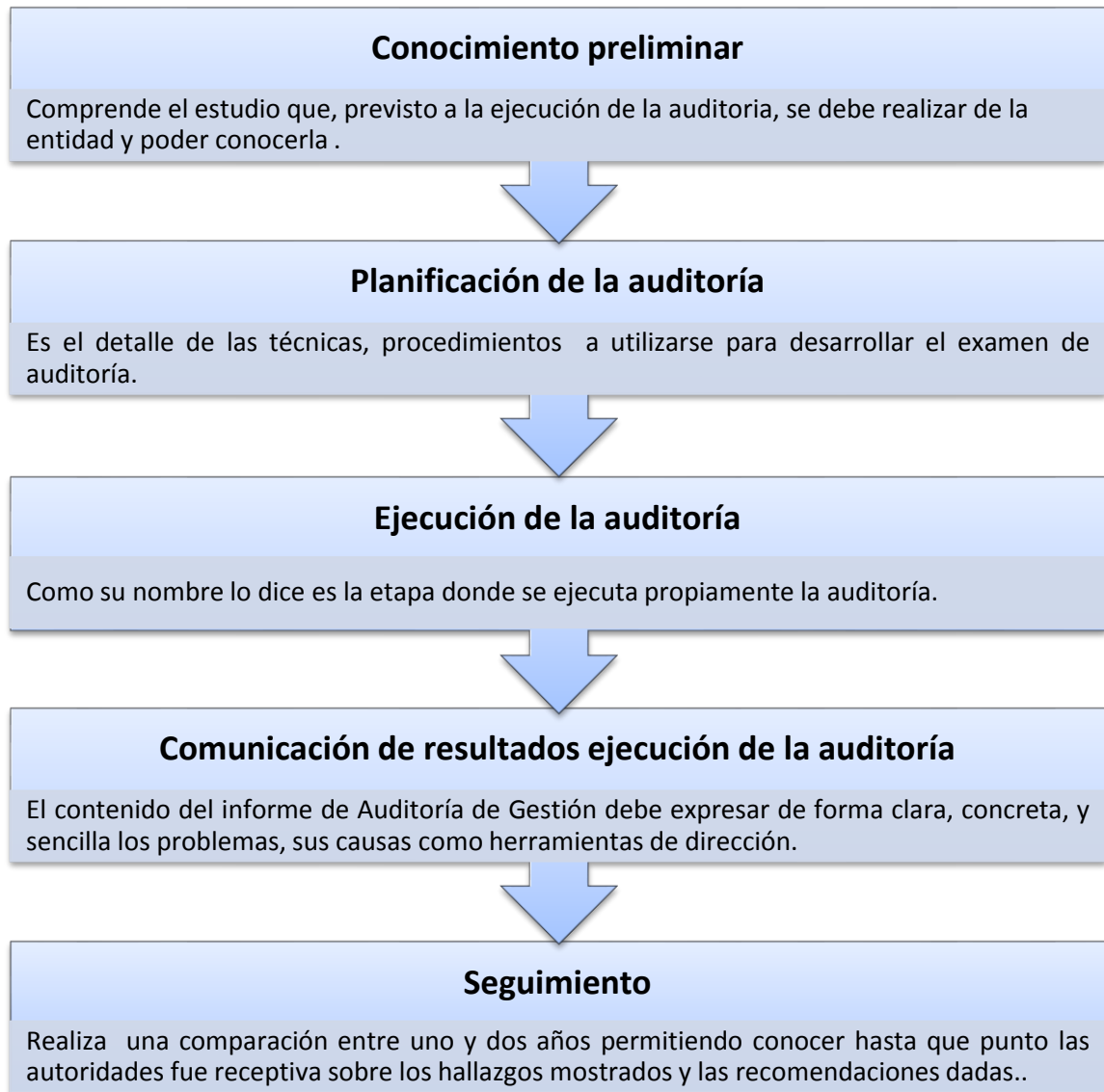
**Fuente:** Maldonado, M. (2011) Auditoría de Gestión (4ta. Ed.) Bogotá. p. 21

**Elaborado:** Las Autoras.



## 2.2.8 Fases de la auditoría de gestión

**Figura No.1: Fases de la auditoría de gestión**



**Fuente:** TAYLOR, D.: GLENZEN, W.1991. *AUDITORIA*. MEXICO: NORIEGA EDITORS

**Elaborado por:** Las Autoras

### **2.2.9 Indicadores de gestión**

Al revisar varios autores definen los indicadores de gestión, nos identificamos con Blanco, Y. (2012), quien menciona:

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

#### **Indicadores cuantitativos y cualitativos**

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- ✓ **Indicadores cuantitativos.-** Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- ✓ **Indicadores cualitativos.-** Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la entidad.

### **2.2.10 Auditoria de gestión del talento humano**

Gestionar los recursos humanos, es decir, procurar a la empresa el personal necesario, (en cantidad y calidad) para poder alcanzar sus objetivos de actividad a corto y medio plazo.

### **2.2.11 Objetivos de la auditoría de gestión al talento humano**

- Desarrollar las competencias individuales y colectivas
- Mejorar el grado de satisfacción laboral, así mantener el equilibrio entre:

1. La nómina / nivel de actividad
  2. Remuneración / productividad
- Conseguir un buen clima social

#### **2.2.12 La auditoría de gestión del talento humano se enfoca en:**

- Productividad
- Clima Laboral
- Políticas de promoción e incentivos
- Políticas de selección y formación
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.

#### **2.2.13 Evaluación del desempeño**

Según Blanco Yanel, (2012) señala:

La evaluación del desempeño de los empleados es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el empleado debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

La evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo debilidades y fortalezas de los servidores públicos, conocer la calidad de cada uno de los empleados, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

## 2.2.14 Normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS)

Ray, O. & Kurt, P. (2011), cita:

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

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

### Normas generales o personales

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

### Normas de ejecución del trabajo

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

## **Normas de preparación del informe**

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

### **a. Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados:**

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

### **b. Consistencia:**

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

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

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

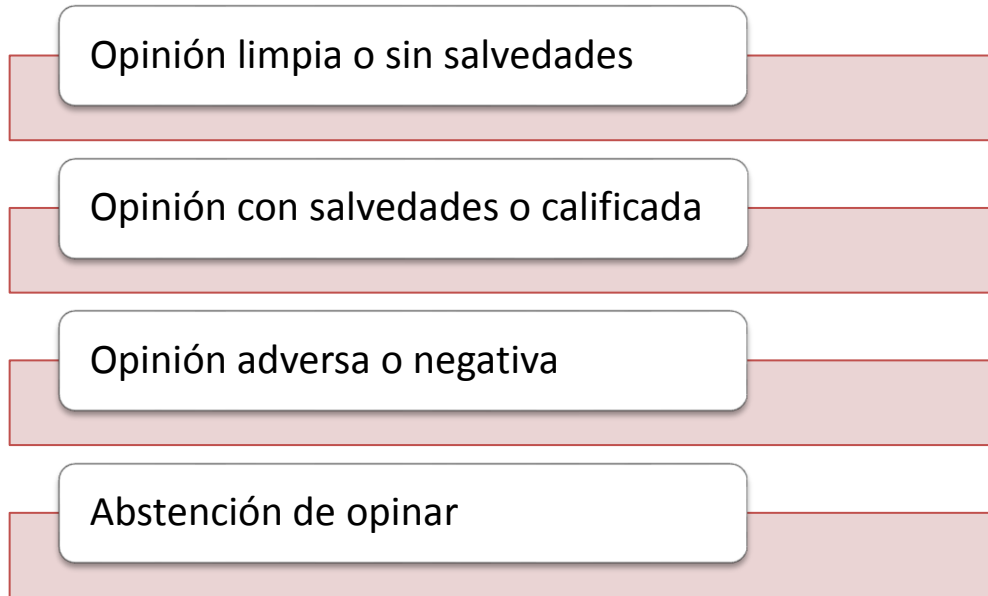
### **c. Revelación suficiente:**

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

**d. Opinión del auditor:**

**Figura No.2**

Opinión del auditor



**Fuentes:** Taylor, H. & Glezen W. (1991). AUDITORIA. México: Limusa S.a.

**Elaborado:** Las Autoras

Estas normas son importantes en la aplicación de toda auditoría, ya que se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como auditor.

### 2.2.15 Terminología

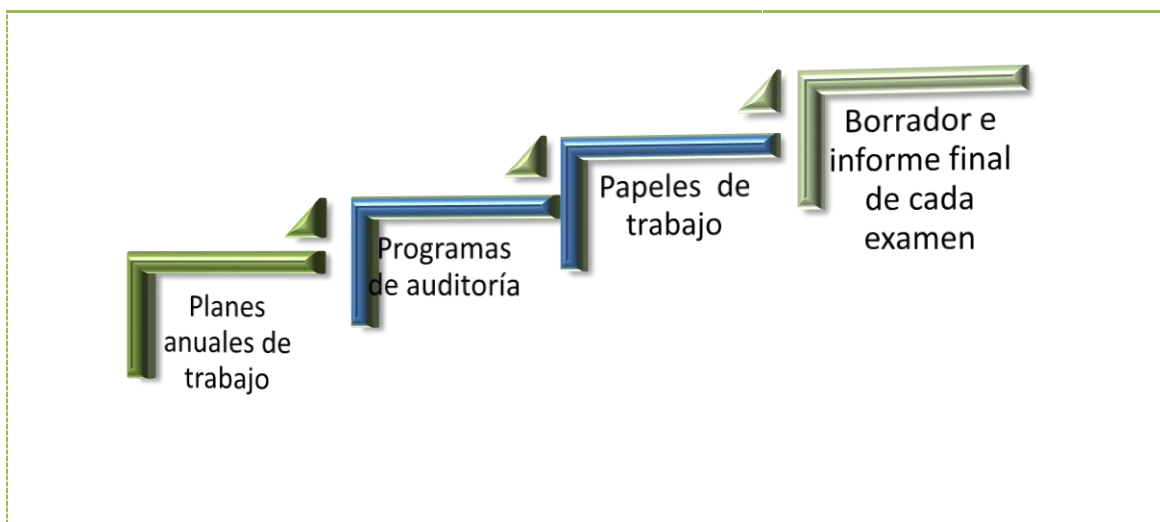
- **Archivo corriente**

Contendrá los papeles acumulados durante el desarrollo de la auditoria y que podrán ser utilizados para periodos subsecuentes.

Acumulará también todos los papeles de trabajo relacionados con los diferentes procedimientos realizados en cada una de las áreas y corresponden al período sujeto al examen.

**Figura No.3:**

Desarrollo de archivo corriente



**Fuente:** WELLINGHAM, J. (1982). AUDITORIA CONCEPTOS Y METODOS. MEXICO: COPYRIGHT.

**Elaborado:** Las Autoras

- **Archivo permanente**

Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoria o necesarios para auditorias subsiguientes. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

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

- **Papeles de trabajo**

Según Ray, O. & Kurt, P. (2011), citan: Es el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoria, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoria revelados en el informe.

- **Marcas**

Según De la Peña, A. (2009), indica: Sirven para facilitar la transcripción e interpretación del trabajo realizado en la auditoria, se acostumbra a usar marcas que permiten transcribir de una manera práctica y de fácil lectura algunos trabajos repetitivos. La forma de las marcas deben ser lo más sencillas posibles pero a la vez distintiva, de manera que no haya confusión entre las diferentes marcas que se usen en el trabajo.

- **Referenciación**

Según De la Peña, A. (2009), indica: Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite, se puede realizar utilizando el método alfabético-numérico.

- **Evidencia**

Ray, O. & Kurt, P. (2011), *mencionan*: En auditoria la evidencia constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando estas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe, la evidencia se obtiene mediante la aplicación de las técnicas de auditoria.

**1. Física o natural:** es en todo cuanto nos rodea, se obtiene por medio de una inspección u observación directa.

- a. En las actividades ejecutadas por las personas.
- b. En los documentos y registros originales.
- c. En hechos relacionados con el objeto a examinar.



2. **Testimonial:** Es la información obtenida a través de cartas o respuestas de indagaciones recibidas por medio de entrevistas, los registros de entrevistas pueden ser memorándum firmados por los entrevistados, la declaración verbal de un funcionario siempre y cuando, esta sea corroborada por los auditores que la declaración del funcionario es fuente valiosa de la información.
  
3. **Documental:** Hace referencia a documentación interna de la empresa y documentación externa; la documentación externa es el documento más confiable, ya que llega a la empresa y debemos verificar, como pueden ser las facturas y la correspondencia, siempre y cuando llegue directamente a manos del auditor; de igual forma la documentación interna circula fuera de la entidad y tiene el mismo grado de confiabilidad, y estos pueden ser la circulación externa y el control interno satisfactorio.
  
4. **Analítica:** Se origina en la verificación de cualquier información a través de:
  - a. Procesamiento electrónico de datos y cálculo.
  - b. Comparaciones con la ley, normas, etc.
  - c. Operaciones anteriores, transacciones.
  - d. Raciocinio.
  - e. Análisis (separar los elementos en partes).
  - f. Examen crítico y minucioso de un universo que provee la certeza clara, perceptible y manifiesta.
  
5. **Verbal:** se conoce como prueba semiplena, que tiene que ser investigada con mucho cuidado y con profundidad.

- **Los hallazgos de auditoría.**

Menciona Maldonado, M. (2011): Un hallazgo de auditoría es algo que un auditor ha observado o encontrado irregular en el examen. Es el resultado de la información desarrollada en base de la reunión lógica de datos y la presentación

objetiva de los hechos. Sirve de base para desarrollar las conclusiones y recomendaciones.

Las características de un hallazgo son entre otras las siguientes:

- Tener un título que revele su contenido en forma resumida y llame la atención al lector, este será a identificará la idea del contenido del mismo.
- Su contenido debe estar plenamente justificado por la labor efectuada y por la evidencia obtenida.
- Su presentación no debe conducir a conclusiones erróneas.
- Para su determinación, se debe tomar en cuenta las circunstancias en que ocurrió el hecho, la complejidad y la magnitud del problema, el grado de generalización de este, su forma objetiva, honesta, justa y conveniente.

Los atributos de un hallazgo de auditoría son:

**Condición:** situación actual encontrada – “lo que es”.

**Criterio:** unidades de medida o normas aplicables – “lo que debe ser”.

**Causa:** las razones de la decisión – “por qué sucedió”.

**Efecto:** importancia relativa del asunto – “la diferencia entre lo que es y debe ser”.

- **Técnicas y procedimientos de auditoría**

Menciona Maldonado, M. (2011): Los mecanismos mediante los cuales los auditores recopilan la evidencia de auditoría. Las técnicas de auditoría consisten en: comparación, cálculo, confirmación, indagación, inspección, observación y examen físico.

Los procedimientos de auditoría son operaciones específicas que se aplica en el desarrollo de una auditoría e incluyen técnicas y prácticas consideradas necesarias de acuerdo con las circunstancias. Los procedimientos pueden agruparse en:

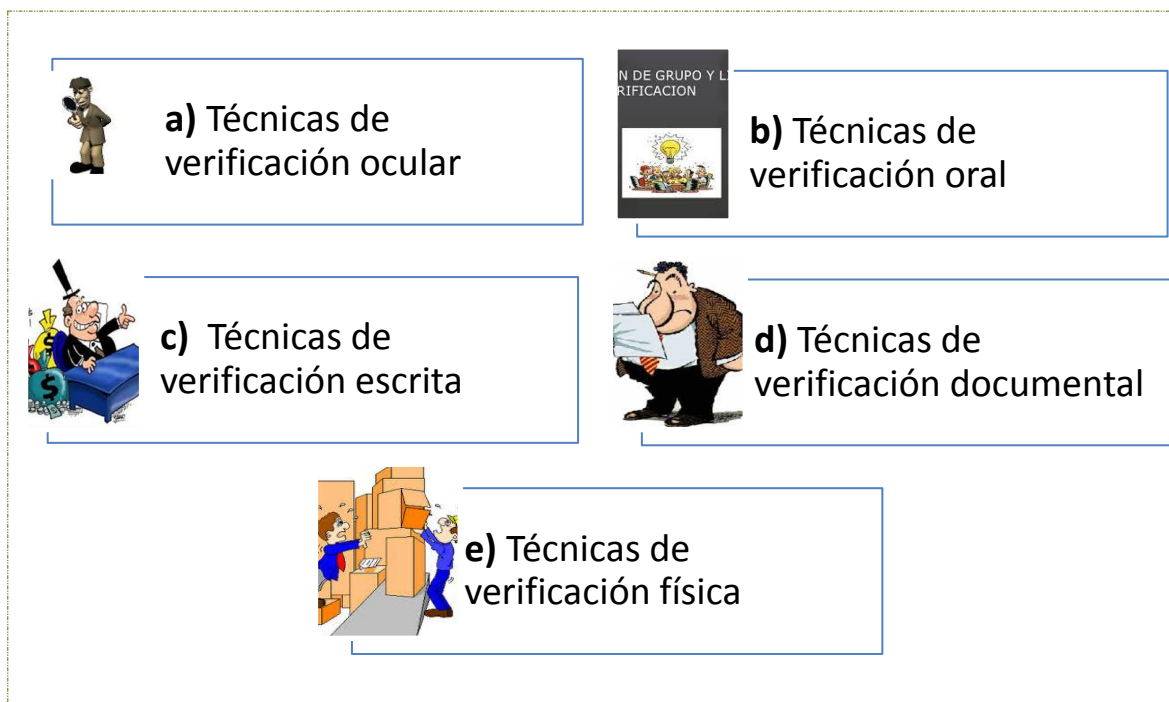
Pruebas de control;

- Procedimientos analíticos
- Pruebas sustantivas de detalle

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia que fundamente su opinión. Las técnicas más utilizadas son:

**Figura No.4:**

Técnicas y procedimientos de auditoría



**Fuente:** WELLINGHAM, J. (1982). AUDITORIA CONCEPTOS Y METODOS. MEXICO: COPYRIGT.

**Elaborado:** Las Autoras

### **A. Técnicas de verificación ocular**

- Comparación: es obtener la similitud o diferencia de los conceptos.
- Observación: es el examen ocular para cerciorarse de ciertos hechos y circunstancias.
- Revisión selectiva: es el examen ocular rápido con fines de separar mentalmente las transacciones que no son normales y típicas.

## **B. Técnicas de acción verbal**

→ Indagación: es obtener información verbal de empleados de la entidad a través de averiguaciones y conversación.

## **C. Técnicas de acción escrita**

→ Analizar: es separar un elemento en partes

→ Confirmación: es obtener comparación de una fuente distinta a la entidad bajo examen y sus registros.

→ Conciliación: conciliación es hacer que concuerden dos conjuntos de cifras relacionadas, separadas e independientes.

## **D. Técnicas de revisión**

→ Comprobación: es examinar fundamentalmente la evidencia que apoya una transacción u operación.

→ Computación: es verificar la exactitud matemática de las operaciones a través del cálculo.

→ Examen: es investigar, inspeccionar o comprobar la exactitud.

→ Verificación: es probar la veracidad o exactitud de un hecho.

## **2.3 Hipótesis**

### **2.3.1 Hipótesis general**

Permitirá la realización de una Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba período enero-diciembre 2012, para determinar los problemas que influyen en el desempeño del personal.

### **2.3.2 Hipótesis específicas**

- ❖ Si el realizar una comparación entre las metas y objetivos permite determinar la realidad del desempeño de los servidores de la institución financiera.
- ❖ Si el evaluar el control interno del talento humano en relación con la gestión contextual del banco, permite que la entidad posea una visión del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.
- ❖ Si realizar un informe final de acuerdo a los hallazgos encontrados durante nuestro examen, permite determinar el correcto desempeño del talento humano del banco y ayude a tomar las acciones correctivas.

## **2.4 Variables**

### **2.4.1 Variable independiente**

Talento humano

### **2.4.2 Variable dependiente**

Eficiencia, eficacia, efectividad, economía y ética.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Modalidad de la investigación

La auditoría de gestión examina las prácticas gerenciales para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en relación con los objetivos y planes generales de la empresa. Para la medición de la gestión es necesario establecer indicadores cuantitativos y cualitativos, bien sea elaborado por la entidad, por el sector a la que pertenece, o de fuentes externas.

- a) **Cualitativas:** Mediante la aplicación de esta investigación se recogerán los datos y se analizará sobre la eficiencia, eficacia y economía del talento humano de la entidad, ya que son de gran utilidad poder emitir criterios, opiniones y juicios de valor.
  
- b) **Cuantitativas:** Con la aplicación de las encuestas realizadas al personal, directivos, funcionarios y clientes del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, se verificará la hipótesis, mediante la información de la población que se estudia en esta tesis.

#### 3.2 Tipos de investigación

##### Investigación documental y bibliográfica

Por medio de ésta investigación se podrá obtener los conocimientos claros, consiguiendo información correcta, necesaria y precisa acerca del tema que se está tratando, para esto se recurrirá a libros y documentos especializados, enciclopedias, documentos relacionados, páginas web que contribuyan al equipo de trabajo, para el fortalecimiento y progreso de conocimientos sobre el tema.

##### 3.2.1 Investigación de campo

Esta investigación de campo se aplicará de forma directa en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, donde se aplicará la Auditoría de gestión, y será el equipo

de trabajo quién estará ligado directamente con la institución para obtener información de primera fuente, útil y necesaria para solucionar el problema.

### 3.3 Población

Para la aplicación de la auditoría en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, la información que se debe obtener del talento humano es en su totalidad porque el estudio es específico y solo se relacionan con este factor. El número de personal es de 40 servidores públicos que laboran en la institución, por ello se va a trabajar con toda la población.

$$n = \frac{Z^2 \sigma^2 N}{e^2(N - 1) + Z^2 \sigma^2}$$

### 3.4 Métodos, técnicas e instrumentos

#### 3.4.1 Métodos de investigación

El método del cual se valdrá la presente investigación científica es principalmente el método inductivo, que tendrá de apoyo el método analítico.

**Método deductivo:** Iniciaremos de las actividades que se realizan el talento humano y se verificara con lo establecido hasta determinar que no permite que se desempeñen de la mejor manera.

**Método inductivo:** Nos permitirá conocer normas o políticas internas para las actividades y cumplimiento de objetivos que realiza la institución y continuando un proceso sistemático y administrativo.

**Método sintético.-** Por medio de este método nos permitirá completar los resultados obtenidos de la investigación para así estudiarlos en su totalidad y sugerir recomendaciones que permitan mejorar el desempeño del talento humano.

### **3.4.2 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.**

#### **Información primaria:**

Las técnicas que se aplicarán en la investigación de campo, debido a que nos permitirá recolectar información de manera que podrá ser utilizada para verificar lo establecido.

#### **Información secundaria**

Para la recolección de información para ésta investigación, se sustentará mediante la revisión de las leyes, normas, reglamentos que presentan para las entidades públicas y debe ser cumplida.

**a) Cuestionarios:** La razón por la que vamos a utilizar esta técnica de auditoria es para saber si los funcionarios de la institución saben cuáles son los objetivos principales de la institución, cual es la situación de la misma de acuerdo al desempeño de su personal, como cubren las necesidades de personal, si cada uno de los funcionarios es evaluado de acuerdo a las funciones que realiza y que le han sido asignadas.

**b) Entrevistas:** Se procederá a la realización de entrevistas a diferentes empleados de la institución, de las diferentes áreas de la misma, con la finalidad de identificar y ampliar la información obtenida a partir de las otras herramientas de investigación.

Se ha optado por la modalidad de entrevista estructurada, ya que aunque se parte de preguntas básicas previamente establecido, el entrevistador se permitirá ir enlazando las preguntas con las repuestas que dé el entrevistado con el fin de identificar los problemas existentes. Se trata de conseguir una conversación fluida, evitando que el empleado se sienta incómodo o tenga la sensación de estar en un interrogatorio.



# 4. PROPUESTA

<b>CLIENTE</b>	<b>BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA</b>
<b>COMPONENTES</b>	TALENTO HUMANO
<b>FECHA DE CIERRE</b>	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

# ARCHIVO PERMANENTE

## ÍNDICE

<b>Información General</b>	<b>IG</b>
<b>Hoja Marcas</b>	<b>HM</b>
<b>Programas de Auditoría</b>	<b>PA</b>

### a. Reseña histórica

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

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

Es en estas circunstancias el gobierno del doctor Isidro Ayora, mediante decreto ejecutivo del 27 de enero de 1928 publicado en el registro oficial No.552 del mismo mes y año, crea el Banco Hipotecario del Ecuador.

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

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

Luego, mediante decreto No.327 del 28 de marzo de 1974, publicado en el registro oficial No.526 del 3 de abril del mismo año, se expide la nueva ley orgánica del Banco Nacional de Fomento. Con esta Ley el Banco Nacional de Fomento adquiere autonomía económica, financiera y técnica.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-09-2013</b>

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 la reforma del decreto ejecutivo N° 696 de 14 de marzo de 2011, suscrito por el señor presidente constitucional de la república del Ecuador; Econ. Rafael Correa Delgado, en el cual se estableció lo siguiente:

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

1. El presidente de la república o su delegado, quien lo presidirá;
2. El ministro coordinador de la política económica o su delegado;
3. El ministro coordinador de la producción, empleo y competitividad o su delegado;
4. El ministro de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca o su delegado; y,
5. El ministro de industrias y productividad o su delegado.

El BNF tiene nuevas atribuciones, después que el Congreso Nacional se allanó al veto parcial del ejecutivo en las reformas a la ley de esta institución financiera.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-09-2013</b>

En las reformas también se establece que el crédito se ampliará a los sectores acuicultor, minero, forestal, pesquero y turístico. De igual manera se definieron los tipos de crédito que se otorgarán para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo y micro crédito.

La nueva ley exige al estado que implemente los seguros como mecanismo de protección contra riesgos y contingencias que puedan afectar el pago de los créditos al Banco. Este seguro deberá estar cubierto con el aporte del estado y el beneficiario de crédito. El aporte estatal, según determina la ley aprobada, se hará con cargo al fondo de ahorro y contingencias.

#### **b. Misión institucional**

Fomentar el desarrollo socio-económico y sostenible del país con equidad territorial, enfocado principalmente en los micro, pequeños y medianos productores a través de servicios y productos financieros al alcance de la población.

#### **c. Visión institucional**

Ser la institución referente de la banca de fomento y desarrollo en gestión eficiente, que aporta al logro de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.

#### **d. Objetivos institucionales**

- Promover e impulsar el crecimiento socio-económico del país, con amplia cobertura dentro del territorio nacional.
- Fomentar el desarrollo enfocado principalmente en los pequeños y medianos productores.
- Impulsar el desarrollo en gestión eficiente aportando al logro de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.
- Facilitar la compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas nuevas.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-09-2013</b>

- Apoyar las necesidades de inversión y proyectos de expansión de tu negocio.

#### e. Valores institucionales

**1. Eficiencia:** Realizar las tareas en los parámetros de tiempo y forma exigidos para la misma, dedicando toda su energía y concentración en la elaboración de los mismos.

**2. Integridad:** Ceñir la conducta pública y privada, de modo tal que las acciones y palabras sean honestas y dignas de credibilidad, fomentando una cultura de confianza y de verdad.

**3. Honestidad:** La prestación de sus servicios al banco solo irrogará los emolumentos previstos para esa función. Nunca efectuará actos o negocios que pongan en peligro la estabilidad económica y/o financiera de la institución.

**4. Transparencia:** Todo acto del funcionario estará presidido por este valor procurando evitar cualquier tipo de duda sobre los mismos.

**5. Idoneidad:** Con el fin de mantener los estándares de profesionalismo y capacidad que garanticen el óptimo desempeño en las funciones, todo funcionario adoptará planes de capacitación permanente internos y externos, además, deberá familiarizarse con las disposiciones sobre el desarrollo de sus funciones y responsabilidades, tanto al ingreso en la Institución como su permanente actualización.

**6. Buena fé:** El accionar del funcionario debe estar presidido por la recta intención sin que nadie directa o indirectamente resulte perjudicado y tratando de influenciar positivamente en su entorno.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-09-2013</b>

**7. Lealtad:** Antepondrá en todo momento los intereses de la institución guardando la debida fidelidad a la misma. Se abstendrá de divulgar información propia de la actividad interna del banco, salvo requerimiento judicial o de los órganos de control.

**8. Imparcialidad:** En sus relaciones tanto con compañeros como con clientes, observará siempre una predisposición solícita a la pronta solución de los problemas sin favoritismo de ninguna.

**9. Prudencia:** A menos que la cuestión lo exija no entrará ni propiciará discusión alguna, observará siempre predisposición para la ayuda solidaria y la solución concertada de los conflictos, tratando de crear un clima de confianza en su entorno.

**10. Templanza:** El funcionario debe desarrollar sus funciones con respeto y sobriedad, usando las prerrogativas inherentes a su cargo y los medios de que dispone únicamente para el cumplimiento de sus funciones y deberes. Asimismo, debe evitar cualquier ostentación que pudiera poner en duda su honestidad o su disposición para el cumplimiento de los deberes propios de su cargo.

**11. Honradez:** Nunca usar el cargo público para ganancia personal, ni aceptar prestación o compensación de ninguna persona o asignación que pueda llevar a actuar con falta de ética en las responsabilidades y obligaciones.

#### **f. Políticas institucionales**

##### **1) Monetaria, cambiaria y crediticia**

- Mantener la estabilidad de precios.
- Mantener un nivel adecuado de reservas.
- Recapitalizar al banco y mantener niveles adecuados de capitalización.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-09-2013</b>

## 2) Regulación y estabilidad del sistema financiero

- Procurar la estabilidad y fortalecimiento del sistema financiero.
- Contribuir a la aplicación de los principios de honestidad y transparencia del sistema financiero.

## 3) Sistema de pagos

- Contar con un sistema eficiente y seguro para liquidación de pagos y valores.
- Sentar las bases para un sistema efectivo de evaluación y administración de riesgos, enfocado en los valores de la honestidad y la transparencia
- Fortalecer el proceso de rendición de cuentas y divulgación de información económica del Banco Nacional de Fomento.
- Lograr niveles adecuados de tecnología.
- Contar con un sistema integral de información adecuado para la gestión institucional.

## 4) Recursos humanos

- Mejorar el nivel de desempeño de los recursos humanos del banco lo que ayudara al fortalecimiento Institucional
- Fortalecer la capacidad de gestión del BNF.

### g. Principios institucionales

- **Servicio al cliente:** Es el valor agregado y diferenciador por excelencia que aplica el Banco Nacional de Fomento, ofreciendo atención capacitada de primer nivel a todas las necesidades y requerimientos de los clientes, constituida como una cultura de trabajo que destaca la calidez, liderazgo, innovación, oportunidad y efectividad, con el fin de construir relaciones de largo plazo que contribuyen a mejorar la calidad y el bienestar de los clientes.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-09-2013</b>



- **Principio de Buena fé:** Es un mandato profesional y significa que en toda transacción financiera siempre se debe anteponer la buena fe y obrar con honestidad, sinceridad y lealtad.
- **Principio de transparencia:** El Banco Nacional de Fomento debe mantener en condiciones óptimas sus operaciones para que sea posible una adecuada información de toda su actividad al gobierno, usuarios, accionistas, entidades de control y sobre todo a los clientes.
- **Principio de equidad:** Se debe otorgar igualdad en el ofrecimiento de servicios y productos sin considerar beneficios personales o de terceros. Partiendo del principio que no hay dos clientes iguales en cuanto se refiere a necesidades, a magnitud y riesgo, bajo este principio corresponde brindar asesoría a los clientes de acuerdo con los requerimientos de cada uno, permitirles a todos ellos el acceso a la información requerida para que tomen sus decisiones en negocios con la entidad, evitando tratos diferenciales y favoritismos hacia un determinado cliente o grupo de clientes.
- **Principio de prudencia:** Consiste en la obligatoriedad que tiene o contempla o requiere todo directivo o empleado de la Institución a guardar con celo la información que le ha sido dada a conocer por sus clientes siempre y cuando, ello no conlleve encubrimiento y colaboración en actos ilícitos (actos contra la buena fe de terceros, enriquecimiento ilícito o cualquier otra actividad de carácter ilícito).
- **Principio de legalidad:** Toda actividad debe ejercitarse respetando la constitución, las leyes y las normas internas reguladoras de la actividad financiera.
- **Principio de colaboración:** Se debe colaborar con las autoridades nacionales en la lucha contra las actividades ilícitas y otras actuaciones contrarias a la ley.

Se deben adoptar y respetar incondicionalmente los convenios nacionales e internacionales que ha firmado el estado, en la prevención, detección y reporte de operaciones que involucren actividades delictivas, especialmente las relacionadas con el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

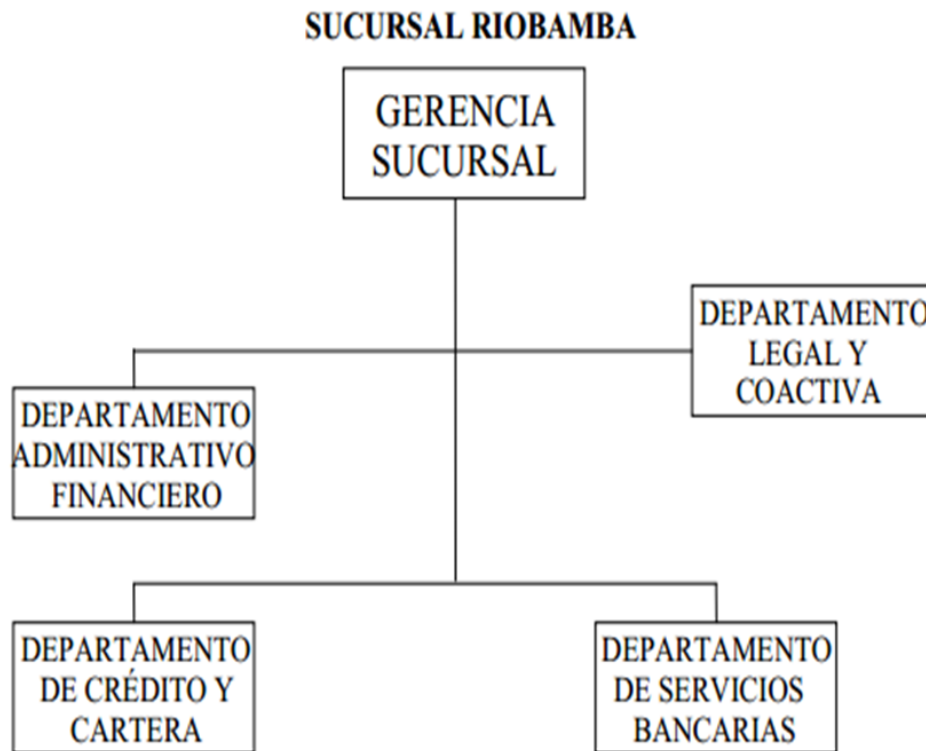
REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-09-2013</b>

**h. Estructura organizacional**

A partir de su creación, el Banco ha experimentado sucesivas reformas que han ido cambiando su estructura; así el 14 de octubre de 1943, se expidió una ley que transformó al mismo, que es el punto de partida del sistema que rige actualmente y que organizó a los bancos provinciales dentro de una estructura nacional.

La misión Curran, en 1958, y la del Banco Interamericano de Desarrollo, en 1964, así como estudios realizados por expertos nacionales, determinaron la introducción de varias reformas que permitieron configurar la actual organización del Banco Nacional De Fomento, cuya ley orgánica, unificó el anterior sistema de crédito de fomento, que constaba con una casa matriz y bancos provinciales autónomos, en una sola institución, mediante la transformación de bancos provinciales en sucursales dependientes directamente de la casa matriz.

**Figura No. 5**



**FUENTE:** Orgánico Funcional BNF

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

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-09-2013</b>

**i. Productos y servicios financieros****A) Servicios bancarios**

- Cuenta corriente
- Cuenta ahorros
- Cheques de gerencia
- Giros nacionales
- Depósitos judiciales
- Pagos de cartera
- Certificación de no adeudar al BNF
- Convenios
- Depósitos a plazo

**B) Servicios financieros**

- Captaciones
- Intermediación financiera
- Corresponsalía
- Transferencias nacionales
- Cuentas corrientes fondos rotativos para las instituciones del sector público
- Cuentas rotativas de ingresos recaudaciones, autogestión para las instituciones del sector público
- Débitos y créditos masivos
- Depósitos judiciales
- Cámara de compensación
- Horarios de atención

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-09-2013</b>

## j. Análisis FODA

Cuadro No.2: FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales trabajando para el desarrollo productivo del país.</li> <li>• Experiencia por más de una década.</li> <li>• Buenos resultados cuantitativos y cualitativos (reducción de pobreza e indigencia en el sector rural, etc.)</li> <li>• Tasas de interés relativamente bajas en comparación a las demás entidades financieras.</li> <li>• Clima laboral adecuado y liderazgo gerencial.</li> <li>• Colaboración y apoyo al personal en trabajo de equipo.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor conocimiento y conciencia en la importancia y necesidad de los clientes.</li> <li>• Gran aumento en la demanda de créditos.</li> <li>• Presencia de organismos de cooperación para asistencia técnica y asesoría.</li> <li>• Apoyo gubernamental y de la población en general a la apertura de créditos.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de captaciones de dinero.</li> <li>• En muchos casos, falta de una metodología adecuada que impide el éxito del programa (constitución de los grupos, montos, plazos, seguimiento, control, etc.).</li> <li>• Falta de capacitaciones permanentes al personal.</li> <li>• Falta de control permanente en sus puestos de trabajo.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura de asistencialismo, clientelismo político.</li> <li>• Precariedad en el trabajo de los micros emprendedores (productos con poco valor agregado).</li> <li>• Limitada disponibilidad de fondos.</li> <li>• Bajo crecimiento económico en el Ecuador.</li> <li>• Alta competencia en todos los segmentos de crédito y captaciones.</li> </ul>

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-09-2013</b>

## 4.2.3 Hoja de marcas

Cuadro No.3: Hoja de marcas

MARCA	SIGNIFICADO
√	Verificación
©	Control Interno
Σ	Sumatoria
*	Hallazgos
X	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
∞	Sustentado con evidencia
≠	No reúne requisitos
~	Falta proceso
○	No existen documentación
Đ	Documento mal estructurado
¢	Documentación desactualizada

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>10-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>20-09-2013</b>

## FASE I

## BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA

## AUDITORÍA DE GESTIÓN

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

## Objetivos:

- Generar el compromiso de colaboración de la gerencia para la realización de la auditoría.
- Realizar el conocimiento integral de la institución.

N.-	PROCEDIMIENTO	REF/PT	RESPONSABLE	FECHA
1	Elabore una carta de presentación al Gerente a fin de dar a conocer el trabajo a realizar y solicitar facilidades para la obtención de la información pertinente.	CG 1/1	C.C.V.Y.	23-09-2013
2	Efectué una visita preliminar a las instalaciones de la institución.	VP 1/3	C.C.V.Y.	25-09-2013
3	Elabore y aplique cuestionarios para evaluar la misión y visión.	EMV 1/5	C.C.V.Y.	30-09-2013
4	Elabore el informe de Conocimiento Preliminar.	ICP 1/2	C.C.V.Y.	07-10-2013

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>10-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>20-09-2013</b>

## FASE II: PLANIFICACIÓN

## BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA

## AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

## Objetivo:

- Analizar los departamentos de la institución a fin de evaluar el sistema de control interno y el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a los servidores públicos.

N.-	PROCEDIMIENTO	REF	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalúe el Control Interno a los diferentes departamentos.			
	✓ Ambiente de Control Cuestionarios	CI 1/22 CI 6/22	C.C.V.Y.	14-10-2013
	✓ Evaluación de Riesgos Cuestionarios	CI 7/22 CI 10/22	C.C.V.Y.	24-10-2013
	✓ Actividades de Control Cuestionarios	CI 11/22 CI 16/22	C.C.V.Y.	31-10-2013
	✓ Información y Comunicación Cuestionarios	CI 17/22 CI 20/22	C.C.V.Y.	07-11-2013
	✓ Monitoreo Cuestionarios	CI 21/22 CI 22/22	C.C.V.Y.	14-11-2013
	2	Realice el Informe de Control Interno correspondiente a la segunda Fase.	ICI 1/5 ICI 5/5	C.C.V.Y.
3	Elabore la Hoja de Hallazgos de la Evaluación del Control Interno.	HACI 1/21 HACI 21/21	C.C.V.Y.	02-12-2013
4	Elabore el Plan Específico.	PE 1/3 PE 3/3	C.C.V.Y.	09-12-2013

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>10-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>20-09-2013</b>

## FASE III: EJECUCIÓN

**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO  
PROGRAMA DE AUDITORÍA AL 31 DE DICIEMBRE 2012**

**Objetivos:**

- Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano del departamento de operaciones.
- Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

N.-	PROCEDIMIENTO	REF	RESPONSABLE	FECHA
1	<p>Evalúe los procedimientos correspondientes a la selección de los servidores públicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determine la forma como se realizan los procedimientos para contratar personal.</li> </ul>	E1 1/2 E1 2/2	C.C.V.Y.	16-12-2013
2	<p>Evalúe los procedimientos correspondientes Evaluación del Desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determine y analice la forma como se efectúa el procedimiento para la evaluación del desempeño al personal de la institución.</li> <li>○ Verifique la existencia de un mecanismo de evaluación del desempeño.</li> </ul>	E2 1/4 E2 2/4	C.C.V.Y.	26-12-2013
		E2 3/4 E2 4/4	C.C.V.Y.	06-01-2014
3	<p>Realice los procedimientos de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Selección de los servidores públicos Diagrama de Flujo</li> <li>➤ Evaluación del desempeño Diagrama de Flujo</li> </ul>	E3 1/3 E3 2/3	C.C.V.Y.	16-01-2014
		E3 3/3	C.C.V.Y.	27-01-2014
4	Aplique los indicadores de gestión.	E4 1/6 E4 6/6	C.C.V.Y.	06-02-2014
5	Elabore los hallazgos localizados durante la ejecución de la auditoria.	HA 1/4 HA 4/4	C.C.V.Y.	17-02-2014

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>10-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>20-09-2013</b>



## FASE IV: INFORME FINAL

## BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA

## AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

## Objetivos:

- Emitir el informe final de auditoría donde se detalla los hallazgos, se emiten conclusiones y se proponen recomendaciones para contrarrestar los puntos críticos encontrados.

N.-	PROCEDIMIENTO	REF	RESPONSABLE	FECHA
1	Elabore el informe final de auditoría.	IFA 1/11	CCVY	24-02-2014

REALIZADO POR: CCVY	FECHA:10-09-2013
REVISADO POR: JAGA	FECHA:20-09-2013

## FASE V: MATRIZ DE MONITOREO

### BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA

### AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO

### PROGRAMA DE AUDITORÍA

#### Objetivos:

- Realizar la Matriz de Monitoreo donde se detalla las recomendaciones, indicando el responsable de su aplicación y el tiempo establecido para su cumplimiento.

N.-	PROCEDIMIENTO	REF	RESPONSABLE	FECHA
1	Realice la Matriz de Monitoreo de Recomendaciones.	MM 1/	CCVY	10-03-2014

REALIZADO POR: CCVY	FECHA:10-09-2013
REVISADO POR: JAGA	FECHA:20-09-2013

<b>CLIENTE</b>	<b>BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA</b>
<b>COMPONENTES</b>	TALENTO HUMANO
<b>FECHA DE CIERRE</b>	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

# ARCHIVO CORRIENTE

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>23-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>24-09-2013</b>

# FASE I

## FASE I

## BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA

## AUDITORÍA DE GESTIÓN

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

## Objetivos:

- Generar el compromiso de colaboración de la gerencia para la realización de la auditoría.
- Realizar el conocimiento integral de la institución.

N.-	PROCEDIMIENTO	REF/PT	RESPONSABLE	FECHA
1	Elabore una carta de presentación al gerente a fin de dar a conocer el trabajo a realizar y solicitar facilidades para la obtención de la información pertinente.	CG 1/1	C.C.V.Y.	23-09-2013
2	Efectué una visita preliminar a las instalaciones de la institución.	VP 1/3	C.C.V.Y.	25-09-2013
3	Elabore y aplique cuestionarios para evaluar la misión y visión.	EMV 1/5	C.C.V.Y.	30-09-2013
4	Elabore el informe de conocimiento preliminar.	ICP 1/2	C.C.V.Y.	07-10-2013

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>10-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>20-09-2013</b>

**CARTA AL GERENTE****Riobamba, 23 de septiembre del 2013.**

Ing.

Fabián Ponce Cerda

**GERENTE COMERCIAL DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL  
RIOBAMBA**

Presente

De nuestra consideración

Mediante la presente reciba un cordial saludo, nos permitimos dirigarnos a usted en referencia a la solicitud que lo hicimos llegar en meses anteriores para la realización de la **AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO EN EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA, PERÍODO ENERO – DICIEMBRE 2012**, misma que fue aprobada por su autoridad y en virtud de ello, darle a conocer que una vez concluidos los requisitos previos al inicio de la misma se dará inicio a esta actividad.

Seguras de contar de su valiosa colaboración, anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente;

Centeno Carina

Valeria Yumisaca

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>23-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>30-09-2013</b>

## VISITA PRELIMINAR

### 1. Razón social

Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba.

### 2. Dirección

Primera constituyente esquina y 5 de Junio.

### 3. Teléfono

032-941-400 Sucursal Riobamba.

### 4. Objetivo principal de la institución

Promover e impulsar el crecimiento socio-económico del país, con amplia cobertura dentro del territorio nacional, fomentando el desarrollo Enfocado principalmente en los pequeños y medianos productores.

### 5. Horario de atención

Lunes-Viernes 9:00am-17:00pm

Sábados 9:00am-14:00pm

### 6. Productos y servicios

#### Servicios bancarios

- Cuenta corriente
- Cuenta ahorros – depósitos a plazo
- Cheques de gerencia
- Giros nacionales
- Depósitos judiciales
- Pagos de cartera
- Certificación de no adeudar al BNF

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>25-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>30-09-2013</b>

**Servicios financieros**

- Captaciones
- Intermediación financiera
- Corresponsalía
- Transferencias nacionales
- Cuentas corrientes fondos rotativos para las instituciones del sector público
- Cuentas rotativas de ingresos recaudaciones, autogestión para las instituciones del sector público
- Débitos y créditos masivos
- Depósitos judiciales
- Cámara de compensación
- Horarios de atención

**7. Áreas de trabajo****Cuadro No.4**

<b>DEPARTAMENTOS</b>	<b>NUMERO DE SERVIDORES</b>
Gerencia de sucursal	1
Departamento de crédito y cartera	13
Departamento administrativo financiero	8
Departamento legal y coactiva	3
Departamento de servicios bancarios	15

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>25-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>30-09-2013</b>



8. ¿Se han realizado auditorías de gestión al talento humano en períodos pasados?

SI.....

NO.....X.....

**9. Alcance del examen**

El alcance de la auditoría al talento humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba será comprendido entre el período enero-diciembre 2012.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>25-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>30-09-2013</b>

## EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA

Para el análisis de la Misión y Visión del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, se han preparado cuestionarios, que al ser aplicados al personal de la institución, darán lugar a establecer el nivel de cumplimiento de estos parámetros.

### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA (Anexo-1)

**ENTIDAD:** BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA

**TIPO DE AUDITORÍA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO AÑO 2012.

**OBJETIVO:** Conocer si la misión del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba ayuda a que el personal tenga claramente definido la orientación a seguir.

N.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Tiene la institución un concepto de misión que exprese claramente su razón de ser?	40		
2	¿El enunciado de la misión identifica el qué hacer de la empresa, cuyo propósito se enfoca en el cliente?	40		
3	¿La misión es difundida entre el personal de la institución?	25	15	* El personal en un porcentaje razonable desconocen el contenido de la misión.
4	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos, particularmente de los servidores públicos?	10	30	* La mayoría de los servidores públicos indican que la misión no se ha formulado en términos, particularmente de los funcionarios.
5	¿Contiene el enunciado de la misión elementos que distinguen al Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba de la competencia?	40		
6	¿La misión orienta al personal directamente hacia el cliente, con la idea de satisfacer sus necesidades financieras?	40		
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la empresa?	40		
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>235</b> ✓	<b>45</b> ✓	

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

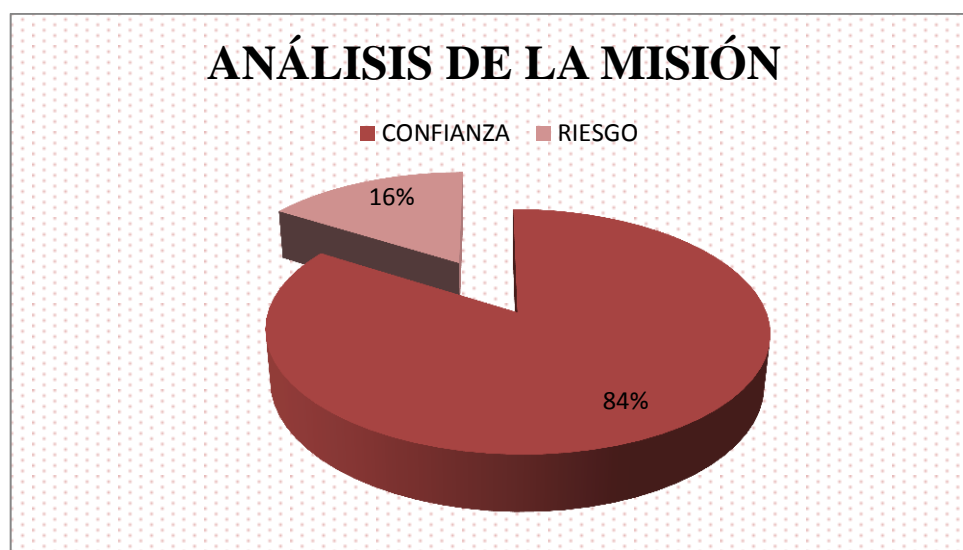
$$\text{CONFIANZA} = \frac{235}{280} = 0,84$$

**CONFIANZA = 84%**

**RIESGO = 16%**

**Gráfico No.1:**

**Resultado análisis de la misión del BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
SUCURSAL RIOBAMBA**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO:** Las autoras

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>30-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>08-10-2013</b>

### **Evaluación y análisis de la misión**

Al evaluar la misión se ha determinado que el contenido de la misma detalla la razón para lo cual fue creado el banco, presenta un lenguaje claro, sencillo y se encuentra en un 84% de nivel de confianza, ya que ésta es una institución que presta servicios financieros eficientes y oportunos a las unidades productivas y se enfoca en lograr la satisfacción del cliente.

La misión del Banco Nacional De Fomento Sucursal Riobamba no se encuentra bien definida en su totalidad, ya que presenta un 16% de riesgo, debido a que no se ha difundido correctamente a todo el personal, ya que de igual manera el contenido de la misma no responde a las preguntas necesarias para la formulación de la misma.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>30-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>08-10-2013</b>

**CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA (Anexo-2)**

**ENTIDAD:** BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA

**TIPO DE AUDITORÍA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO AÑO 2012

**OBJETIVO:** Conocer si la misión del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba ayuda a que el personal tenga claramente definido la orientación a seguir.

N o.	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Tiene el BNF una visión que define claramente lo que quiere ser a largo plazo?	40		
2	¿El enunciado de visión contiene conceptos que involucran a sus diferentes partes interesadas?	40		
3	¿La visión es difundida entre el personal del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba?	10	30	* El personal en un porcentaje razonable desconocen el contenido de la visión.
4	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	40		
5	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales, son congruentes con el contenido de la visión?	40		
6	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	5	35	* La institución no es consistente en la difusión de la visión en medios o formas.
7	¿El contenido de la visión y el desempeño de la alta dirección proyectan la idea de que es factible alcanzarlo?	40		
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>215<math>\checkmark</math></b>	<b>65<math>\checkmark</math></b>	

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>30-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>08-10-2013</b>

## DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

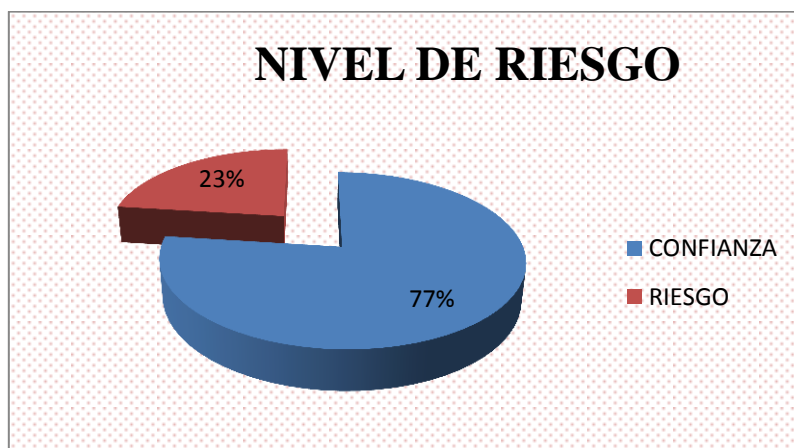
$$\text{CONFIANZA} = \frac{215}{280} = 0,77$$

$$\text{CONFIANZA} = 77\%$$

$$\text{RIESGO} = 23\%$$

### Gráfico No.2:

#### Resultado análisis de la misión del BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA



### Evaluación y análisis de la visión

Tomando como punto de partida los cuestionarios aplicados al personal, podemos concluir que la visión del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba refleja un alto nivel de confianza, ya que claramente detalla los conceptos que denotan el valor de lo que quiere ser a largo plazo, la misma es difundida en forma permanente entre el personal de la institución. Además de ser difundida entre el personal del Banco, también debe mantenerse en un lugar visible para todos los clientes, trabajadores, etc.

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, la difusión de la visión deberá mantenerse constante.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>30-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>08-10-2013</b>

**INFORME DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR**  
**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA**

Ing.

Fabián Ponce

**GERENTE DE LA SUCURSAL RIOBAMBA**

Presente.

Una vez finalizada la visita preliminar a la institución y luego de haber aplicado cuestionarios de análisis de la misión y visión obtuvimos información importante que permitió tener una perspectiva más amplia del ambiente en el que se desenvuelve de los funcionarios del banco, por lo que emitimos el siguiente informe con las recomendaciones para dar solución a las deficiencias encontradas:

**1) Falta de difusión de la misión**

El personal de la institución desconoce el contenido de la misión debido a la escasa difusión de la administración.

**RECOMENDACIÓN**

**R1:** El contenido de la misión debe ser publicada en lugares visibles donde los funcionarios tengan presentes y puedan tener conocimiento para que sepan que su desempeño este de acuerdo al cumplimiento y al alcance de la misma.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>07-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>15-10-2013</b>

## 2) Falta de difusión de la visión

El personal de la institución desconoce el contenido de la visión debido a la escasa difusión de la administración

### RECOMENDACIÓN

**R1:** El contenido de la visión debe ser difundida de manera que se ejecuten los programas, acciones y demás prácticas adecuadas con el contenido de la visión.

El contenido y desempeño de la administración debe proyectar de la administración debe proyectar la idea que es factible alcanzarla en el futuro.

### AUDITORÍA DE GESTIÓN

No se han realizado auditorias de gestión al Talento Humano u otras áreas en las que es necesario determinar el nivel de eficiencia, eficacia, economía y ética del talento humano.

Riobamba, 16 de noviembre del 2013

Atentamente;

---

Carina Noemí Centeno

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>07-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>15-10-2013</b>



# **FASE II**

## **PLANIFICACIÓN**

**FASE II: PLANIFICACIÓN**

**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

**Objetivo:**

- Analizar los departamentos de la institución a fin de evaluar el sistema de control interno y el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a los servidores públicos

N.-	PROCEDIMIENTO	REF	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalúe el Control Interno a los diferentes departamentos.			
	✓ Ambiente de control Cuestionarios	CI 1/22 CI 6/22	C.C.V.Y.	14-10-2013
	✓ Evaluación de riesgos Cuestionarios	CI 7/22 CI 10/22	C.C.V.Y.	24-10-2013
	✓ Actividades de control Cuestionarios	CI 11/22 CI 16/22	C.C.V.Y.	31-10-2013
	✓ Información y comunicación Cuestionarios	CI 17/22 CI 20/22	C.C.V.Y.	07-11-2013
	✓ Monitoreo Cuestionarios	CI 21/22 CI 22/22	C.C.V.Y.	14-11-2013
2	Realice el Informe de control interno correspondiente a la segunda fase.	ICI 1/5 ICI 5/5	C.C.V.Y.	21-11-2013
3	Elabore la hoja de hallazgos de la evaluación del control interno.	HACI 1/21 HACI 21/21	C.C.V.Y.	02-12-2013
4	Elabore el plan específico	PE 1/3 PE 3/3	C.C.V.Y.	09-12-2013

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>10-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>20-09-2013</b>

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

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

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, periodo enero-diciembre 2012.

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**ALCANCE:** Integridad y valores éticos.

**OBJETIVO:** Determinar si la institución cuenta con un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, conductas, valores y reglas apropiadas para sensibilizar a los servidores públicos y generar una cultura de control interno, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

**TABLA No.1**

N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Cuenta la institución con un código de ética?	40		
2	¿Existe una buena comunicación sobre el tema de valores éticos en la institución?	20	20	*No existe una buena comunicación sobre los valores éticos en la institución.
3	¿El personal cumple y fomenta una conducta basada en valores humanos y ética en sus funciones?	40		
4	¿Se establecen mecanismos para promover la incorporación de los servidores públicos a los valores éticos?	10	30	*No establecen mecanismos para promover la incorporación de los servidores públicos a los valores éticos.
5	¿Se aplican sanciones para quienes incumplen el código de ética?	15	25	*No aplican las sanciones para quienes lo incumplen.
6	¿La máxima autoridad propicia una cultura organizacional enfocada en la integridad y el comportamiento ético?	40		
	<b>TOTAL</b> $\Sigma$	165 $\checkmark$	75 $\checkmark$	

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>14-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>22-10-2013</b>

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

$$CP = \frac{165}{240} * 100$$

**TABLA No.2**

$$CP = 0.69 * 100$$

$$CP = 69\%$$

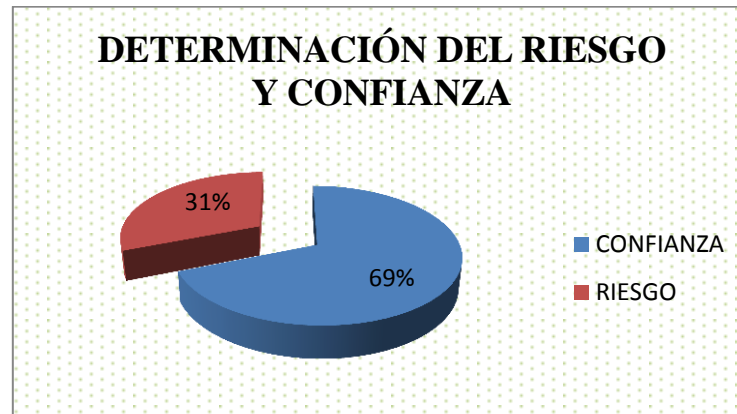
**CONFIANZA: 69%**

**RIESGO: 31%**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**GRAFICO No.3:**

### Determinación riesgo y confianza de la integridad y valores éticos



Podemos indicar que en la integridad y valores éticos de la institución se determina un nivel de confianza del 69% (MODERADO) y un riesgo del 31% (BAJO), lo cual no es favorable para la institución, ya que debe mejorar dentro de su entorno institucional la difusión y comunicación del contenido del código de ética, para fomentar una buena cultura interna entre el personal, lo cual se vea reflejado en el correcto desarrollo de las actividades designadas a cada servidor.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>14-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>22-10-2013</b>

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

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, periodo Enero-Diciembre 2012.

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**ALCANCE:** Competencia profesional

**OBJETIVO:** Determinar si la institución cuenta con el personal como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

**TABLA No.3**

N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La entidad ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional?	15	25	* La entidad no ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional.
2	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación del funcionario a la entidad?	14	26	*No existen procedimientos para evaluar la competencia profesional.
4	¿Existe evidencia que demuestre que los funcionarios poseen los conocimientos y habilidades requeridos?	40		
5	¿La máxima autoridad ejecutiva y sus asesores directos tienen formación profesional y experiencia acorde con las operaciones principales que desarrolla la entidad?	40		
6	¿Existe una adecuada experiencia funcional en el responsable de la Unidad de Recursos Humanos?	40		
	<b>TOTAL</b> Σ	149✓	51✓	

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA:14-10-2013
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA:22-10-2013

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

$$CP = \frac{149}{200} * 100$$

**TABLA No.4**

$$CP = 0,75 * 100$$

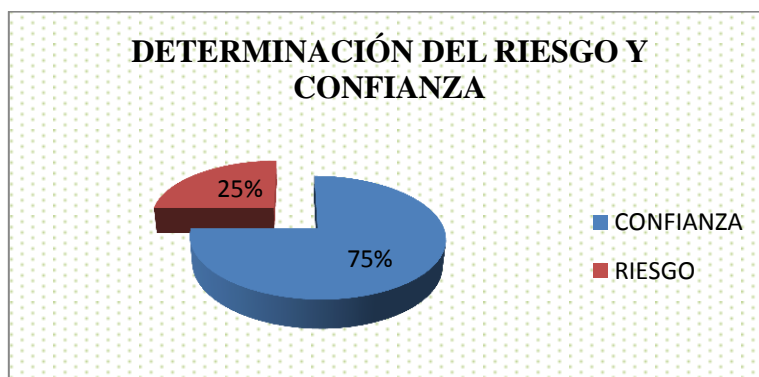
$$CP = 75\%$$

**CONFIANZA:** 75%

**RIESGO:** 25%

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**GRAFICO No.4: Determinación riesgo y confianza de la competencia profesional**



Podemos indicar que el ambiente de control con relación a la competencia profesional del talento humano presenta un nivel de confianza del 75% (MODERADO) y un riesgo del 25% (BAJO), lo cual no es muy favorable para la institución, ya que no evalúan al momento de incorporar al funcionario y al momento de selección no se establecen los requerimientos necesarios para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes, de esa manera aportar al engrandecimiento de la institución.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>14-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>22-10-2013</b>

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

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, periodo Enero-Diciembre 2012.

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**ALCANCE:** Políticas y prácticas del talento humano.

**OBJETIVO:** Determinar si la institución cuenta con el personal como elemento esencial, las competencias profesionales de las servidoras y servidores, acordes con las funciones y responsabilidades asignadas.

**TABLA No.5**

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un reglamento específico de Administración de Personal con procedimientos para cada una de las etapas relacionadas con la dotación, la evaluación del desempeño, la capacitación, la movilidad de los recursos humanos; como también, del registro de la información correspondiente?	40		
2	¿Se someten a un examen especialmente minucioso los historiales o currículum vitae que presentan cambios frecuentes de trabajo o períodos amplios de inactividad?	40		
3	¿Existen políticas para la administración de personal?	13	27	*No existen políticas para la administración del personal.
4	¿Hay descripciones de funciones, manuales de referencia u otras formas de comunicación que informen al personal sobre sus obligaciones?	40		
5	¿Se considera específicamente para las promociones que los candidatos no hayan tenido cuestionamientos o problemas vinculados con la Ética Funcionaria?	40		
6	¿La entidad procura el enriquecimiento humano y técnico de los funcionarios?	10	30	*La entidad no procura el enriquecimiento humano y técnico de los funcionarios.
	<b>TOTAL</b> $\Sigma$	183 $\checkmark$	57 $\checkmark$	

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>14-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>22-10-2013</b>

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

$$CP = \frac{183}{240} * 100$$

**TABLA No.6**

$$CP = 0,76 * 100$$

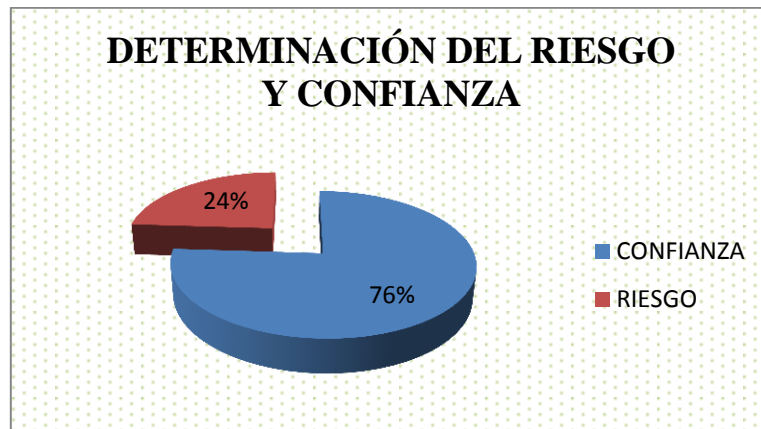
$$CP = 76\%$$

**CONFIANZA:** 76%

**RIESGO:** 24%

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**GRÁFICO No.5: Determinación riesgo y confianza de políticas de administración del personal**



En este gráfico se ha determinado que, con relación a las políticas de administración del personal, existe un nivel de confianza del 76% (ALTO) y un riesgo del 24% (BAJO), lo que nos permite darnos cuenta que la institución al no contar con políticas para administrar del personal y no procurar el enriquecimiento del mismo no puede alcanzar el 100% en el desempeño de los servidores, ya que no existen establecidos parámetros que les incentive el cumplimiento de los objetivos en cada uno de sus puesto de trabajo.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>14-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>22-10-2013</b>



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

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, periodo enero-diciembre 2012.

**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DE RIESGOS

**ALCANCE:** Objetivos globales de la institución.

**OBJETIVO:** Determinar que los objetivos de la institución se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

**TABLA No.7**

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Los objetivos de la institución son claros y conducen al establecimiento de metas?	40		
2	¿Los objetivos son comunicados a todo el personal?	21	19	*No se comunican los objetivos a todo el personal.
3	¿La gerencia evalúa el cumplimiento de los objetivos de la institución?	40		
4	¿La institución cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país para el sector público?	40		
5	¿Cuándo los objetivos de la institución no están siendo cumplidos la gerencia toma las debidas precauciones?	18	22	*La gerencia no toma las debidas precauciones cuando los objetivos no se están cumpliendo.
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	159 ✓	41 ✓	

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>30-10-2013</b>

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

$$CP = \frac{159}{200} * 100$$

**TABLA No.8**

$$CP = 0.78 * 100$$

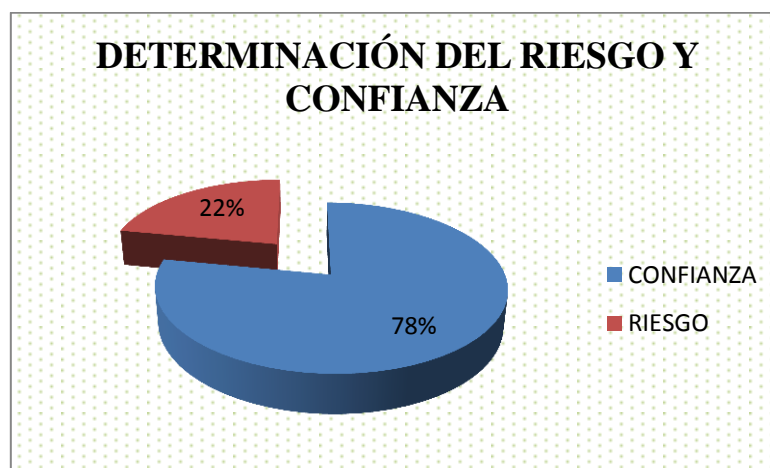
$$CP = 78\%$$

**CONFIANZA: 78%**

**RIESGO: 22%**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**GRÁFICO No.6: Determinación riesgo y confianza de los objetivos globales de la institución.**



En el gráfico podemos observar que, en los objetivos globales de la institución haciendo referencia a la evaluación de riesgos, existe un nivel de confianza del 78% (ALTA) y un riesgo del 22% (BAJO), lo que demuestra que la institución en su gran mayoría, tienen claramente identificado el camino a seguir, la manera de prever y responder a los riesgos relevantes y las medidas pertinentes que debe tomar para minimizar o eliminar el impacto de los mismos, y de esta manera alcanzar dichos objetivos.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>30-10-2013</b>

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

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, periodo enero-diciembre 2012.

**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DE RIESGOS

**ALCANCE:** Identificación de riesgos

**OBJETIVO:** Determinar si la institución se encuentra bien definidos la identificación de riesgos para su debida valoración de riesgos y proponer actividades de control.

**TABLA No.9**

N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad?	40		
2	¿Se han determinado los factores críticos del éxito internos y externos cuyos cambios negativos pueden perjudicar el logro de objetivos?	40		
3	¿La entidad ha implantado técnicas para la identificación de riesgos presentes?	16	24	*No se han implantado técnicas para la identificación de riesgos presentes.
4	¿La dirección ha establecido quienes serán los funcionarios que participarán en la identificación de riesgos externos e internos?	40		
5	¿Se realiza una evaluación permanente de los riesgos?	15	25	*No se realiza una evaluación permanente de riesgos.
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	151 $\checkmark$	49 $\checkmark$	

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>30-10-2013</b>

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

$$CP = \frac{151}{200} * 100$$

TABLA No.10

$$CP = 0,76 * 100$$

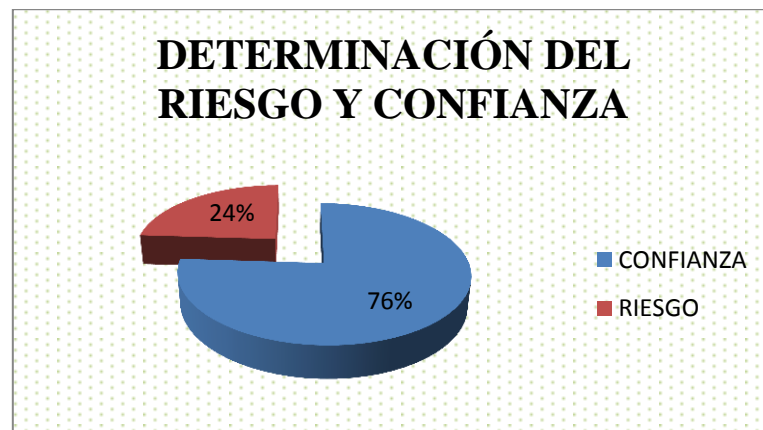
$$CP = 76\%$$

**CONFIANZA:** 76%

**RIESGO:** 24%

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

GRÁFICO No.7: DETERMINACIÓN RIESGO Y CONFIANZA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS



Podemos indicar que, la identificación de riesgos presenta un nivel de confianza del 76% (ALTO) y un riesgo del 24% (BAJO), lo que no es favorable para la institución, ya que no cuenta con las técnicas necesarias para la determinación de riesgos, esto quiere decir que existen riesgos latentes que no han sido corregidos al pasar el tiempo y afectan el desarrollo de la misma porque no se los contrarresta de manera constante.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>30-10-2013</b>

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

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, periodo enero-diciembre 2012.

**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

**ALCANCE:** Manual de clasificación de puestos.

**OBJETIVO:** Determinar si la unidad de administración de talento humano revisa periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración.

**TABLA No.11**

N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La institución posee un manual de clasificación de puestos?	40	0	
2	¿La institución dispone de un manual de funciones?	40	0	
3	¿Se actualiza periódicamente el manual de clasificación de puestos?	10	30	*No se actualiza periódicamente el manual de clasificación de puestos.
4	¿La definición y ordenamiento de los puestos se establecen tomando en consideración la misión, objetivos y servicios que presta la institución?	40	0	
5	¿El personal cumple con el perfil profesional establecido en el manual de clasificación de puestos para cada cargo?	0	40	*El personal no cumple con el perfil profesional establecido en el Manual de Clasificación de puestos para cada cargo.
6	¿Se han realizado análisis que permitan determinar la existencia de unidades improductivas o cuyos productos o servicios no son necesarios o se podrían prescindir de ellos?	40	0	
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		170✓	70✓	

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>31-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>06-11-2013</b>

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

$$CP = \frac{170}{240} * 100$$

TABLA No.12

$$CP = 0,71 * 100$$

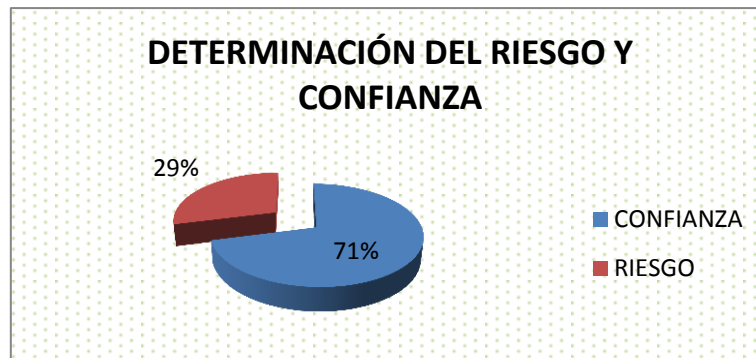
$$CP = 71\%$$

**CONFIANZA: 71%**

**RIESGO: 29%**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**GRÁFICO No.8: Determinación riesgo y confianza del manual de clasificación de puestos.**



Se ha determinado que el talento humano con relación al manual de clasificación de puestos de la institución presenta un nivel de confianza del 71% (MEDIO) y un riesgo del 29% (BAJO), lo que no es favorable para la institución, ya que demuestra que las políticas y procedimientos establecidos para ocupar un cargo no se actualizan periódicamente y no están siendo aplicados correctamente, desviando dichos procesos para llevarlos a cabo según acuerdos políticos, amistades entre otros motivos.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>31-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>06-11-2013</b>

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

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, periodo enero-diciembre 2012.

**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

**ALCANCE:** Incorporación de personal.

**OBJETIVO:** Determinar si la unidad de talento selecciona al personal, tomando en cuenta los requisitos exigidos en el manual de clasificación de puestos y considerando los impedimentos legales y éticos para su desempeño.

**TABLA No.13**

N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Para el ingreso y selección de los servidores públicos se cumple a cabalidad con el procedimiento de selección, inducción y capacitación?	25	15	*Para el ingreso y selección de los servidores públicos no se cumple a cabalidad con el procedimiento de selección, inducción y capacitación.
2	¿En el proceso de selección, se aplican las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia?	40	0	
3	¿Se realiza concurso de méritos y oposición para la incorporación del personal?	10	30	*No se realizan concurso de méritos y oposición para la incorporación del personal.
4	¿Los directivos y el personal cumplen con normas y procedimientos relacionados con su profesión y puestos de trabajo?	40	0	
5	¿La institución realiza contratos ocasionales?	40	0	
6	¿La unidad de talento humano conserva la documentación del proceso de selección para controles posteriores?	40	0	
	<b>TOTAL</b> $\Sigma$	195 ✓	45 ✓	

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>31-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>06-11-2013</b>

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

$$CP = \frac{195}{240} * 100$$

**TABLA No.14**

$$CP = 0,81 * 100$$

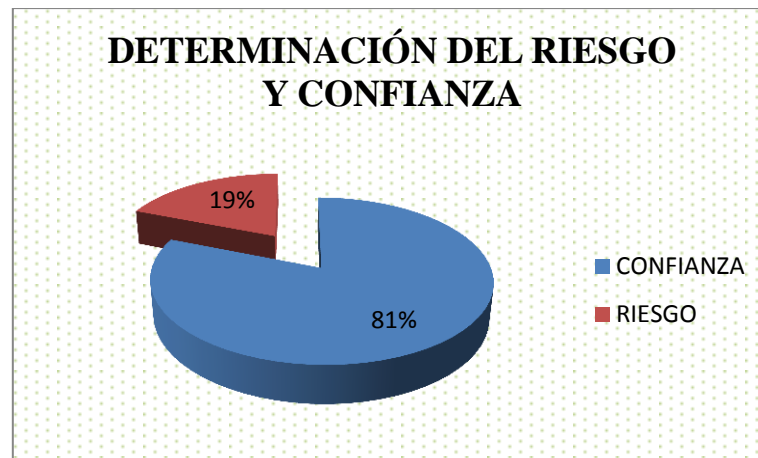
$$CP = 81\%$$

**CONFIANZA: 81%**

**RIESGO: 19%**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**GRÁFICO No.9: Determinación riesgo y confianza de la incorporación del personal.**



Se ha determinado que en la incorporación del personal de la institución presenta un nivel de confianza del 81% (ALTO) y un riesgo del 19% (BAJO), lo que indica que este proceso debe basarse estrictamente en los parámetros establecidos no se cumple a cabalidad, ya que de esta manera permite identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>31-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>06-11-2013</b>



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

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, periodo enero-diciembre 2012.

**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

**ALCANCE:** Evaluación del desempeño.

**OBJETIVO:** Determinar si los directivos y la unidad de talento humano emiten y difundirán las políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño, en función de los cuales se evalúa periódicamente al personal de la Institución.

**TABLA N.-15**

N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se realiza constantemente evaluaciones al personal?	13	27	*No se realizan evaluaciones contantes al personal.
2	¿La unidad de Talento Humano difunde políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño?	40	0	
3	¿La evaluación del desempeño se sujeta a la escala de calificaciones normada por la ley vigente?	40	0	
4	¿La evaluación sirve de base para aplicar ascenso y baja de cargos?	40		
5	¿Los servidores que han obtenido calificaciones bajas son nuevamente evaluados?	40	0	
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	173 $\checkmark$	27 $\checkmark$	

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>31-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>06-11-2013</b>

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

$$CP = \frac{173}{200} * 100$$

TABLA No.16

$$CP = 0,87 * 100$$

$$CP = 87\%$$

**CONFIANZA:** 87%

**RIESGO:** 13%

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**GRÁFICO No.10: Determinación riesgo y confianza de la evaluación del desempeño.**



Se ha determinado que la evaluación del desempeño con relación a las actividades de control de la institución presenta un nivel de confianza del 87% (ALTO) y un riesgo del 13% (BAJO), lo que indica que los directivos de la institución deben enfocarse en cumplir correctamente y de manera permanente este proceso, buscando convertir su personal en la fortaleza potencial que posee la misma y ayude al logro de sus objetivos y metas.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>31-10-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>06-11-2013</b>

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

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, periodo enero-diciembre 2012.

**COMPONENTE:** INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**ALCANCE:** Controles sobre sistemas de información.

**OBJETIVO:** Capturar información pertinente, relacionada con actividades tanto internas como externas.

**TABLA No.17**

N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿La información generada por el personal es procesada y comunicada oportunamente y sin distorsión?	15	25	* La información generada por el personal no es procesada y comunicada oportunamente y sin distorsión
2	¿Recibe la gerencia y los demás departamentos suficiente información oportuna que les permita cumplir con sus responsabilidades?	40	0	
3	¿Existe resguardos apropiados de la información contra alteraciones, pérdidas y falta de confidencialidad?	0	40	*No existe resguardos apropiados de la información contra alteraciones, pérdidas y falta de confidencialidad.
4	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, ascendente y descendente?	40		
5	¿Hay un nivel alto de satisfacción de los usuarios con el procesamiento de información, incluyendo aspectos de confiabilidad y oportunidad de la misma?	40		
	<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	135✓	65✓	

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>07-11-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>13-11-2013</b>

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA**

$$CP = \frac{135}{200} * 100$$

**TABLA No.18**

$$CP = 0,68 * 100$$

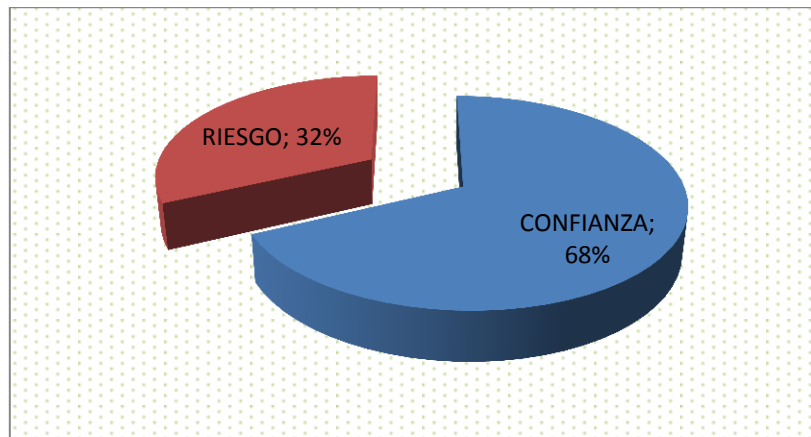
$$CP = 68\%$$

**CONFIANZA: 68%**

**RIESGO: 32%**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**GRÁFICO No.11: Determinación riesgo y confianza de la información de la institución**



Lo referente a la información dentro de la institución, se determina un nivel de confianza del 68% (MODERADO) y un riesgo del 32% (BAJO); se debe tomar en cuenta que la empresa debe implementar políticas que indiquen al personal la obligación de guardar resguardos de información importante, al mismo tiempo adoptar estrategias para que la misma sea manejada únicamente por el personal autorizado y utilizada oportunamente para la adecuada toma de decisiones.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>07-11-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>13-11-2013</b>

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

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, periodo enero-diciembre 2012.

**COMPONENTE:** INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

**ALCANCE:** Canales de comunicación abiertos.

**OBJETIVO:** Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de misión, políticas, objetivos, y resultados de su gestión.

**TABLA No.19**

N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la institución?	40		
2	¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno en la institución?	15	25	*No se comunican los aspectos relevantes del control interno en la institución.
3	¿Las políticas y procedimientos establecidos son comunicados al personal en toda la institución?	10	30	*Las políticas y procedimientos establecidos no son comunicados al personal en toda la institución.
4	¿Existen descripciones de funciones por escrito y manuales de referencia que describan las responsabilidades del personal?	40		
5	¿Existen un responsable de la gerencia que ayude a asegurarse que la institución responda apropiada, oportuna y correctamente a las comunicaciones de clientes, reguladores y otras partes externas?	40		
6	¿Existe un proceso que comunique rápidamente la información crítica a toda la institución cuando sea necesario?	40		
	<b>TOTALΣ</b>	185✓	55✓	

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>07-11-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>13-11-2013</b>

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

$$CP = \frac{185}{240} * 100$$

**TABLA No.20**

$$CP = 0,77 * 100$$

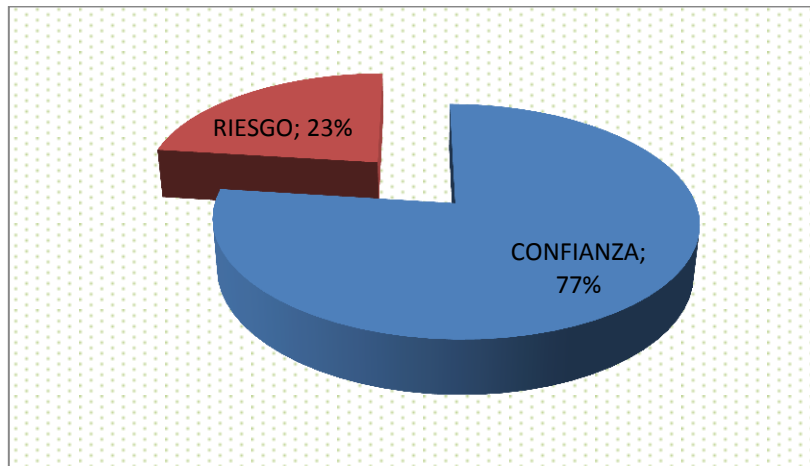
$$CP = 77\%$$

**CONFIANZA: 77%**

**RIESGO: 23%**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**GRÁFICO No.12: Determinación riesgo y confianza de la comunicación de la institución**



Al observar el gráfico podemos apreciar que la institución tiene un nivel de confianza del 77% (ALTO) y un riesgo del 23% (BAJO), lo que demuestra que la comunicación dentro de la institución es aceptable más nos la adecuada, ya que no existe fluidez al comunicar aspectos importantes que necesitan que se tomen acciones correctivas inmediatas que ayudaran al buen funcionamiento de toda la institución y el logro de las metas establecidas.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>07-11-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>13-11-2013</b>

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

**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, periodo enero-diciembre 2012.

**COMPONENTE:** MONITOREO

**ALCANCE:** Actividades de monitoreo.

**OBJETIVO:** Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras en el desarrollo de actividades diarias de la institución.

**TABLA No.21**

N.-	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se controla al personal en las actividades que desempeña?	23	17	*No se controla al personal en las actividades que desempeña.
2	¿La máxima autoridad de la institución realiza un monitoreo continuo de las actividades?	15	25	*La máxima autoridad de la institución no realiza un monitoreo continuo de las actividades.
3	¿Existe un control adecuado y estricto en la asistencia de los servidores públicos?	40		
4	¿Se han realizado coordinaciones internas y externas antes de comenzar la ejecución de las actividades programadas?	40		
5	¿Se verifica que se apliquen las recomendaciones emitidas por la máxima autoridad?	40		
	<b>TOTALΣ</b>	158✓	42✓	

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>14-11-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>20-11-2013</b>

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO Y CONFIANZA

$$CP = \frac{158}{200} * 100$$

TABLA No.22

$$CP = 0.79 * 100$$

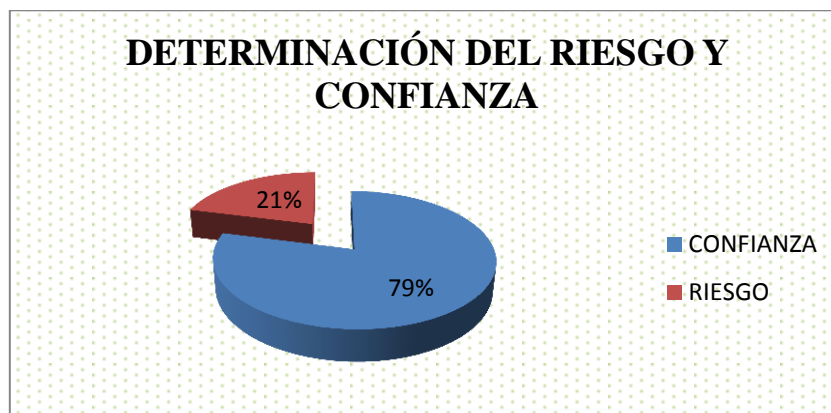
$$CP = 79\%$$

**CONFIANZA: 79%**

**RIESGO: 21%**

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**GRÁFICO No.13: Determinación riesgo y confianza de las actividades de monitoreo.**



Podemos indicar que en las actividades de monitoreo de la institución se determina un nivel de confianza del 79% (ALTA) y un riesgo del 21% (BAJO), lo cual es favorable para la institución, ya que demuestra que los mecanismos adoptados por la misma son adecuados pero no suficientes, ya que necesita constancia en la aplicación de las mismas de tal forma que pueda reaccionar inmediatamente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>14-11-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>20-11-2013</b>



**INFORME DE CONTROL INTERNO**

Ing.

Fabián Ponce

**GERENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA**

Presente.-

De nuestra consideración:

En atención al oficio emitido el 01 de enero del 2013 en el cual se nos permite realizar una Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba para el ejercicio fiscal 2012, efectuamos la evaluación del control interno a la institución.

Los resultados obtenidos ponemos a su consideración con el fin de que nuestras recomendaciones sean consideradas.

**1. EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL BNF  
SUCURSAL RIOBAMBA**

**A) COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**

**DEBILIDADES**

La institución no cuenta con una difusión adecuada del Código de Ética en el personal por lo que no han recibido capacitación a cerca de integridad y valores éticos.

No se han establecido políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>21-11-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>28-11-2013</b>

Los servidores no mantienen un nivel de competencia que asegure una actuación ordenada, eficaz y eficiente en el desempeño de sus funciones.

## **RECOMENDACIONES**

### **A la gerencia**

Establecer políticas específicas para intensificar la comunicación al personal, fomentando la integridad y valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales.

Diseño e implementación de formas para la difusión y capacitación mediante el desarrollo de seminarios, taller, charla o conferencia de principios y valores éticos efectuados por lo menos una vez al año, para que formen parte del comportamiento y conducta de los servidores.

Aplicar el marco legal que regula el comportamiento del Personal como la Ley Orgánica de Servicio Público, Normas de Control Interno para las entidades del Sector Público, resoluciones, políticas y prácticas de recursos y demás normativa institucional interna.

Especificar los niveles de competencias necesarios para los distintos puestos y diseñar programas de capacitación para mantener los niveles de competencia requeridos.

Establecer políticas específicas para una apropiada planificación y administración del personal, implantando medidas y mecanismos propicios que garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

## **2. COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO**

### **DEBILIDADES**

No se mantiene una difusión adecuada de los objetivos específicos de la institución; No se realiza un análisis de los riesgos en los que pueden en la institución, no se clasifican de acuerdo a su importancia, no se toman acciones para mitigarlos, además no se involucra a todas las unidades para proponer medidas de precaución en el caso de ocurrencia.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>21-11-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>28-11-2013</b>

Los servidores no conocen los riesgos que puedan afectar a su respectiva unidad, por lo cual los servidores no se encuentran preparados para reaccionar ante riesgos graves que se pueden suscitarse en la institución.

## **RECOMENDACIONES**

### **A la gerencia**

Mantener difundido los objetivos existentes a todos los servidores de la institución.

Establecer claramente y difundir al personal de la institución de riesgos, y comunicar su adaptación frente a los cambios, convocando a reuniones periódicas en las que se informará a todo los servidores de las unidades el análisis de posibles riesgos en los que se puede incurrir.

Elaborar un mapa de riesgos que le permita organizar los riesgos de la institución y su magnitud, a fin de establecer las estrategias para su manejo.

Evaluar y analizar de forma continua los factores internos y externos que pueden constituir un riesgo para la institución, considerar su relevancia para relacionarlos con las actividades de la institución de manera que se logre mitigarlos.

## **3. COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL**

### **DEBILIDADES**

La institución no cumple a cabalidad con el proceso de selección del personal, inducción y capacitación.

No se aplican evaluaciones constantes al personal.

No se asignan por escrito las funciones a realizar el personal.

## **RECOMENDACIONES**

### **A la gerencia**

Actualizar periódicamente el manual de clasificación de puestos que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias, requisitos de todos los puestos, que permita dar cumplimiento a las disposiciones vigentes.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>21-11-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>28-11-2013</b>

Cumplir con el proceso establecido para la contratación del personal, enfocándose en el perfil profesional de los postulantes y los requisitos que solicita la institución.

Evaluar constantemente al personal para determinar las debilidades de tal manera que les permita conocer y así tomar las debidas las decisiones adecuadas para solucionar.

#### **4. COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

##### **DEBILIDADES**

La institución cuenta con sistemas de información automatizados, que permiten registrar, procesar, resumir e informar las operaciones efectuadas; No obstante también se lleva a través de archivos manuales, lo que provoca que cierta información se pueda extraviar.

No se da a conocer en el momento preciso los aspectos relevantes del control interno adoptados en la institución.

No se ha establecido procedimientos para presentar quejas y reclamos.

##### **RECOMENDACIONES**

###### **A la gerencia**

Establecer los controles pertinentes para que garanticen razonablemente la calidad de la información. Coordinar la información interna entre las diferentes unidades de la coordinación financiera con el fin de garantizar la disponibilidad, accesibilidad y oportunidad de la información para un mejor desempeño de los servidores.

Modernizar los sistemas de información según los avances tecnológicos, de manera que no se apliquen procedimientos ambiguos y la información sea oportuna y confiable para la toma de decisiones.

Comunicar la información interna entre las diferentes unidades de la institución con el fin de garantizar que se cumpla con las acciones correctivas implantadas para el fortalecimiento del control interno.

Aplicar mecanismos para la debida comunicación de las políticas y procedimientos establecidos para garantizar un adecuado control interno que facilite el logro de los objetivos.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>21-11-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>28-11-2013</b>

## 5. COMPONENTE: MONITOREO

### DEBILIDADES

Las recomendaciones y observaciones emitidas por la Contraloría General del Estado difundidas únicamente en las unidades que se deben emprender acciones urgentes.

Los hallazgos de deficiencias solamente son comunicados a las autoridades cuando las debilidades son graves.

### RECOMENDACIONES

#### A la gerencia

Establecer procedimientos de seguimiento y evaluar el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la calidad del control interno y aplicar las modificaciones que sean pertinentes y estos puedan ser difundidos y ejecutados por el personal.

Monitorear en forma continua las operaciones y adoptar de inmediato las medidas correctivas y recomendaciones que ayudaran a mejorar la gestión de la institución.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>21-11-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>28-11-2013</b>

# **HOJA DE HALLAZGOS**

**CONTROL INTERNO**

**Cuadro No.5:** Hallazgo 1: AMBIENTE DE CONTROL- Integridad y valores éticos.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1	CI 1/22	No existe una buena comunicación sobre los valores éticos en la institución.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.200-01 INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS de la Contraloría General del Estado, señala que la máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.	La falta de comunicación sobre los valores éticos en la institución se da por falta de conocimiento del contenido del Código de ética por parte de los servidores.	El desconocimiento del contenido del código de ética por parte de los servidores ocasiona el mal uso de los recursos públicos, en muchas ocasiones dando lugar a situaciones corruptas en el desarrollo de sus actividades.	La Máxima Autoridad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no comunica formalmente la existencia del código de ética de la institución a todo el personal.	A la Máxima Autoridad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, establecer políticas específicas para intensificar la comunicación al personal, fomentando la integridad y valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.6:** Hallazgo 2: AMBIENTE DE CONTROL- Integridad y valores éticos.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2	CI 1/22	No establecen mecanismos para promover la incorporación de los servidores públicos a los valores éticos.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.200-01 INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS de la Contraloría General del Estado, señala que los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores; los procesos de reclutamiento y selección de personal se conducirán teniendo presente esos rasgos y cualidades.	La Máxima Autoridad ha inobservado las disposiciones de establecer mecanismos para incorporar a los servidores públicos al código de ética por falta de organización en la institución.	El desconocimiento de código de ética que presenta la institución ocasiona que los servidores se establezcan a criterio personal el proceder ante las actividades que desarrollan.	La Máxima Autoridad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no establece mecanismos para promover la incorporación de los servidores públicos a los valores éticos.	A la Máxima Autoridad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, diseñar e implementar formas para la difusión y capacitación mediante el desarrollo de seminarios, taller, charla o conferencia de principios y valores éticos efectuados por lo menos una vez al año, para que formen parte del comportamiento y conducta de los servidores.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>



**Cuadro No.7:** Hallazgo 3: AMBIENTE DE CONTROL- Integridad y valores éticos.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
3	CI 1/22	No aplican las sanciones para quienes lo incumplen.	De acuerdo a la <b>NORMATIVA DEL CÓDIGO DE ÉTICA</b> del Banco Nacional de Fomento, señala que la violación de los establecido en el presente código será sancionado por la administración de Recursos Humanos, en el régimen que sea aplicable en virtud al cargo o función que desempeña, en relación al <b>ART.69 DEL REGLAMENTO DE LA LOSCCA</b> , definiéndolo en el <b>CAPÍTULO IV, TÍTULO I, ART. 41 AL 47 DE LA LOSCCA</b> .  (Anexo N.- 3 Y 4)	La Administración de Recursos Humanos no aplica las sanciones establecidas en el Código de Ética de la institución por evitar reacciones negativas hacia el prestigio de la institución.	La no aplicación de las sanciones al personal provoca que el mismo no tome conciencia de las consecuencias que trae consigo el mal comportamiento en el desempeño de las actividades encomendadas.	La Administración de Recursos Humanos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no aplican las sanciones para quienes incumplen lo establecido en el código de ética de la institución.	A la Máxima Autoridad y Administración de Recursos Humanos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, aplicar el marco legal que regula el comportamiento del Personal como la Ley Orgánica de Servicio Público, Normas de Control Interno para las entidades del Sector Público, resoluciones, políticas y prácticas de recursos y demás normativa institucional interna.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.8:** Hallazgo 4: AMBIENTE DE CONTROL- Competencia profesional.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
4	CI 3/22	No existen procedimientos para evaluar la competencia profesional.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.200-06 <b>COMPETENCIA PROFESIONAL</b> de la Contraloría General de Estado señala que, los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos.	La Máxima autoridad a inobservado lo establecido en la ley por no definir procedimientos para evaluar la competencia profesional.	El no tener procedimientos para evaluar la competencia profesional ocasiona que el personal no posee un nivel alto de competencias en el desarrollo de sus actividades, lo que no ayuda al cumplimiento de objetivos y metas institucionales.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no existen procedimientos para evaluar la competencia profesional.	A la Máxima Autoridad y Administración de Recursos Humanos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, especificar los niveles de competencias necesarios para los distintos puestos y diseñar programas de capacitación para mantener los niveles de competencia requeridos.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.9:** Hallazgo 5: AMBIENTE DE CONTROL- Competencia profesional.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
5	CI 3/22	La entidad no ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.200-06 <b>COMPETENCIA PROFESIONAL</b> de la Contraloría General del Estado, señala que los directivos de la entidad, especificarán en los requerimientos de personal, el nivel de competencias necesario para los distintos puestos y tareas a desarrollarse en las áreas correspondientes. Así mismo, los programas de capacitación estarán dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos.	La entidad no ha establecido los requisitos de competencia por la inobservancia de la ley vigente.	El no establecer los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional provoca no captar el personal idóneo para los distintos puestos ya que sus habilidades son distintas a las requeridas.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional.	A la Máxima Autoridad y la Unidad de Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba: Cumplir los diferentes procesos de acuerdo a lo establecido en la normativa para que la selección del personal se lleve a cabo de una manera transparente y se logre contar con el personal esperado.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

Cuadro No.10: Hallazgo 6: AMBIENTE DE CONTROL- Políticas y Prácticas del Talento Humano.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
6	CI 5/22	No existen políticas para la administración del personal.	De acuerdo a la Norma de Control Interno NO.200-03 <b>POLÍTICAS Y PRACTICAS DEL TALENTO HUMANO</b> de la Contraloría General de Estado señala que el control interno incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano de la institución, de manera que se garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.	La Máxima Autoridad no establece políticas para la administración del talento humano por la inexistencia de una planificación adecuada para la administración del personal en los diferentes procesos.	El no contar con las políticas respectivas para cada proceso de la administración del personal ocasiona que no sean desarrollados profesionalmente y sus resultados no sean justos y equitativos.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no cuenta con políticas para la administración del personal.	A la Máxima Autoridad y Administración de Recursos Humanos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, establecer políticas específicas para una apropiada planificación y administración del personal, implantando medidas y mecanismos propicios que garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.11:** Hallazgo 7: AMBIENTE DE CONTROL- Políticas y Prácticas del Talento Humano.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
7	CI 5/22	La entidad no procura el enriquecimiento humano y técnico de los funcionarios.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.200-03 <b>POLÍTICAS Y PRACTICAS DEL TALENTO HUMANO</b> de la Contraloría General de Estado señala que el talento humano es lo más valioso que posee cualquier institución, por lo que debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento. Es responsabilidad de la dirección encaminar su satisfacción personal en el trabajo que realiza, procurando su enriquecimiento humano y técnico.	La Máxima Autoridad no procura el enriquecimiento humano y técnico de los funcionarios debido a la falta de un plan de administración del personal.	La institución no cumple con las disposiciones establecidas por Organismos de Control, ocasionando que el personal mantenga su nivel de conocimiento bajo, no cumpliendo los parámetros requeridos por la institución en el desarrollo de los diferentes puestos de trabajo.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no procura el enriquecimiento humano y técnico de los funcionarios.	A la Máxima Autoridad y Administración de Recursos Humanos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, Comunicar al personal lo que se espera de cada uno de ellos, para lograr los objetivos de la institución y al mismo tiempo que su trabajo les sirva de retroalimentación, de esta manera obtener la experiencia y conocimiento necesario frente a los diferentes problemas que se presenten.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.12:** Hallazgo 8: EVALUACIÓN DE RIESGOS-Objetivos globales de la institución.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
8	CI 7/22	No se comunican los objetivos a todo el personal.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.300 <b>OBJETIVOS GLOBALES DE LA INSTITUCIÓN</b> de la Contraloría General de Estado señala que la máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.	En la institución no se comunican los objetivos a todo el personal por la falta de difusión e información necesaria.	Esto ocasiona que el trabajo del personal no se involucre al cumplimiento de los objetivos institucionales.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no se comunican los objetivos a todo el personal.	A la Máxima Autoridad mantener difundido los objetivos existentes a todos los servidores de la institución.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.13:** Hallazgo 9: EVALUACIÓN DE RIESGOS-Objetivos globales de la institución.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
9	CI 7/22	La gerencia no toma las debidas precauciones cuando los objetivos no se están cumpliendo.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.300 OBJETIVOS GLOBALES DE LA INSTITUCIÓN de la Contraloría General de Estado señala que la máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.	El inadecuado funcionamiento de los canales de comunicación no permite a las autoridades diseñar acciones correctivas para ayudar al cumplimiento de objetivos institucionales en cada departamento.	La gerencia al no tomar las debidas precauciones cuando los objetivos no se están cumpliendo provoca que estos riesgos no sean detectados a tiempo y se conviertan en debilidades críticas a futuro.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, la gerencia no toma las debidas precauciones cuando los objetivos no se están cumpliendo.	A la gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, establecer claramente y difundir al personal de la institución de riesgos, y comunicar su adaptación frente a los cambios, convocando a reuniones periódicas en las que se informará a todo los servidores de las unidades el análisis de posibles riesgos en los que se puede incurrir.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.14:** Hallazgo 10: EVALUACIÓN DE RIESGOS-Identificación de riesgos.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
10	CI 9/22	No se han implantado técnicas para la identificación de riesgos presentes.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.300-01 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS de la Contraloría General de Estado señala que los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos.	La institución no ha implantado técnicas para la identificación de riesgos por la inexistencia de un mapa de riesgos.	Esto ocasiona que la institución no prevea ni planifique como contrarrestar los riesgos que se presentaran a futuro.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no se han implantado técnicas para la identificación de riesgos presentes.	A la Gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, elaborar un mapa de riesgos que le permita organizar los riesgos de la institución y su magnitud, a fin de establecer las estrategias para su manejo.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>



**Cuadro No.15:** Hallazgo 11: EVALUACIÓN DE RIESGOS-Identificación de riesgos.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
11	CI 9/22	No se realiza una evaluación permanente de riesgos.	De acuerdo a la Norma de Control Interno NO.300-01 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS de la Contraloría General de Estado señala que la existencia de un proceso permanente para identificar el cambio de condiciones gubernamentales, económicas, industriales, regulatorias y operativas, para tomar las acciones que sean necesarias. Los perfiles de riesgo y controles relacionados serán continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido, que las respuestas al riesgo son apropiadamente escogidas, y que los controles para mitigarlos sigan siendo efectivos en la medida en que los riesgos cambien con el tiempo.	No se realiza una evaluación permanente de riesgos en la institución por la inobservancia de la normativa.	La gerencia al no dar cumplimiento a la normativa provoca que los riesgos existentes sigan latentes con el paso del tiempo y no se los pueda llegar a mitigar en su totalidad.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no se realiza una evaluación permanente de riesgos.	A la Gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, establecer claramente y difundir al personal de la institución de riesgos, y comunicar su adaptación frente a los cambios, convocando a reuniones periódicas en las que se informará a todo los servidores de las unidades el análisis de posibles riesgos en los que se puede incurrir.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.16: HALLAZGO 12: ACTIVIDADES DE CONTROL- Manual de clasificación de puestos.**

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
12	CI9/22	No se actualiza periódicamente el manual de clasificación de puestos.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.407-02 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS de la Contraloría General de Estado señala que la entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa. El documento será revisado y actualizado periódicamente y servirá de base para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal.	La institución no actualiza periódicamente el manual de clasificación de puestos porque utiliza procesos anteriores al vigente e incumplimiento de la Normativa.	La institución al no actualizar periódicamente el manual de clasificación de puestos no permite identificar al personal que cumpla con los requerimientos y sea capaz para desempeñar un cargo público.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, no actualiza periódicamente el manual de clasificación de puestos.	A la Gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, actualizar de forma periódica el manual de clasificación de puestos para así definir de manera acertada al personal necesario para los cargos públicos.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.17:** Hallazgo 13: ACTIVIDADES DE CONTROL- Manual de clasificación de puestos.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
13	CI 11/22	El personal no cumple con el perfil profesional establecido en el manual de clasificación de puestos para cada cargo.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.407-02 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS de la Contraloría General de Estado señala que la entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa.	Al ser la Institución manejada políticamente, la máxima autoridad no cumple lo que determine la Ley sino acata Disposiciones superiores y en ciertos casos equivocados de seleccionar servidores no aptos para desempeñar ciertos cargos.	La institución no cuenta con personal idóneo para los cargos existentes ya que no cumple con los requisitos establecidos y necesarios que ayudan al cumplimiento de la visión institucional.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, el personal no cumple con el perfil profesional establecido en el Manual de Clasificación de puestos para cada cargo.	A la Gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, cumplir con el proceso establecido para la contratación del personal, enfocándose en el perfil profesional de los postulantes y los requisitos que solicita la institución.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.18:** Hallazgo 14: ACTIVIDADES DE CONTROL- Incorporación de personal.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
14	CI 13/22	Para el ingreso y selección de los servidores públicos no se cumple a cabalidad con el procedimiento de selección, inducción y capacitación.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.407-03 <b>INCORPORACIÓN DE PERSONAL</b> de la Contraloría General de Estado señala que el ingreso de personal a la entidad se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. En el proceso de selección, se aplicarán las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia.	La institución no aplica la normativa para los procesos de selección, inducción y capacitación del personal debido a preferencias políticas, que responden a disposiciones superiores cuando se trata de la selección del personal.	La gerencia al no dar cumplimiento a la normativa ocasiona la contratación de personal incompetente debido a que dan prioridad a preferencias políticas y no al bienestar de la institución.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba para el ingreso y selección de los servidores públicos no se cumple a cabalidad con el procedimiento de selección, inducción y capacitación.	A la Gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, cumplir con el proceso establecido para la contratación del personal, enfocándose en el perfil profesional de los postulantes y los requisitos que solicita la institución.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.19:** Hallazgo 15: ACTIVIDADES DE CONTROL- Incorporación de personal.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
15	CI 13/22	No se realizan concurso de méritos y oposición para la incorporación del personal.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.407-03 <b>INCORPORACIÓN DE PERSONAL</b> de la Contraloría General de Estado señala que el proceso técnico realizado por la unidad de administración de talento humano seleccionará al aspirante que por su conocimiento, experiencia, destrezas y habilidades sea el más idóneo y cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño de un puesto, a través de concurso de méritos y oposición.	La institución no aplica la normativa para la incorporación de personal debido a preferencias políticas.	La gerencia al no dar cumplimiento a la normativa provoca que al contratar personal inadecuado los resultados en cuanto a su desempeño no sea el esperado.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no se realizan concurso de méritos y oposición para la incorporación del personal.	A la gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, cumplir con el proceso de incorporación de personal a través del concurso de méritos y oposición según lo estipulado en las disposiciones vigentes.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.20:** Hallazgo 16: ACTIVIDADES DE CONTROL- Evaluación del desempeño

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
16	CI 15/22	No se realizan evaluaciones contantes al personal.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.407-04 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> de la Contraloría General de Estado señala que el trabajo de las servidoras y servidores será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad serán iguales o mayores a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.	La institución no aplica evaluaciones permanentes al personal por falta de políticas y mecanismos que permita realizar constantemente este proceso.	La gerencia al no aplicar evaluaciones permanentes al personal ocasiona el desconocimiento de las debilidades que afectan al desempeño correcto de sus actividades.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no realizan evaluaciones contantes al personal.	A la gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, evaluar constantemente al personal a través de la creación de políticas que ayuden a determinar las debilidades de tal manera que les permita conocer y así tomar las debidas las decisiones adecuadas para solucionar.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.21:** Hallazgo 17: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN- Controles sobre sistemas de información.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
17	CI 17/22	La información generada por el personal no es procesada y comunicada oportunamente y sin distorsión	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.500-01 <b>CONTROLES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b> de la Contraloría General de Estado señala que en función de la naturaleza y tamaño de la entidad, los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una entidad y mantendrán controles apropiados que garanticen la integridad y confiabilidad de la información.	Existe esto porque el sistema de información no es el adecuado, ya que no permite controlar la veracidad de la información al momento de ingresar y durante su circulación en el medio.	La información obtenida para el desarrollo de cada actividad no es la correcta, haciendo que la misma cambie su sentido original y se direcciona a fines que beneficien al personal que lo manipula.	En la institución, la información generada por el personal no es procesada y comunicada oportunamente y sin distorsión.	A la Gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, definir los controles pertinentes para que garanticen razonablemente la calidad de la información generada por el personal en la institución.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.22:** Hallazgo 18: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN- Controles sobre sistemas de información.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
18	CI 17/22	No existen resguardos apropiados de la información contra alteraciones, pérdidas y falta de confidencialidad.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.500-01 <b>CONTROLES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b> de la Contraloría General de Estado señala que la utilización de sistemas automatizados para procesar la información implica varios riesgos que necesitan ser considerados por la administración de la entidad. Estos riesgos están asociados especialmente con los cambios tecnológicos por lo que se deben establecer controles generales, de aplicación y de operación que garanticen la protección de la información según su grado de sensibilidad y confidencialidad, así como su disponibilidad, accesibilidad y oportunidad.	La falta de un sistema de control actualizado para la información que manejan de forma manual, que provoca la pérdida de documentos importantes tanto para el personal como para los clientes.	Que el personal no garantiza la organización en la seguridad de la información de los clientes, provocando la insatisfacción de los mismos y la no confiabilidad hacia la institución.	En la institución no existen resguardos apropiados de la información contra alteraciones, pérdidas y falta de confidencialidad .	A la gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, actualizar los sistemas de información según los avances tecnológicos, de manera que no se apliquen procedimientos antiguos y la información sea oportuna y confiable para la toma de decisiones.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>



**Cuadro No.23:** Hallazgo 19: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN-Canales de comunicación abiertos.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
19	CI 19/22	No se comunican los aspectos relevantes del control interno en la institución.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.500-02 CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS de la Contraloría General de Estado señala que se establecerán canales de comunicación abiertos, que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios dentro y fuera de la institución.	Al no comunicar los aspectos relevantes del control interno en la institución, provoca el desconocimiento por parte del personal de los posibles riesgos que puede enfrentar la institución lo que nos les impide contribuir a contrarrestar los mismos.	La institución al no comunicar los aspectos relevantes del control interno ocasiona que el personal no ayude a corregir las falencias encontradas a través de la evaluación y las mismas no desaparezcan a futuro.	En la institución no se comunican los aspectos relevantes del control interno a todo el personal.	A la gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, comunicar la información interna entre las diferentes unidades de la institución con el fin de garantizar se cumpla con las acciones correctivas implantadas para el fortalecimiento del Control Interno.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.24:** Hallazgo 20: **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN-** Canales de comunicación abiertos.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
20	CI 19/22	Las políticas y procedimientos establecidos no son comunicados al personal en toda la institución.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.500-02 <b>CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS</b> de la Contraloría General de Estado señala que una política de comunicación interna debe permitir las diferentes interacciones entre las servidoras y servidores, cualquiera sea el rol que desempeñen, así como entre las distintas unidades administrativas de la institución.	Las políticas y procedimientos establecidos no son comunicados al personal porque la institución no ha implementado mecanismos que permitan la difusión de los mismos.	Lo que provoca que no se apliquen los procedimientos establecidos para cada departamento o correctamente, lo que no ayuda a proyectar una imagen positiva a la institución.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, las políticas y procedimientos establecidos no son comunicados al personal en toda la institución.	A la gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, aplicar mecanismos para la debida comunicación de las políticas y procedimientos establecidos para garantizar un adecuado control interno que facilite el logro de los objetivos.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.25:** Hallazgo 21: MONITOREO-Actividades de monitoreo.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
21	CI 21/22	No se controla al personal en las actividades que desempeña.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.600 <b>ACTIVIDADES DE MONITORES</b> de la Contraloría General de Estado señala que se analizará hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el control interno sigue funcionando adecuadamente.	La institución inobserva la normativa vigente ya que no realiza el debido análisis en el desarrollo de las actividades del personal.	Al no realizar el análisis correspondiente ocasiona que no mantenga un ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre las condiciones reales del desempeño del personal.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no se controla al personal en las actividades que desempeña.	A la gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, establecer procedimientos de seguimiento y evaluar el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la calidad del control interno y aplicar las modificaciones que sean pertinentes y estos puedan ser difundidos y ejecutados por el personal.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

**Cuadro No.26:** Hallazgo 22: MONITOREO-Actividades de monitoreo.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
22	CI 21/22	La máxima autoridad de la institución no realiza un monitoreo continuo de las actividades.	De acuerdo a la Norma de Control Interno No.407-04 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> de la Contraloría General de Estado señala que la máxima autoridad, los niveles directivos y de jefatura de la entidad, efectuarán un seguimiento constante del ambiente interno y externo que les permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades institucionales, la ejecución de los planes y el cumplimiento de los objetivos previstos.	La máxima autoridad no realiza un monitoreo continuo de las actividades debido a que no existe un planificación oportuna que ayude al mejoramiento de las mismas.	Lo que ocasiona que los errores detectados sigan constantes conforme pasa el tiempo y no puedan ser mitigados oportunamente.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, la máxima autoridad no realiza un monitoreo continuo de las actividades.	A la gerencia del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, monitorear en forma continua las operaciones y adoptar de inmediato las medidas correctivas y recomendaciones que ayudaran a mejorar la gestión de la institución.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>02-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>

## PLAN ESPECÍFICO

**ENTIDAD:** “BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA”

**TIPO DE TRABAJO:** Auditoría de Gestión

**ÁREA:** Talento Humano

**PERÍODO:** Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

**RESPONSABLES:** Centeno Parra Carina Noemí

Yumisaca Pinduisaca Valeria Fernanda

### 1. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Con la realización de la auditoría de gestión al talento humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Verificar si los objetivos propuestos por la empresa se han cumplido y las actividades encomendadas a los funcionarios se han llevado a cabo en forma eficiente, efectiva y económica.
- Evaluar el sistema de control interno gerencial de la empresa, para determinar así mismo el grado de confiabilidad que merece la administración sobre el talento humano.
- Detectar las debilidades potenciales que afectan al talento humano de la institución que no permiten su desempeño al 100 por ciento.

### 3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La auditoría de gestión al talento humano del “Banco Nacional De Fomento Sucursal Riobamba” en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>13-12-2013</b>

#### 4. UNIDADES DE APOYO

Para la realización del trabajo de auditoría se prevé contar con el apoyo y asistencia de catedráticos de Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, del director de tesis y del personal del Banco Nacional De Fomento Sucursal Riobamba.

#### 5. RECURSOS A UTILIZARSE

##### a) Recursos humanos:

- 1.- El director y miembro de la tesis, quienes actúan como supervisores de auditoría.
- 2.- Las auditoras investigadoras egresadas de la Escuela de Contabilidad y Auditoría.

##### b) Recursos materiales

- 500 hojas de papel bond tamaño INEN
- 75 hojas rayadas para cédulas narrativas
- 40 hojas de formularios para programas de auditoría
- 30 hojas de formularios para cuestionarios de control interno
- 5 lápices
- 4 lápices bicolor
- 4 esferográficos
- 2 borradores bicolor
- Reglas
- 4 cajas de clips

##### c) Recursos financieros

El total de recursos financieros estarán a cargo de las auditoras investigadoras.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>13-12-2013</b>

**10. TIEMPO ESTIMADO**

Días calendario: 180 días

Días laborables: 120 días

**11. FECHA DE INICIACIÓN DE LAS LABORES:** 12 de Agosto 2013

- a) Del 23 al 30 de septiembre visitas al “Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba”.
- b) Normas del “Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba”.
- c) Todo el mes de octubre - noviembre del 2013 revisión y evaluación del control interno.
- d) Todo el mes de noviembre – diciembre del 2013 examen de áreas críticas.
- e) En el mes enero – febrero narrativa de hallazgos.

Centeno Parra Carina Noemí  
**EGRESADA DE AUDITORIA**

Yumisaca Pinduisaca Valeria Fernanda  
**EGRESADA DE AUDITORIA**

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>09-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>13-12-2013</b>

**FASE III**

**EJECUCIÓN**



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**Objetivos:**

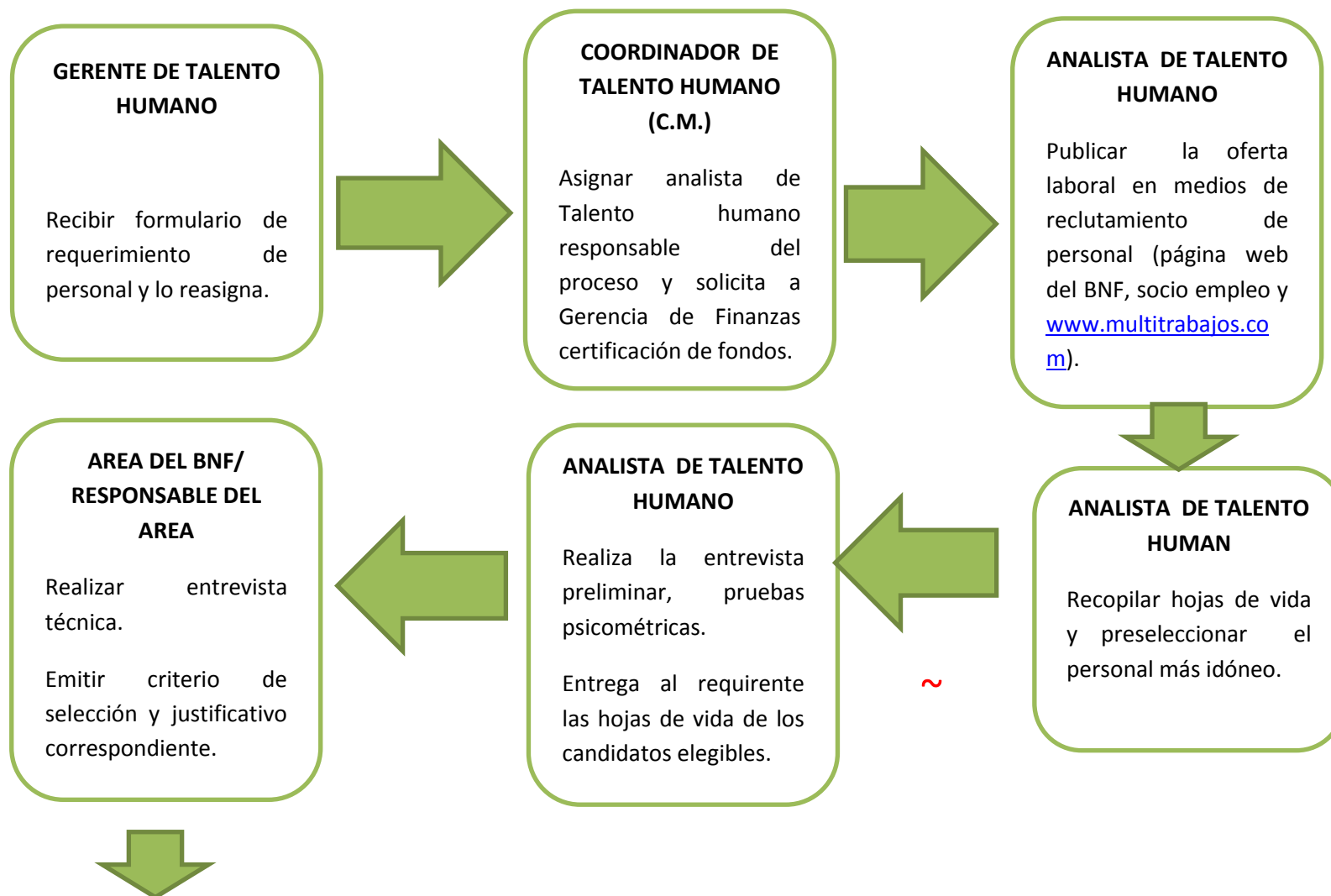
- Evaluar y analizar los procedimientos relacionados con la administración del talento humano del departamento de operaciones.
- Desarrollar los hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF	RESPONSABLE	FECHA
1	<p>Evalúe los procedimientos correspondientes a la selección de los servidores públicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determine la forma como se realizan los procedimientos para contratar personal.</li> </ul>	E1 1/2 E1 2/2	C.C.V.Y.	16-12-2013
2	<p>Evalúe los procedimientos correspondientes Evaluación del Desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Determine y analice la forma como se efectúa el procedimiento para la evaluación del desempeño al personal de la institución.</li> <li>○ Verifique la existencia de un mecanismo de evaluación del desempeño.</li> </ul>	E2 1/4 E2 2/4  E2 3/4 E2 4/4	C.C.V.Y.  C.C.V.Y.	26-12-2013  06-01-2014
3	<p>Realice los procedimientos de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Selección de los servidores públicos Diagrama de Flujo</li> <li>➤ Evaluación del desempeño Diagrama de Flujo</li> </ul>	E3 1/3 E3 2/3  E3 3/3	C.C.V.Y.  C.C.V.Y.	16-01-2014  27-01-2014
4	Aplique los indicadores de gestión.	E4 1/6 E4 6/6	C.C.V.Y.	06-02-2014
5	Elabore los hallazgos localizados durante la ejecución de la auditoria.	HA 1/4 HA 4/4	C.C.V.Y.	17-02-2014

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>10-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>20-09-2013</b>

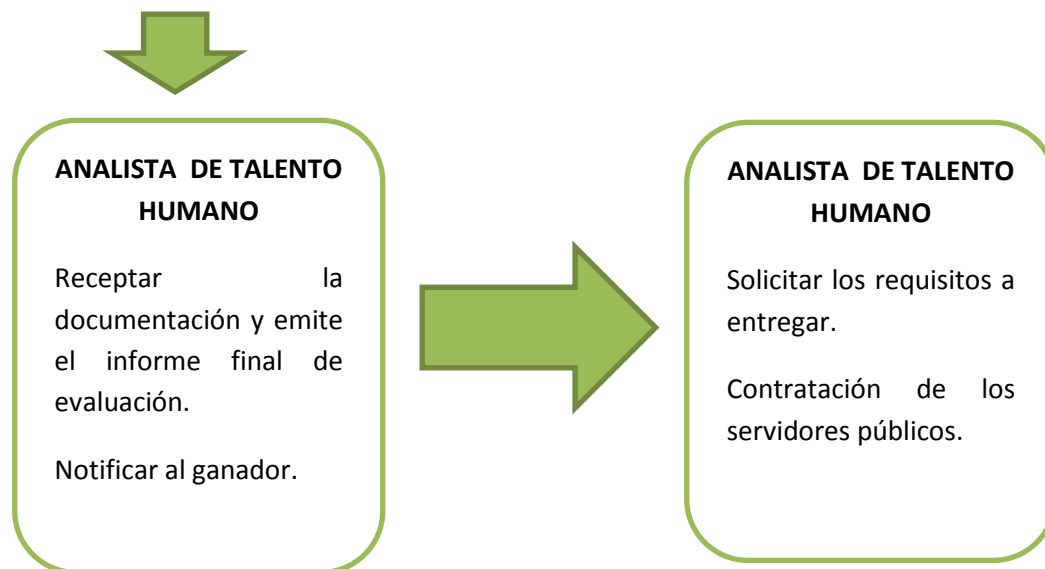
## IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Figura No.6: Proceso de selección e inducción de personal para el BNF



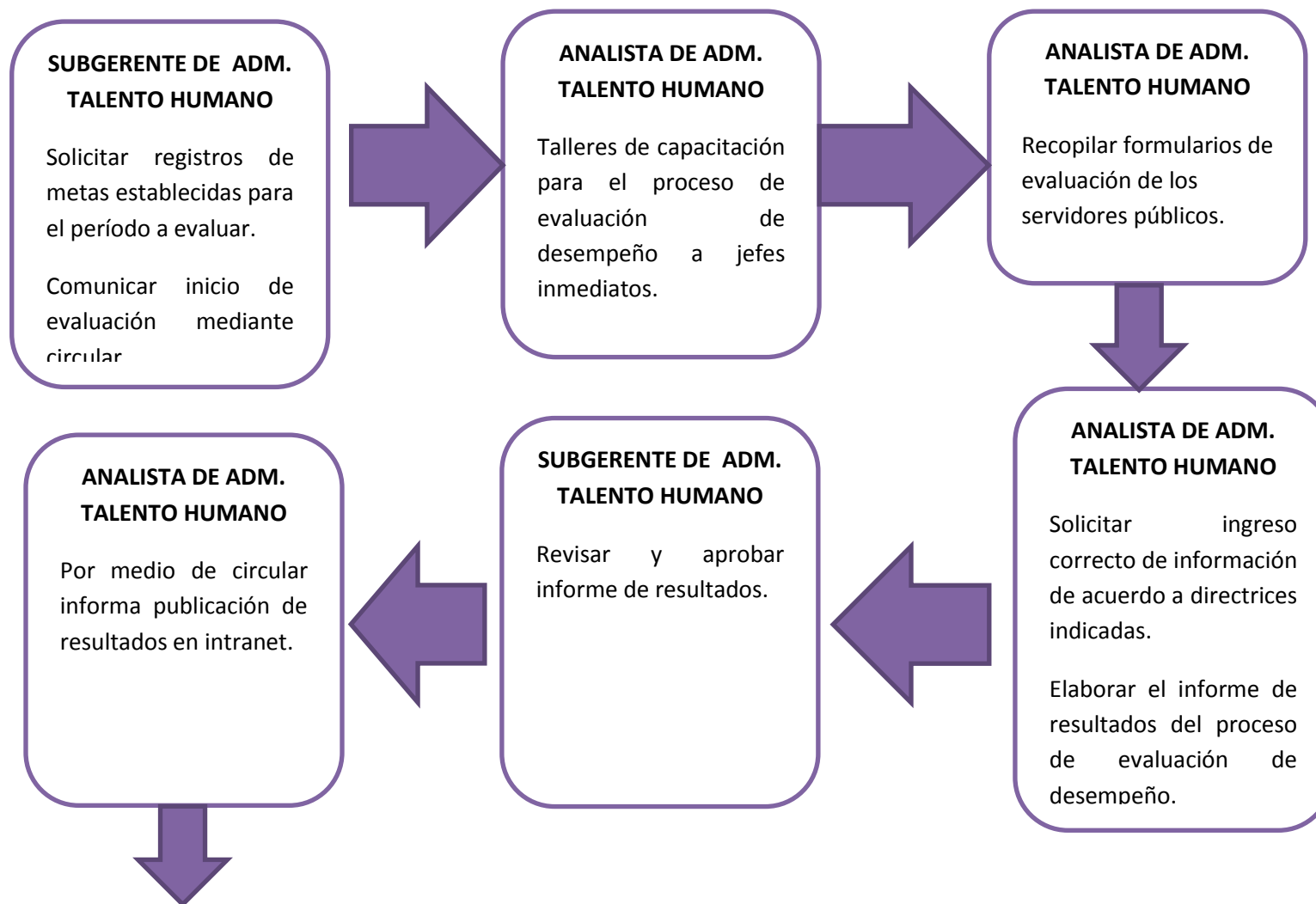
~ Falta procesos

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>16-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>24-12-2013</b>

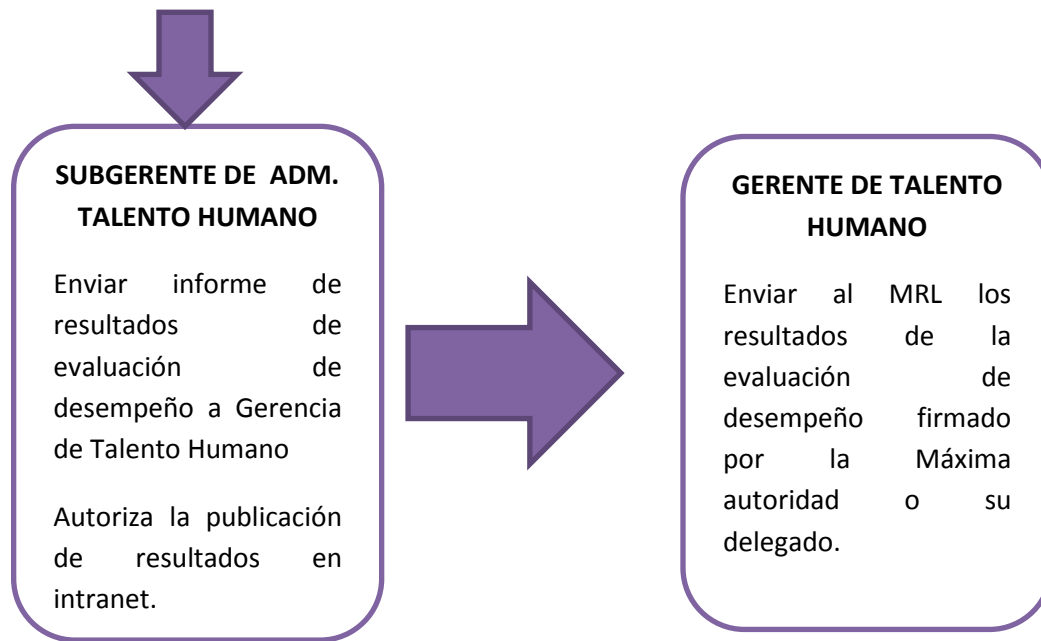


REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>16-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>24-12-2013</b>

**Figura No.7: Proceso de evaluación de desempeño de los servidores públicos del BNF**



REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>26-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>03-01-2014</b>



REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>26-12-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>03-01-2014</b>

## PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL BNF SUCURSAL RIOBAMBA

La unidad de talento humano y fortalecimiento institucional del BNF Sucursal Riobamba aplica como mecanismos de evaluación del desempeño al talento humano el formulario para la evaluación del desempeño por competencias para uso del jefe inmediato FORMULARIO SENRES-EVAL-01, establecido por la Ex - SENRES(Ver: [Anexo N.-5 FORMULARIO SENRES – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO](#)). Para el que se aplican los siguientes parámetros de calificación:

### EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO

#### 1. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO: factor 60%

##### ACTIVIDADES

Descripción de actividades

Indicador

Nivel de cumplimiento

#### 2. CONOCIMIENTOS: factor 8%

Conocimientos generales

Conocimientos específicos

#### 3. COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO: factor 8%

##### DESTREZAS

Comportamiento observable

Nivel de desarrollo

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>06-01-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>14-01-2014</b>

**4. COMPETENCIAS UNIVERSALES: Factor 8%****DESTREZA**

Comportamiento observable

Frecuencia de aplicación

**5. TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO: factor 16%****6. EVALUACIÓN DEL CIUDADANO (-)**

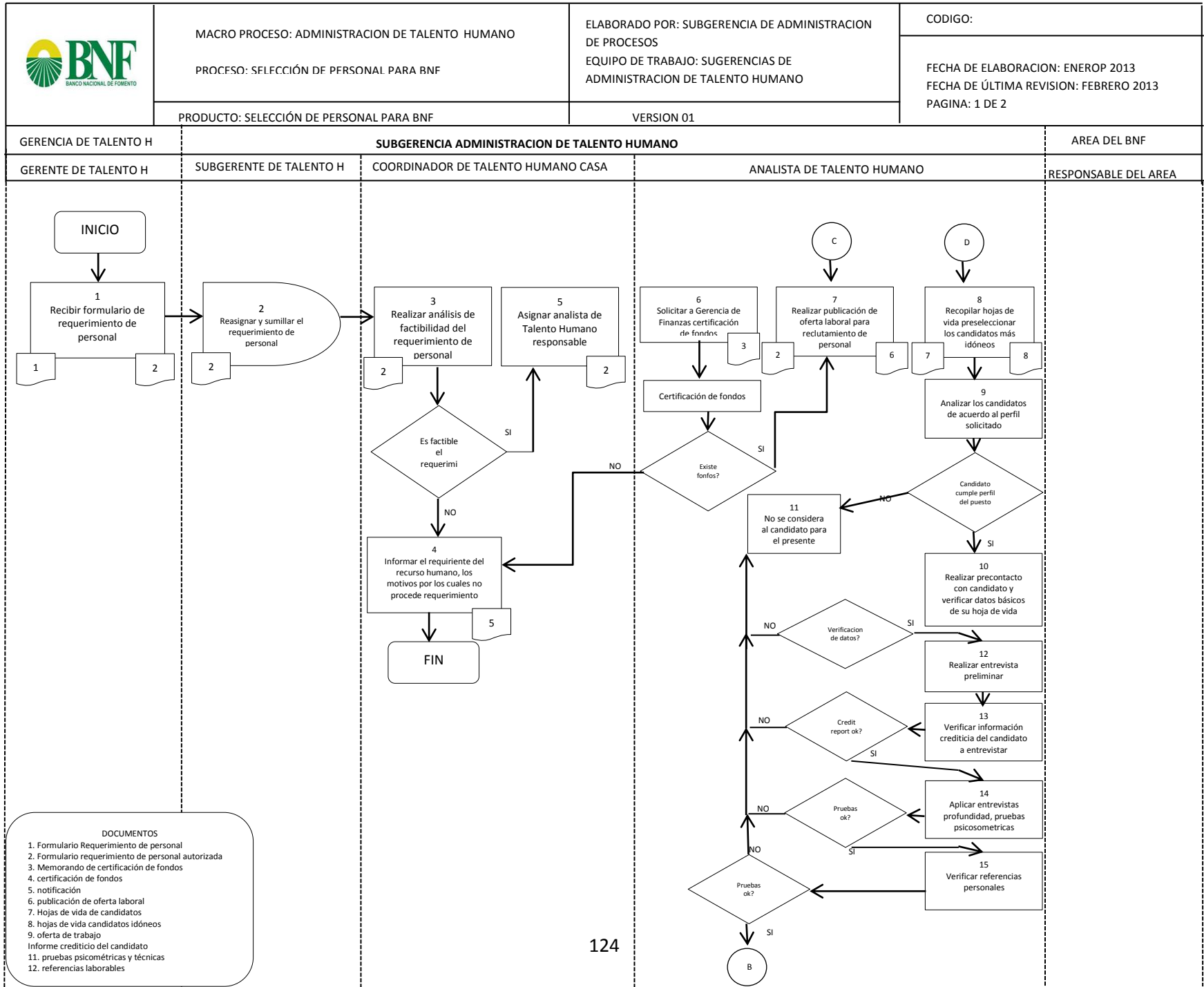
Quejas de los ciudadanos

**RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2012****Cuadro No.27: PUNTAJES DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO****TOTAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CALIFICACIÓN**

<b>Excelente</b>	<b>Desempeño alto</b>	<b>91 – 100</b>
<b>Muy Bueno</b>	<b>Desempeño mejor a lo esperado</b>	<b>80 -90</b>
<b>Satisfactorio</b>	<b>Desempeño esperado</b>	<b>70 -80</b>
<b>Deficiente</b>	<b>Desempeño bajo lo esperado</b>	<b>69 Menos</b>

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>06-01-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>14-01-2014</b>

SELECCIÓN DE PERSONAL







MACRO PROCESO: ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO

PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL PARA BNF

PRODUCTO: SELECCIÓN DE PERSONAL PARA BNF

ELABORADO POR: SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROCESOS

EQUIPO DE TRABAJO: SUGERENCIAS DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO

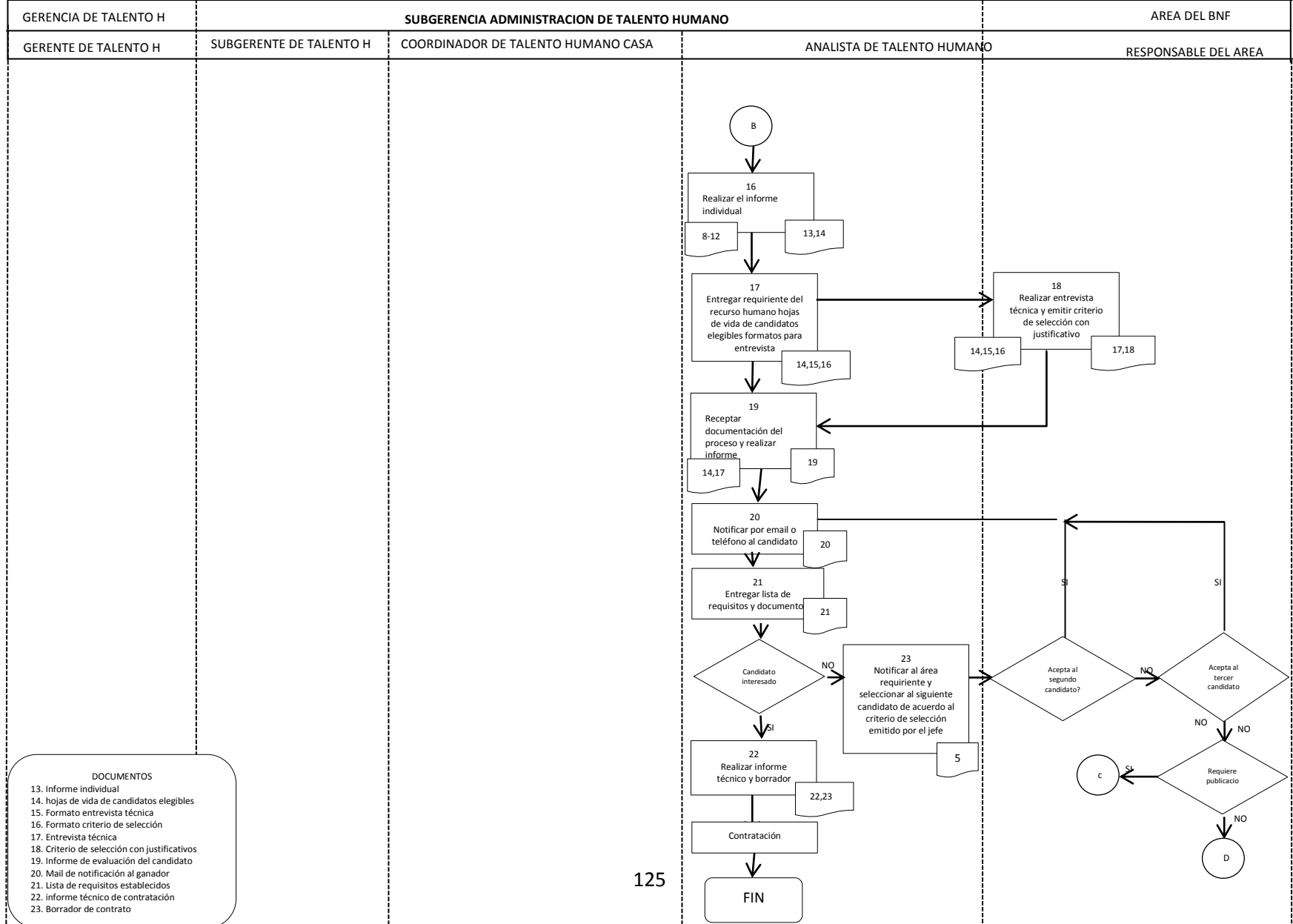
VERSION 01

CODIGO:

FECHA DE ELABORACION: ENEROP 2013

FECHA DE ÚLTIMA REVISION: FEBRERO 2013

PAGINA: 1 DE 2



# DIAGRAMA DE FLUJO SELECCIÓN DE PERSONAL



MACRO PROCESO: ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO

ELABORADO POR: SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION DE PROCESOS  
EQUIPO DE TRABAJO: SUGERENCIAS DE ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO

CODIGO:

FECHA DE ELABORACION: ENEROP 2013  
FECHA DE ÚLTIMA REVISION: FEBRERO 2013

PRODUCTO: SELECCIÓN DE PERSONAL PARA BNF

VERSION 01

GERENCIA GENERAL

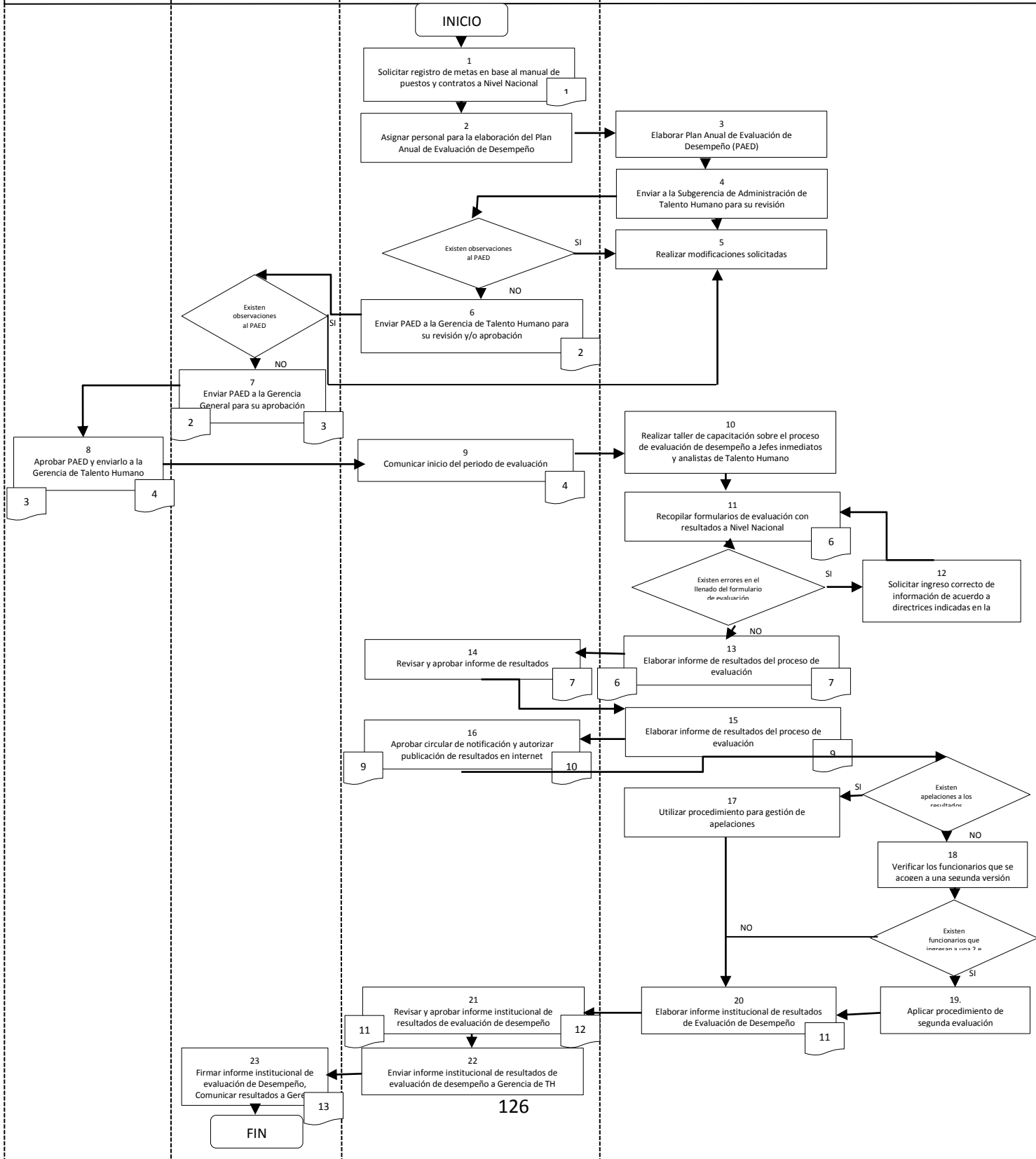
## TALENTO HUMANO

GERENTE GENERAL

GERENCIA DE TALENTO H

Subgerente de Administración de Talento H

ANALISTA DE TALENTO HUMANO



**INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS AL TALENTO HUMANO DEL  
BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA.**

- **INDICADOR DEL CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN (ICM)**

$$M = \frac{\text{PERSONAL QUE CONOCE LA MISIÓN}}{\text{TOTAL DEL PERSONAL}}$$

$$M = \frac{235}{280} \infty$$

$$M = 84\%$$

Por medio de este indicador nos refleja el grado del conocimiento de los funcionarios en cuanto a la misión, es decir si conoce la razón principal de la existencia de la institución.

Mediante la aplicación de este indicador se puede deducir que el 84% del total de los servidores públicos tiene conocimiento de la existencia de la misión pero no de su contenido, por lo que el 16% representa al personal que ignoran la existencia de la misma debido a que no se ha difundido correctamente en la institución.

- **INDICADOR DEL CONOCIMIENTO DE LA VISIÓN (ICV)**

$$V = \frac{\text{PERSONAL QUE CONOCE LA VISIÓN}}{\text{TOTAL DEL PERSONAL}}$$

$$V = \frac{215}{280}$$

$$V = 77\% \infty$$

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>06-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>14-02-2014</b>

Al aplicar este indicador, obtenemos el grado de conocimiento de los servidores en cuanto a la visión, es decir si saben lo que quiere ser a largo plazo la misma.

Como resultado observamos que el 77% del total de los servidores públicos detalla los conceptos que denotan el valor de lo que quiere ser a largo plazo, la institución, además es difundida en forma permanente entre el personal; por lo que el 23% de los servidores públicos desconoce la existencia de la visión en la institución.

- **ÍNDICE DE PROFESIONALIZACIÓN (IP) (Ver Anexo No.6)**

### **SERVIDORES CON TERCER NIVEL**

**IP**

$$= \frac{\# \text{ DE SERVIDORES CON TITULO DE TERCER NIVEL DEL BNF SUCURSAL RIOBAMBA}}{\text{TOTAL DE SERVIDORES DEL BNF SUCURSAL RIOBAMBA}}$$

$$IP = \frac{28}{40} \infty$$

$$IP = 70\%$$

Mediante la aplicación de este indicador podemos deducir que el 70% de los servidores públicos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, poseen títulos de tercer nivel, es decir ingenierías en diferentes áreas, lo que representa un total de 28 servidores.

### **SERVIDORES QUE ESTAN CURSANDO ESTUDIOS SUPERIORES**

$$IP = \frac{\# \text{ SERVIDORES QUE ESTEN CURSANDO ESTUDIOS SUPERIORES}}{\text{TOTAL DE SERVIDORES DEL BNF SUCURSAL RIOBAMBA}}$$

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>06-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>14-02-2014</b>

$$IP = \frac{12}{40} \infty$$

$$IP = 30\%$$

Observamos que al aplicar este indicador, nos da como resultado que el 30% de los servidores públicos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba se encuentran cursando los estudios superiores para obtener el título de tercer nivel, es decir 12 servidores.

Lo que quiere decir que no existen servidores que posean títulos de cuarto nivel.

- **INDICADOR DE EQUIDAD DE GENERO (EG) (Ver Anexo No.7)**

**TABLA No.23**

TOTAL HOMBRES	TOTAL MUJERES
22	18

$$EG = \frac{CARGOS OCUPADOS POR MUJERES EN LA INSTITUCIÓN}{\# TOTLDE CARGOS EN LA INSTITUCIÓN}$$

$$EG = \frac{18}{40} \infty$$

$$EG = 45\%$$

Este indicador nos permite identificar si existe equidad de género entre servidores de sexo masculino y femenino. El 45% está conformado por servidoras, mientras que el 55% corresponde a los servidores, por lo que podemos decir que existe equidad de género en la institución, ya que la diferencia es mínima.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>06-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>14-02-2014</b>

- **INDICADOR DE EFICIENCIA (IE)** (Ver Anexo No.8)

TABLA No.24

PROYECTADO	25.180.000,00
ALCANZADO	21.440.000,00

$$IE = \frac{LO\ ALCANZADO}{LO\ PROYECTADO}$$

$$IE = \frac{21.440.000,00}{25.180.000,00} \infty$$

$$IE = 85\% *$$

La aplicación de este indicador nos permite apreciar que la institución está cumpliendo en su totalidad las metas establecidas en cuanto al rol primordial que desempeña la misma.

El Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, además de cumplir con las metas establecidas para el año 2012, obtiene un superávit del 0,05% lo que indica que el personal está contribuyendo en el proceso diario enfocado en el alcance de sus objetivos, demostrando que se trata de cumplir correctamente cada uno de los procedimientos establecidos dentro de la institución.

- **INDICADOR DE CAPACITACIÓN (IC)** (Anexo No.9)

$$IC = \frac{FUNCIONARIOS\ CAPACITADOS}{TOTAL\ DE\ FUNCIONARIOS}$$

$$IC = 18\% *$$

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>06-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>14-02-2014</b>

Este indicador nos da a conocer que la institución no cuenta con un plan de capacitación adecuado para los servidores, ya que solo son designados uno a dos por área, puesto que los mismos no han aumentado sus conocimientos, actitudes y habilidades y esto se lo hace una vez al año, dando como resultado el no ofrecer un servicio de calidad.

- **INDICADOR DE PERFIL PROFESIONAL (IPP)**

$$IPP = \frac{FUNCIONARIOS QUE CUMPLEN EL PERFIL PROFESIONAL}{TOTAL DE FUNCIONARIOS}$$

$$IPP = \frac{15}{40}$$

$$IPP = 38\% *$$

Al aplicar este indicador determinamos que el 62% de los funcionarios no cumplen con el perfil profesional requerido para el cargo que ocupan, ya que ni su nivel de estudio y la experiencia no son los adecuados.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>06-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>14-02-2014</b>

# **HOJA DE HALLAZGOS**



Cuadro No.28: Hallazgo 1: RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1		Para el ingreso de los servidores públicos no se cumple a cabalidad el procedimiento de selección, inducción y capacitación.	La norma de control interno No. 407-03 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que el ingreso de personal al servicio público se efectuará previa convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la Gestión institucional. A través de concursos de méritos y Oposición.	Aplicación del proceso dando prioridad a los beneficios personales y políticos dentro de la institución.	La no aplicación del concurso de méritos y oposición respetando los parámetros establecidos, no permite identificar nuevo personal idóneo y capaz, para desempeñar un cargo público y contribuir al desarrollo de la institución.	El Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba al realizar el concurso de méritos y oposición no lo hace de forma transparente, ya que se asegura que el personal existente conserve su puesto sin dar oportunidad a personas de afuera que pueden contar con mayor capacidad.	A los directivos del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba: cumplir con los parámetros establecidos en el proceso, tomando en cuenta a todos los concursantes y permitiendo que el más adecuado ocupe el cargo, pensando que a futuro su desempeño contribuirá al crecimiento de la institución.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>17-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>21-02-2014</b>

Cuadro No.29: Hallazgo 2: TALENTO HUMANO-EVALUACION DEL DESEMPEÑO

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2		No se realizan evaluaciones constantes al personal.	La norma de control interno No. 407-04 <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b> de la Contraloría General del Estado, señala que el trabajo de los servidores y servidoras será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad, serán mayores o iguales a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.	En el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba se realizan evaluaciones del desempeño a su personal solo una vez al final de cada año, sin tomar en cuenta las disposiciones de los Organismos de Control que requieren hacerlo constantemente.	La falta de evaluación del desempeño constante al personal, no permite identificar claramente los problemas que afectan al desarrollo y cumplimiento de objetivos y metas de la institución, por lo que no se toma las medidas correctivas a tiempo.	La máxima autoridad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, no se basan en la ley al momento de evaluar a su personal.	A la máxima autoridad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba: <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un Plan de Evaluación del Desempeño por trimestres con los jefes inmediatos de cada departamento, para evitar los posibles problemas que afecten al desarrollo de la institución, tomando las decisiones acertadas para la solución inmediata de los mismos.</li> </ul>

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>17-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>21-02-2014</b>

Cuadro No.30: HOJA DE HALLAZGOS: TALENTO HUMANO-CAPACITACIÓN.

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
3	E4 4/5	No existe capacitación constante al personal.	La norma de control interno N° 407-06 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que las unidades de talento humano deben formular un plan de capacitación, el cual será aprobado por la máxima autoridad, el mismo que responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionado con el puesto que desempeña.	La falta de planificación, y coordinación no ha permitido desarrollar un Plan de Capacitación para el personal de la institución.	La institución al no contar con un Plan de Capacitación. no responde a las necesidades de los servidores y servidoras de actualizar sus conocimientos, lo que impide obtener un mayor rendimiento y calidad en su trabajo.	La unidad de Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no ha formulado el Plan de Capacitación continua al personal.	A la unidad de Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba: <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un plan de capacitación continuo para el personal, de acuerdo al área asignada o actividades que desarrollen a fin de que su rendimiento sea al máximo.</li> </ul>

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>17-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>21-02-2014</b>

**Cuadro No.31:** Hallazgo 4: PROCESO DE SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
4	E4 5/5	No analizan a los candidatos de acuerdo al perfil solicitado.	Según la normativa de <b>SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL BNF</b> se establece que se debe analizar a los candidatos de acuerdo al perfil profesional solicitado para el cargo a ocupar.	La omisión de este procedimiento, da lugar a que no se contrate al personal idóneo. con el perfil solicitado, dando como resultado que las actividades encomendadas no sean realizadas con eficiencia.	La institución al no contratar personal con el perfil solicitado, da como resultado que las actividades encomendadas no sean realizadas con eficiencia.	La unidad de talento humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no cumple con la normativa ya que evade procedimientos establecidos en la misma.	A la unidad de talento humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba cumplir con los procesos establecidos para la selección del personal basándose en los procesos establecidos y el perfil solicitado para de esta manera brindar un servicio de calidad.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>17-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>21-02-2014</b>

**Cuadro No.32:** Hallazgo 5: CUMPLIMIENTO DE METAS (CRÉDITO)

N.	REF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
5	E4 4/5	No se cumplen con las metas establecidas (crédito).	Según el POA ESTABLECIDO PARA EL BNF LA SUCURSAL RIOBAMBA PARA EL AÑO 2012 (Anexo N.-)	El personal incumple con el POA establecido para este periodo, por la falta de conocimientos, habilidades y aptitudes para el desarrollo de las actividades en el cargo que ocupan.	Por el incumplimiento del POA 2012 en la Sucursal Riobamba existe el riesgo de cierre de la misma, ya que el presupuesto no es alcanzado en su totalidad y no satisface a los sectores beneficiarios de este servicio.	El Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba no cumple el POA establecido en el año 2012.	A la Máxima A autoridad: Tomar las medidas y estrategias necesarias que ayuden a mejorar el cumplimiento de metas establecidas, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Incentivos, etc.</li> </ul>

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>17-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>21-02-2014</b>

**FASE IV**

**INFORME**

**FINAL**

**BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA**

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO**

**PROGRAMA DE AUDITORIA**

**Objetivos:**

- Emitir el informe final de auditoría donde se detalla los hallazgos, se emiten conclusiones y se proponen recomendaciones para contrarrestar los puntos críticos encontrados.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF	RESPONSABLE	FECHA
1	Elabore el informe final de auditoría.	<b>IFA 1/11</b>	<b>C.C.V.Y.</b>	<b>24-02-2014</b>

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>10-09-2013</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>20-09-2013</b>

**INFORME DE LA AUDITORIA DE GESTION AL TALENTO HUMANO****BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA**

Ing.

Fabián Ponce

**GERENTE DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA**

Presente.-

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión al Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, periodo enero-diciembre 2012. El desarrollo de nuestro trabajo tiene como propósito identificar el nivel de desempeño del personal, causas relacionadas y las alternativas para mejorar.

Nuestra auditoría de gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las mismas que requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene datos erróneas de carácter significativo, de igual manera, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. Nuestra responsabilidad es la de emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados por el talento humano se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en nuestra auditoría y a la normativa que la regula.

Se analizó como componentes a todas las áreas existentes considerando las respectivas unidades; mediante cuestionarios y entrevistas con el personal del componente examinado, revisión y evaluación de normativas, actividades y procesos seleccionados.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>07-03-2014</b>



## ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

### MOTIVO

Desarrollar una Auditoría de Gestión al Talento Humano en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, período enero-diciembre 2012, para evaluar el nivel de desempeño, cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

### OBJETIVOS

Con la realización de la auditoría de gestión al talento humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Verificar si los objetivos propuestos por la institución se han cumplido y las actividades encomendadas a los funcionarios se han llevado a cabo en forma eficiente, efectiva y económica.
- Evaluar el Sistema de Control Interno gerencial de la empresa, para determinar así mismo el grado de confiabilidad que merece la administración sobre el talento humano.
- Detectar las debilidades potenciales que afectan al talento humano de la institución que no permiten su desempeño al 100 por ciento.
- 

### ALCANCE DE LA AUDITORÍA

La auditoría de gestión al talento humano del “Banco Nacional De Fomento Sucursal Riobamba” en el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>07-03-2014</b>

## INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

### Reseña Histórica

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

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

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

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

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

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>07-03-2014</b>

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 la Reforma del Decreto Ejecutivo N° 696 de 14 de marzo de 2011, suscrito por el Señor Presidente Constitucional de la República del Ecuador; Econ. Rafael Correa Delgado, en el cual se estableció lo siguiente:

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

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>07-03-2014</b>

6. El Presidente de la República o su delegado, quien lo presidirá;
7. El Ministro Coordinador de la Política Económica o su delegado;
8. El Ministro Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad o su delegado;
9. El Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca o su delegado; y,
10. El Ministro de Industrias y Productividad o su delegado.

En las reformas también se establece que el crédito se ampliará a los sectores acuicultor, minero, forestal, pesquero y turístico. De igual manera se definieron los tipos de crédito que se otorgarán para el fomento y desarrollo, comercial, de consumo y micro crédito.

La nueva Ley exige al Estado que implemente los seguros como mecanismo de protección contra riesgos y contingencias que puedan afectar el pago de los créditos al Banco. Este seguro deberá estar cubierto con el aporte del Estado y el beneficiario de crédito. El aporte estatal, según determina la ley aprobada, se hará con cargo al Fondo de Ahorro y Contingencias.

### **Misión institucional**

Fomentar el desarrollo socio-económico y sostenible del país con equidad territorial, enfocado principalmente en los micro, pequeños y medianos productores a través de servicios y productos financieros al alcance de la población.

### **Visión institucional**

Ser la institución referente de la banca de fomento y desarrollo en gestión eficiente, que aporta al logro de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>07-03-2014</b>

## Objetivos institucionales

- Promover e impulsar el crecimiento socio-económico del país, con amplia cobertura dentro del territorio nacional.
- Fomentar el desarrollo enfocado principalmente en los pequeños y medianos productores.
- Impulsar el desarrollo en gestión eficiente aportando al logro de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir.
- Facilitar la compra de maquinarias, equipos, implementos, motores y herramientas nuevas.
- Apoyar las necesidades de inversión y proyectos de expansión de tu negocio.

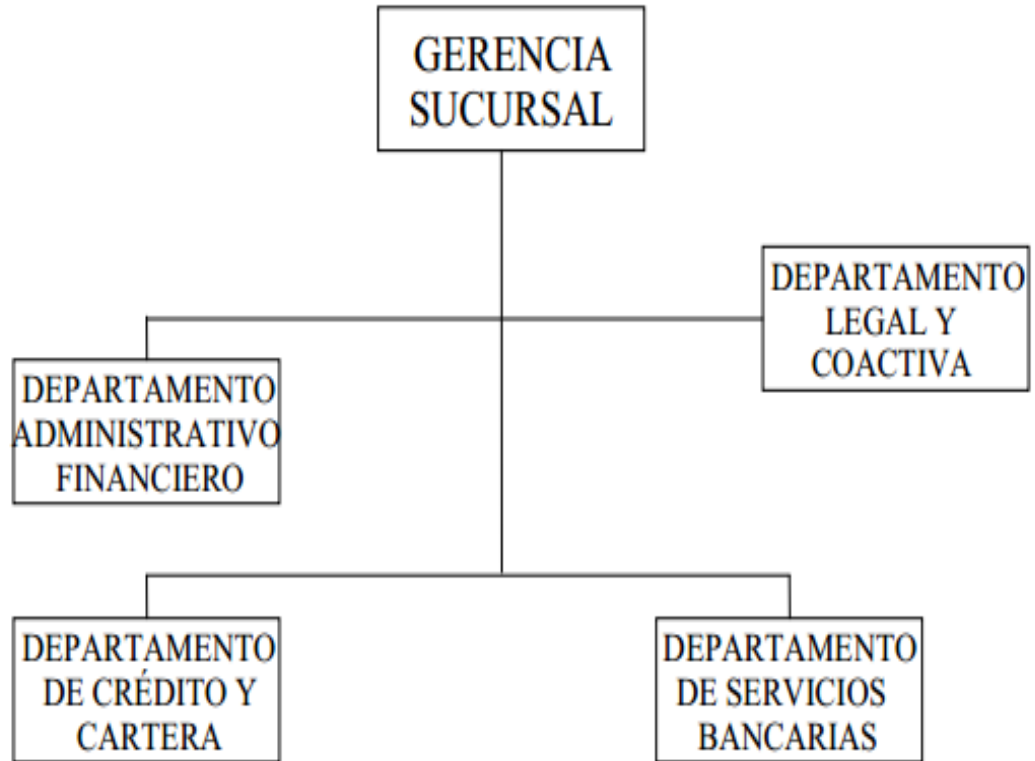
## Estructura organizacional

A partir de su creación, el Banco ha experimentado sucesivas reformas que han ido cambiando su estructura; así el 14 de octubre de 1943, se expidió una ley que transformó al mismo, que es el punto de partida del sistema que rige actualmente y que organizó a los Bancos Provinciales dentro de una estructura nacional.

La misión Curran, en 1958, y la del Banco Interamericano de Desarrollo, en 1964, así como estudios realizados por expertos nacionales, determinaron la introducción de varias reformas que permitieron configurar la actual organización del Banco Nacional De Fomento, cuya Ley Orgánica, unificó el anterior sistema de crédito de fomento, que constaba con una casa matriz y bancos provinciales autónomos, en una sola institución, mediante la transformación de bancos provinciales en sucursales dependientes directamente de la Casa Matriz.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>07-03-2014</b>

## SUCURSAL RIOBAMBA



FUENTE: Orgánico Funcional BNF

Figura No. 3 Organigrama Estructural del BNF

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>07-03-2014</b>

## RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

### 1. RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

Para el ingreso de los servidores públicos no se cumple a cabalidad el procedimiento de selección, inducción y capacitación.

De acuerdo a la Norma de Control Interno No. **407-03 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL** de la Contraloría General del Estado, el ingreso de personal al servicio público se efectuará previa convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional.

La no aplicación del concurso de méritos y oposición respetando los parámetros establecidos, no permite identificar nuevo personal idóneo y capaz, para desempeñar un cargo público y contribuir al desarrollo de la institución.

#### RECOMENDACIÓN

##### A la unidad de Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba:

- Cumplir con los parámetros establecidos en el proceso, tomando en cuenta a todos los concursantes y permitiendo que el más adecuado ocupe el cargo, pensando que a futuro su desempeño contribuirá al crecimiento de la institución.

### 2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO-TALENTO HUMANO

No se realizan evaluaciones constantes al personal.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>07-03-2014</b>

La Norma de Control Interno N° 407-04 **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO** de la Contraloría General del Estado, señala que el trabajo de los servidores y servidoras será evaluado permanentemente, su rendimiento y productividad, serán mayores o iguales a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función, actividad o tarea.

La falta de evaluación del desempeño constante al personal, no permite identificar claramente los problemas que afectan al desarrollo y cumplimiento de objetivos y metas de la institución, por lo que no se toma las medidas correctivas a tiempo.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **A la máxima autoridad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba:**

- Elaborar un plan de evaluación del desempeño por trimestres con los jefes inmediatos de cada departamento, para evitar los posibles problemas que afecten al desarrollo de la institución, tomando las decisiones acertadas para la solución inmediata de los mismos.

### **3. CAPACITACIÓN-TALENTO HUMANO**

No existe capacitación constante al personal.

Conforme la Norma de Control Interno No.407-06 **CAPACITACIÓN DEL PERSONAL** de la Contraloría General del Estado, las unidades de talento humano deben formular un plan de capacitación, el cual será aprobado por la máxima autoridad, el mismo que responderá a las necesidades de las servidoras y servidores y estará directamente relacionado con el puesto que desempeña.

La institución al no contar con un plan de capacitación no responde a las necesidades de los servidores y servidoras de actualizar sus conocimientos, lo que impide obtener un mayor rendimiento y calidad en su trabajo.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>07-03-2014</b>



**RECOMENDACIÓN****A la unidad de Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba:**

Elaborar un plan de capacitación continuo para el personal, de acuerdo al área asignada o actividades que desarrollen a fin de que su rendimiento sea al máximo.

**4. PROCESO DE SELECCIÓN EINDUCCIÓN DE PERSONAL**

No analizan a los candidatos de acuerdo al perfil solicitado.

Según la **NORMATIVA DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA EL BNF** se establece que se debe analizar a los candidatos de acuerdo al perfil profesional solicitado para el cargo a ocupar.

La institución al no contratar personal con el perfil solicitado, da como resultado que las actividades encomendadas no sean realizadas con eficiencia.

**RECOMENDACIÓN****A la Unidad de Talento Humano del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba:**

- Cumplir con los procesos establecidos para la selección del personal basándose en los procesos establecidos y el perfil solicitado para de esta manera brindar un servicio de calidad.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>07-03-2014</b>

## 5. CUMPLIMIENTO DE METAS (CRÉDITO)

No se cumplen con las metas establecidas (crédito).

Según el **POA** establecido para el BNF la Sucursal Riobamba para el año 2012

Por el incumplimiento del POA 2012 en la Sucursal Riobamba existe el riesgo de cierre de la misma, ya que el presupuesto no es alcanzado en su totalidad y no satisface a los sectores beneficiarios de este servicio.

### RECOMENDACIÓN

**A la Máxima Autoridad del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba:**

Tomar las medidas y estrategias necesarias que ayuden a mejorar el cumplimiento de metas establecidas, como por ejemplo:

- Capacitaciones
- Incentivos, etc.

Riobamba, 10 de Febrero del 2014.

Atentamente

Centeno Parra Carina Noemí  
**EGRESADA DE AUDITORÍA**

Yumisaca Pinduisaca Valeria Fernanda  
**EGRESADA DE AUDITORÍA**

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>24-02-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>07-03-2014</b>

## FASE V

## BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL RIOBAMBA

## AUDITORIA DE GESTIÓN AL TALENTO HUMANO

## PROGRAMA DE AUDITORIA

## Objetivos:

- Realizar la matriz de monitoreo donde se detalla las recomendaciones, indicando el responsable de su aplicación y el tiempo establecido para su cumplimiento.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF	RESPONSABLE	FECHA
1	Realice la matriz de monitoreo de recomendaciones.	MR 1/2 MR 2/2	C.C.V.Y.	10-03-2014

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: 10-09-2013
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: 20-09-2013

Cuadro No. 34: **MATRIZ DE RECOMENDACIONES**

No.	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLES	PLAZO	OBSERVACIÓN
1	Cumplir con los parámetros establecidos en el proceso de reclutamiento de personal, aplicando la norma <b>407-03</b> de la Contraloría General del Estado a la cual deben sujetarse toda institución pública, tomando en cuenta a todos los concursantes y permitiendo que el más adecuado sea el más idóneo para ocupar el cargo, identificando que a futuro su desempeño contribuirá al crecimiento de la institución.	<b>Unidad de Talento Humano</b> Ing. Verónica Andino	Exista Contratación	Se aplicara la recomendación cuando la institución presente ofertas de trabajo o exista un concurso de méritos y oposición.
2	Elaborar un plan de evaluación del desempeño por trimestres con los jefes inmediatos de cada departamento, para evitar los posibles problemas que afecten al desarrollo de la institución, ofertando así un servicio de calidad, obteniendo al máximo el nivel de desempeño de cada uno de los servidores en los cargos asignados, tomando las decisiones acertadas para la solución inmediata de los mismos.	<b>Gerente del Banco Nacional de Fomento y Jefes Inmediatos.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ing. Fabián Ponce</li> <li>• Ing. Verónica Andino</li> <li>• Ing. Vladimir Cuadrado</li> </ul>	2 meses Abril-Mayo	Este plan será aplicado desde el último trimestre del presente año.

3	Elaborar un plan de capacitación continuo para el personal, al área asignada o actividades que desarrollen a fin de que su rendimiento sea al máximo y adquieran mayor conocimiento para dar soluciones y poder brindar servicios con eficiencia y eficacia, de igual manera aplicando la norma 407-06 que lo establece la Contraloría General del Estado.	<b>Unidad de Talento Humano</b> Ing. Rafaela Núñez	3 meses Mayo- Julio	La aplicación del mismo estará a disposición de la decisión de la máxima autoridad en poner en práctica.
4	Cumplir la normativa vigente del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba para la selección del personal, basándose en los procesos establecidos y el perfil solicitado, para de esta manera brinden un servicio de calidad convirtiendo al personal en una principal fortaleza la misma que ayudará al cumplimiento de los objetivos de la institución.	<b>Unidad de Talento Humano</b> Ing. Verónica Andino.	Exista Contratación	Se aplicará la recomendación cuando la institución presente ofertas de trabajo o exista un concurso de méritos y oposición.
5	Tomar las medidas y estrategias necesarias que ayuden a mejorar el cumplimiento de metas establecidas, como por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Incentivos, etc.</li> </ul>	<b>Gerente del Banco Nacional de Fomento</b> Ing. Fabián Ponce	3 meses Enero-Marzo	Se aplicará la recomendación desde el inicio del nuevo periodo.

REALIZADO POR: <b>CCVY</b>	FECHA: <b>10-03-2014</b>
REVISADO POR: <b>JAGA</b>	FECHA: <b>17-03-2014</b>

## CONCLUSIONES

1. La práctica de la auditoría de gestión al talento humano en el Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba se ha culminado con éxito, en la cual hemos podido apreciar la realidad de la misma para identificar sus áreas críticas y poder dar soluciones.
2. La identificación de problemas en el reclutamiento, selección e inclusión del personal y la evaluación del desempeño se ha podido determinar el incumplimiento con la normativa establecida, por lo que no permite el desempeño adecuado de cada funcionario y no da lugar al cumplimiento de metas y objetivos de la institución.
3. A través del desarrollo de la auditoría de gestión al talento humano deducimos que el proceso de selección del personal en la institución no se realiza con transparencia, ya que al momento de contratar se lo hace por beneficios personales, lo que representa una debilidad, ya que se llena la vacante, pero el desenvolvimiento del mismo no es el adecuado ya que no cumple los parámetros establecidos, lo que repercute en el bajo nivel de desempeño del personal.
4. Mediante la aplicación de las técnicas utilizadas para el desarrollo de nuestra auditoría se evidenció que las autoridades del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, al contratar al personal basan su decisión en aspectos de carácter político, es decir buscando personal que simpatice su accionar, mas no que sea idóneo para el cargo a ocupar, dejando de lado el cumplimiento de leyes y reglamentos establecidos para dicho proceso.

## RECOMENDACIONES

1. La máxima autoridad deberán realizar un seguimiento a los asuntos tratados en el informe emitido, en el cual exponemos nuestras conclusiones y recomendaciones para dar solución a los problemas encontrados.
2. El Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba debe adoptar medidas conducentes para verificar el cumplimiento de la normativa, y evaluar el desempeño de cada funcionario que favorecerá a la institución para mantener un talento humano eficiente, eficaz y cumplir de metas y objetivos establecidos.
3. El proceso de selección de talento humano debe estar a cargo de una persona imparcial, con independencia de criterio, fiable, eficiente y eficaz, que aplique mecanismos adecuados para que se desarrolle con transparencia dicho proceso, en cada una de sus etapas, asegurando el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
4. Las autoridades de la institución deben cumplir lo establecido en la ley, para de esta manera hacer cumplir a todo el personal, poniendo siempre como razón fundamental el alcance de los objetivos y metas institucionales, convirtiendo a su personal en la herramienta principal para contrarrestar las debilidades y amenazas encontradas durante el desarrollo de las actividades, haciendo de lado intereses de carácter político que le beneficiaran solo a el mas no a la institución.

# ANEXOS



## Anexo 1: CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

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

**OBJETIVO:** Determinar si la misión del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba, contribuye a que el personal tenga definido el camino a seguir.

1. ¿Tiene la institución un concepto de misión que exprese claramente su razón de ser?

**Tabla No. 25**

Alternativas	No. de Encuestados	Porcentaje
SI	40	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta de Datos  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Grafico No.14**



**Análisis:** en el presente grafico se determina que el 100% del personal definen que la institución tiene un concepto claro de la misión en el cual expresa su razón de ser.

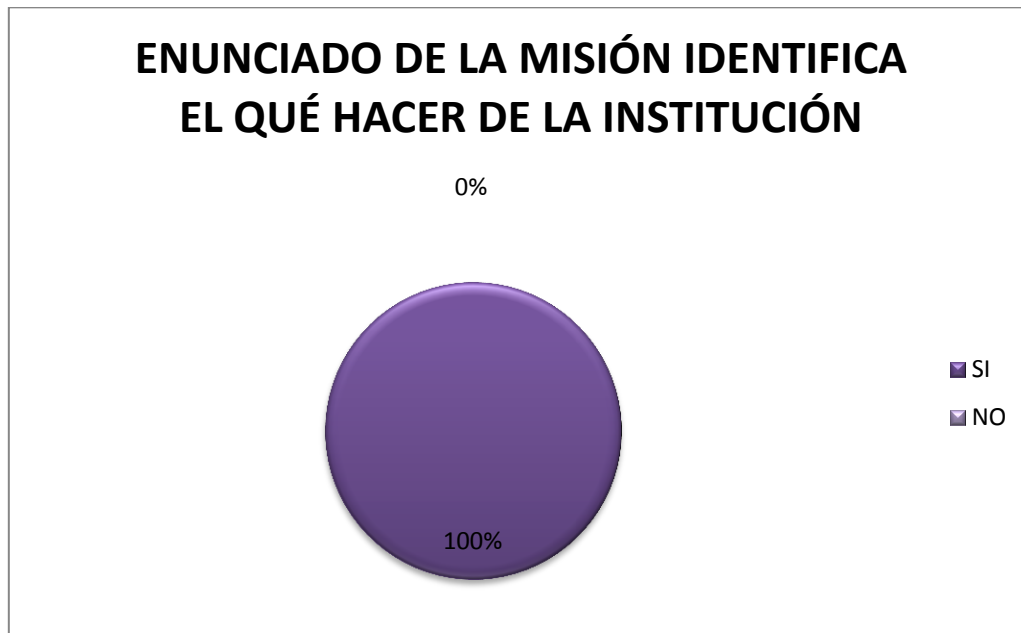
2. ¿El enunciado de la misión identifica el qué hacer de la empresa, cuyo propósito se enfoca en el cliente?

**Tabla No. 26**

Alternativas	No. de Encuestados	Porcentaje
SI	40	100
NO	0	
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta de Datos  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Grafico No.15**



**Análisis:** Se determina que el 100% de los encuestados afirman que el enunciado de la misión identifique el que hace de la institución y su propósito se enfoca en el en el cliente.

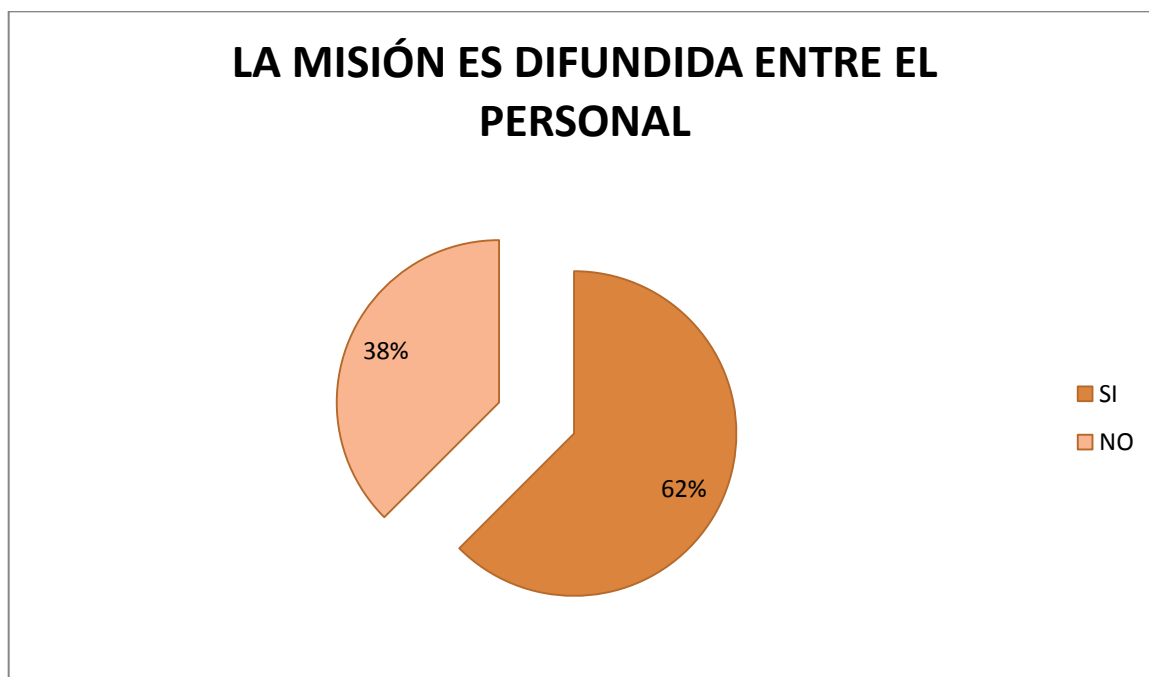
3. ¿La misión es difundida entre el personal de la institución?

**Tabla No.27**

Alternativas	No. de Encuestados	Porcentaje
SI	25	62
NO	15	38
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta de Datos  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico No.15**



**Análisis:** Se identifica que el 62% de los encuestados afirman que la misión es difundida entre el personal de la institución, mientras que el 38% comentan que no es difundida, por lo que desconocen la misión.

4. ¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos, particularmente del personal?

**Tabla No.28**

Alternativas	No. de Encuestados	Porcentaje
SI	10	25
NO	30	75
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta de Datos  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico No.15**



**Análisis:** Se identifica que el 25% de los encuestados afirman que el contenido de la misión se ha formulado en términos particularmente de los funcionarios y el 75% indican que no se ha realizado en términos del personal.

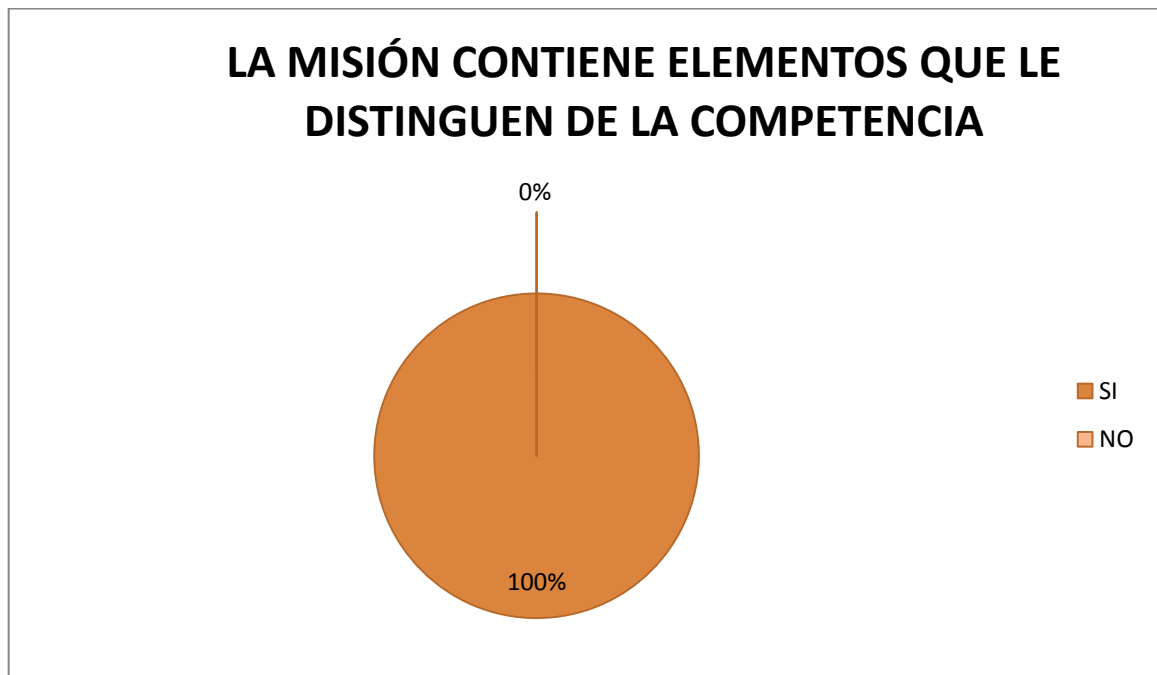
5. ¿Contiene el enunciado de la misión elementos que distinguen al Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba de la competencia?

**Tabla No.29**

Alternativas	No. de Encuestados	Porcentaje
SI	40	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta de Datos  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Grafico No.16**



**Análisis:** Nos indica que en el 100% afirma que el enunciado de la misión elementos que distinguen al Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba de la competencia.

6. ¿La misión orienta al personal directamente hacia el cliente, con la idea de satisfacer sus necesidades financieras?

**Tabla No.30**

Alternativas	No. de Encuestados	Porcentaje
SI	40	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta de Datos  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico No.17**



**Análisis:** Nos indica que en el 100% afirma que la misión se orienta al personal directamente, con la idea de satisfacer sus necesidades financieras.

7. ¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la empresa?

**Tabla No.31**

Alternativas	No. de Encuestados	Porcentaje
SI	40	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta de Datos  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Grafico No.18**



**Análisis:** Nos indica que en el 100% afirma que el personal si mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la empresa.

## Anexo 2: CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

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

**OBJETIVO:** Determinar si la visión del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba define claramente lo que quiere ser a largo plazo la institución.

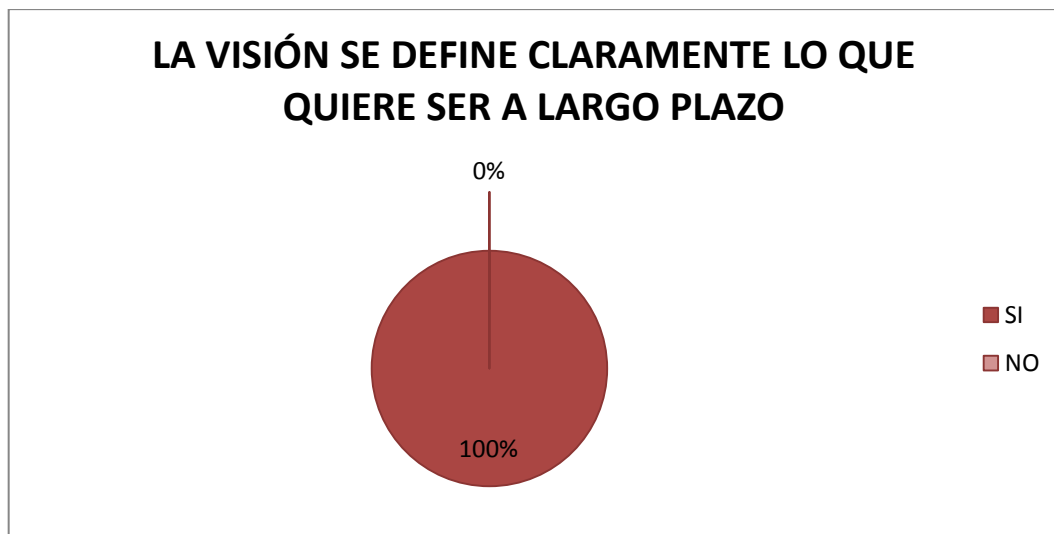
1. ¿Tiene el BNF una visión que define claramente lo que quiere ser a largo plazo?

**Tabla No.32**

Alternativas	No. de Encuestados	Porcentaje
SI	40	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta de Datos  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Grafico No.19**



**Análisis:** Nos indica que en el 100% afirman que el Banco Nacional de Fomento tiene una visión que define claramente lo que quiere ser a largo plazo.



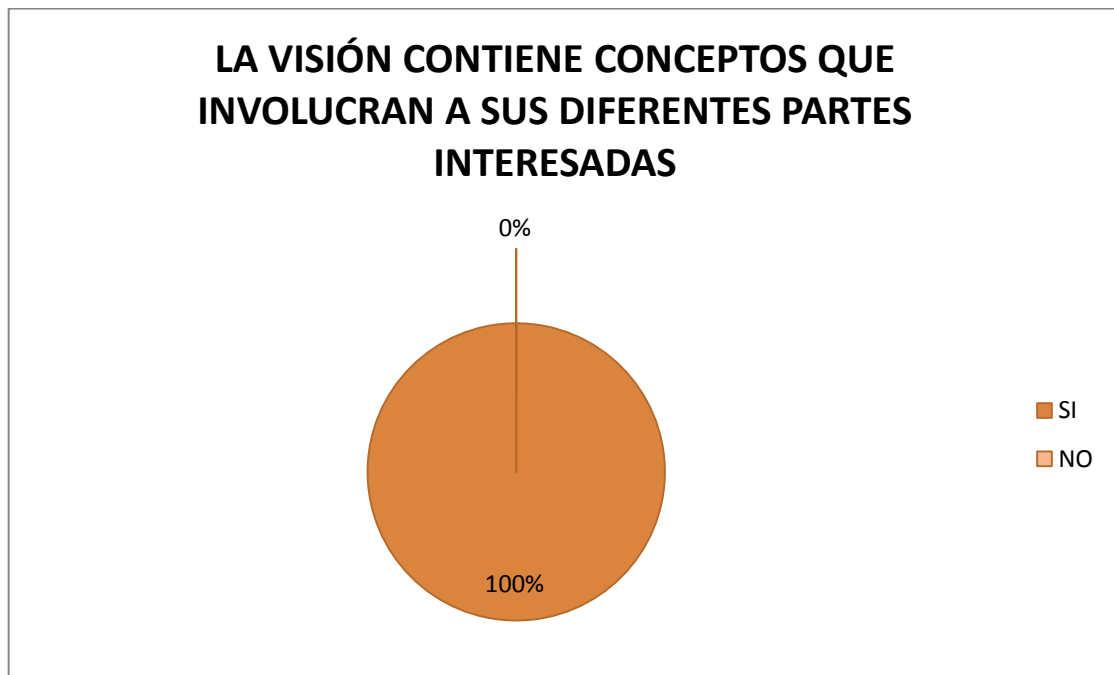
2. ¿El enunciado de visión contiene conceptos que involucran a sus diferentes partes interesadas?

**Tabla No.33**

Alternativas	No. de Encuestados	Porcentaje
SI	40	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta de Datos  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Gráfico No.20**



**Análisis:** Nos indica que en un 100% el enunciado de la visión contiene conceptos que involucran a sus diferentes partes interesadas.

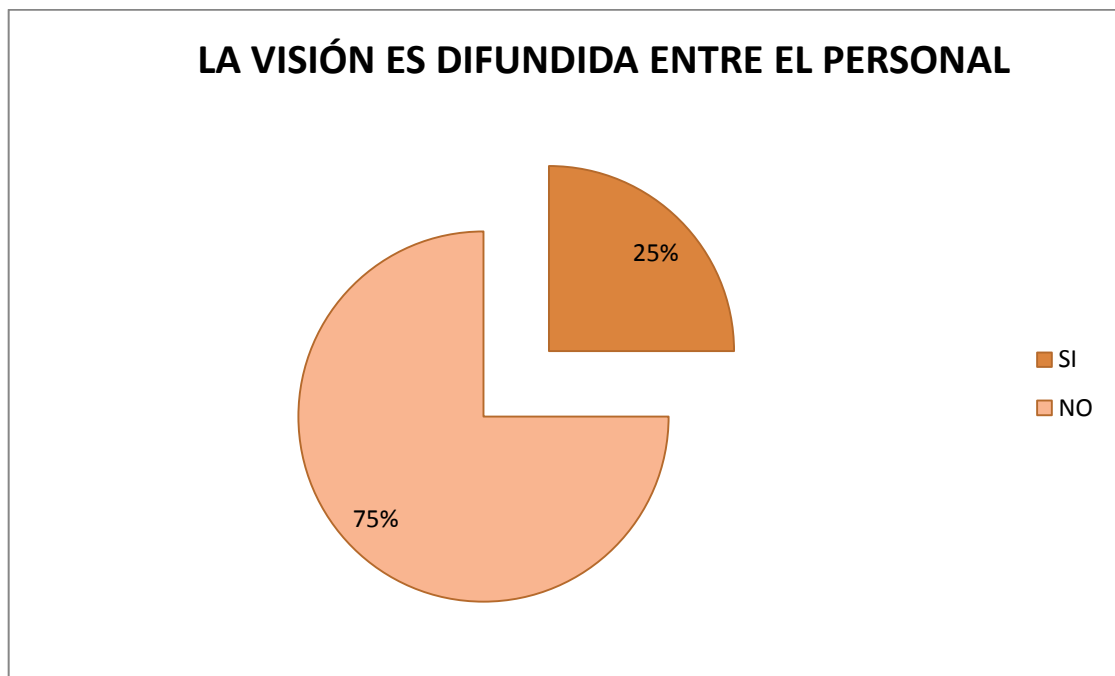
3. ¿La visión es difundida entre el personal del Banco Nacional de Fomento Sucursal Riobamba?

**Tabla No.34**

Alternativas	No.de Encuestados	Porcentaje
SI	40	10
NO	0	30
<b>TOTAL</b>	40	100%

Fuente: Encuesta de Datos  
Elaborado por: Las Autoras

**Grafico No.21**



**Análisis:** Se determina que en un 25% del personal dice que si es difundida la visión de la institución y en un porcentaje mayor que es un 75% que la visión no es difundida en la institución.

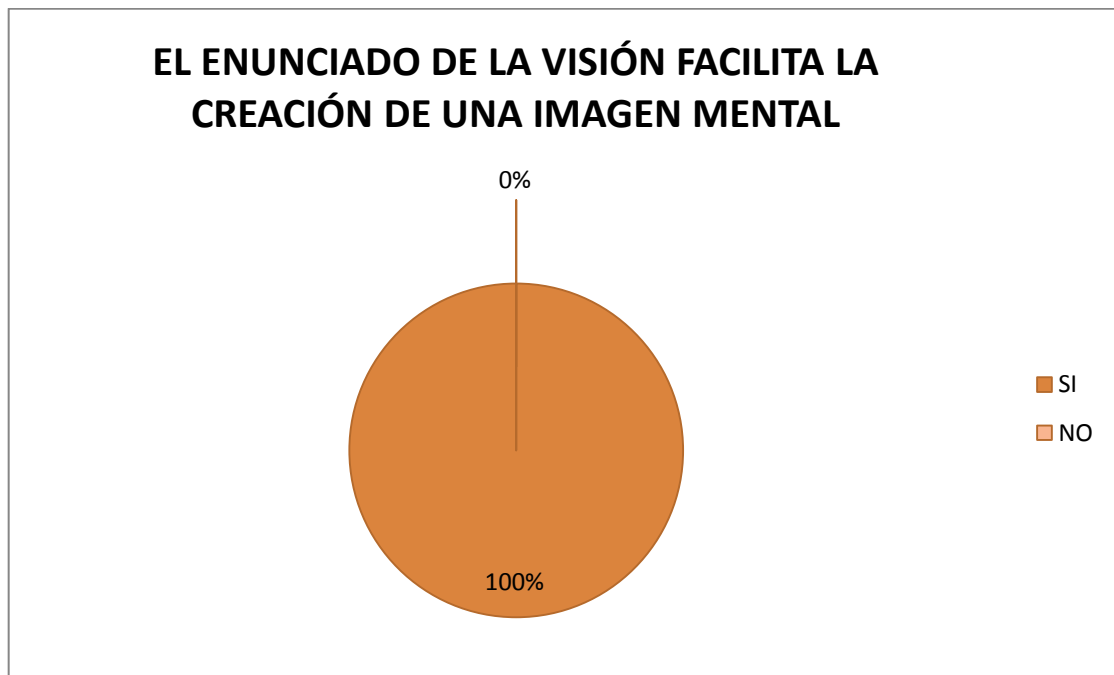
4. ¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?

**Tabla No.35**

Alternativas	No. de Encuestados	Porcentaje
SI	40	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta de Datos  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Grafico No.22**



**Análisis:** Nos indica en un 100% que el enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental.

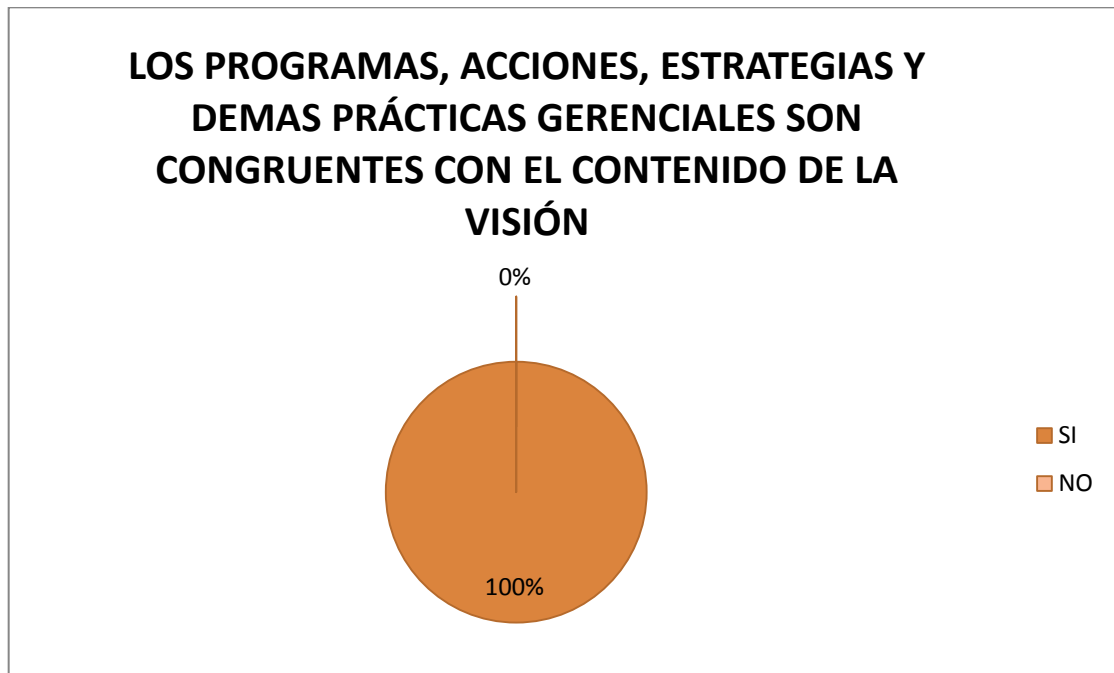
5. ¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales, son congruentes con el contenido de la visión?

**Tabla No.36**

Alternativas	No. de Encuestados	Porcentaje
SI	40	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta de Datos  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Grafico No.23**



**Análisis:** Nos indica que en un 100% los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión.

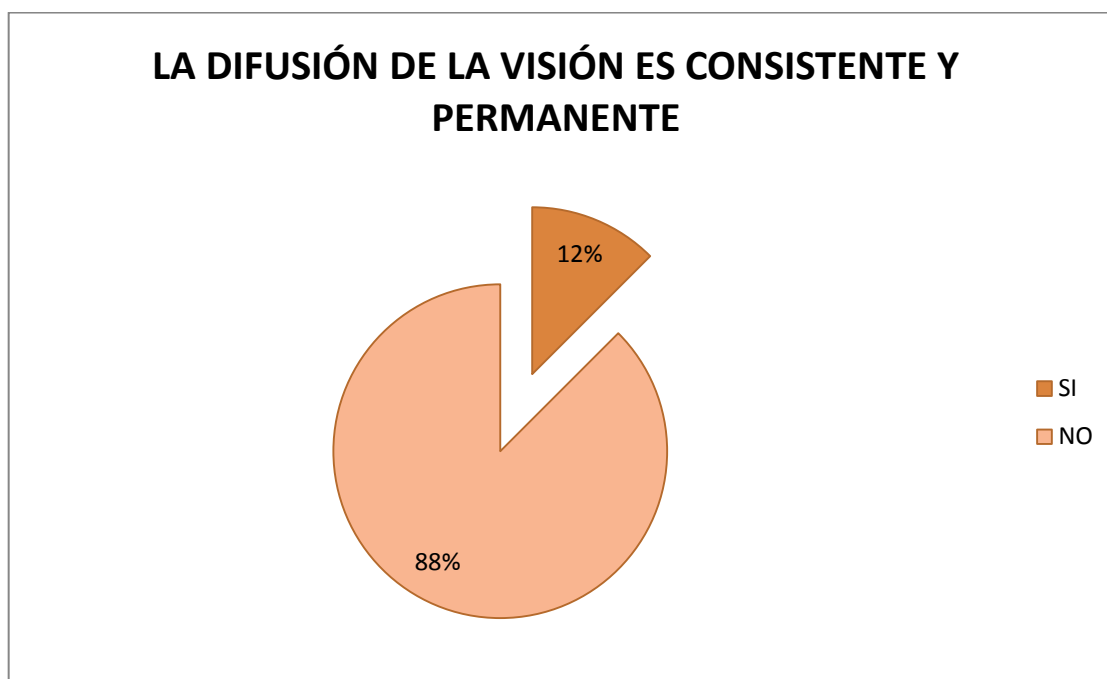
6. ¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?

**Tabla No.37**

Alternativas	No. de Encuestados	Porcentaje
SI	5	12
NO	35	88
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta de Datos  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Grafico No.24**



**Análisis:** Se determina que en un 12% la visión es difundida en sus diferentes medios y formas y dando con problema un 88% de desconocimiento de la visión ya que no presentas formas diversas para hacerlo en la institución.

7. ¿El contenido de la visión, su difusión, y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarlo?

**Tabla No.38**

Alternativas	No. de Encuestados	Porcentaje
SI	40	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	40	100%

**Fuente:** Encuesta de Datos  
**Elaborado por:** Las Autoras

**Grafico N 25**



**Análisis:** Nos indica que en un 100% el contenido de visión y el desempeño de la alta dirección proyectan la idea de que es factible alcanzarlo

Anexo N.- 3: CÓDIGO DE ÉTICA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO.



**CIRCULAR NACIONAL**

Señores:  
Gerentes de Área  
Gerentes Zonales  
Gerentes Sucursales  
Agentes  
Funcionarios y Empleados  
**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
Ciudad.-

De mi consideración:

Para su conocimiento y fines pertinentes me permito adjuntar el código de ética del Banco Nacional de Fomento, con la finalidad de que se aplique diariamente por el personal.

Atentamente,

Ing. Marina Centanaro Rodríguez  
**GERENTE GENERAL (E)**  
**SG/FTN/VPM/2008-02-27**



## CÓDIGO DE ÉTICA

### BANCO NACIONAL DE FOMENTO

#### **INTRODUCCIÓN**

**AMBITO DE APLICACIÓN.** El presente código de ética se sustenta en el concepto básico de que el Banco Nacional de Fomento y sus servidores deben dedicarse de manera exclusiva a las actividades que le conducen el logro de sus objetivos y al cumplimiento de su misión, con profesionalismo, independencia, sana competencia objetividad y uso adecuado de la información. Todos los servidores deben estar comprometidos a guiar su conducta basados en los patrones que a continuación se detallan:

**COMPROMISO.** Los funcionarios, directivos, empleados y trabajadores del Banco Nacional de Fomento a nivel nacional deben tener conocimiento del presente CÓDIGO y asumir el compromiso de su debido cumplimiento.

#### **VALORES**

**HONESTIDAD.-** Actuar con rectitud, honestidad y honradez, procurando satisfacer el interés general y desechando toda provecho o ventaja personal, obtenida por sí o por interpósita persona. También está obligado a exteriorizar una conducta honesta.

**PRUDENCIA.-** El ejercicio de funciones, actividades y tareas debe inspirar confianza y seguridad en la comunidad. Asimismo debe evitar acciones que pudieran poner en riesgo la misión del Banco, su patrimonio o la imagen que debe tener la sociedad respecto de sus servidores.

**RESPECTO.-** Asumir permanente predisposición para el cumplimiento de sus funciones, actividades y tareas, otorgando a cada uno lo que le es debido, tanto para sus clientes internos y externos.

**TEMPLANZA.-** El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, debe desarrollar sus funciones con moderación y sobriedad, usando las prerrogativas inherentes a su cargo y los medios de que dispone únicamente para el cumplimiento de sus funciones y deberes. Asimismo, debe evitar cualquier ostentación que pudiera poner en duda su honestidad o su disposición para el cumplimiento de los deberes propios del cargo.

**RESPONSABILIDAD.-** El funcionario. Servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento debe de cumplir con sus deberes sin importar el cargo que tenga, su obligación es de respetar lo establecido en este Código.





## CÓDIGO DE ÉTICA

### BANCO NACIONAL DE FOMENTO

#### **VALORES PARTICULARES**

**APTITUD.-** El personal que se encuentre laborando deberá tener una idoneidad adecuada para el desempeño de sus funciones, y, quien disponga y realice el proceso de selección de un funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, debe observar el cumplimiento de todos los requisitos que comprueben su idoneidad. La persona deberá disponer de las competencias necesarias para ejercerlo.

**CAPACITACIÓN.-** El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, debe capacitarse para el mejor desempeño de las funciones de su cargo, según lo determinan las normas que rigen la institución o lo dispongan las autoridades competentes y por iniciativa propia.

**CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA.-** El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, debe conocer y cumplir la Normativa que regula su actividad en particular y la de la institución en general. Debe observar en todo momento un comportamiento tal que, examinada su conducta, ésta no pueda ser objeto de censura.

**AUTOEVALUACIÓN.-** El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, antes de ejecutar una acción debe evaluar los antecedentes, motivos y consecuencias de la misma.

**VERACIDAD.-** Se expresará con franqueza en sus relaciones funcionales y laborales, tanto con el cliente interno como externo, contribuyendo al esclarecimiento de la verdad.

**DISCRECIÓN.-** El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, debe guardar reserva respecto de hechos o información de los que tenga conocimiento en el ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el secreto o la reserva bancaria.

**TRANSPARENCIA.-** El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, debe ajustar su conducta al derecho que tiene la sociedad de estar informada sobre las actividades del sector público de conformidad a las leyes vigentes.

**OBEDIENCIA.-** Debe dar cumplimiento a las disposiciones que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo el supuesto de arbitrariedad o legalidad manifiestas.



## CÓDIGO DE ÉTICA

### BANCO NACIONAL DE FOMENTO

**IGUALDAD DE TRABAJO.-** El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, no debe realizar actos discriminatorios en su relación con el público o con sus compañeros de trabajo. Debe otorgar a todas las personas igualdad de condiciones y de situaciones.

**EJERCICIO ADECUADO DEL CARGO.-** El ejercicio adecuado del cargo involucra el cumplimiento personal del presente Código, así como las acciones encaminadas a su observancia.

El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, mediante el uso de su cargo, autoridad, influencia o apariencia de influencia, no debe obtener ni procurar beneficios o ventajas indebidas, para sí o para otros.

Asimismo, con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra funcionarios u otras personas, que no emane del estricto ejercicio del cargo.

**USO ADECUADO DE LOS BIENES DEL BANCO.-** El funcionario, servidor, empleado y trabajador debe proteger y conservar los bienes del Banco Nacional de Fomento. Debe utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento.

Tampoco puede emplearlos o permitir que otros lo hagan para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.

**USO ADECUADO DEL TIEMPO DE TRABAJO.-** El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, debe usar el horario normal de trabajo en un esfuerzo responsable para cumplir con sus actividades designadas. Debe desempeñar sus funciones de una manera eficiente, eficaz, y, velar para que todos actúen de la misma manera.

**COLABORACIÓN.-** Ante situaciones extraordinarias, el funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, debe contribuir realizando aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.

**OBLIGACIÓN DE DENUNCIAR.-** El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, debe denunciar ante su superior o la autoridad competente, los actos de los que tuviera conocimiento con motivo en ocasión del ejercicio de sus funciones y que pudieran causar perjuicio a la institución o construir un delito o violaciones a cualquier normativa vigente y al presente Código.



## CÓDIGO DE ÉTICA

### BANCO NACIONAL DE FOMENTO

**DIGNIDAD Y DECORO.-** Mantener una conducta digna y decorosa, actuando con sobriedad y moderación.

**HONOR.-** Al que se le impute la comisión de un delito cualquiera sea su naturaleza, deberá facilitar la investigación e implementar las medidas administrativas y judiciales necesarias para esclarecer la situación a fin de dejar a salvo su honra y dignidad.

**TOLERANCIA.-** El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, debe observar, frente a las críticas del público y de la prensa si es que fuera el caso, un grado de paciencia superior al que, razonablemente, pudiera esperarse de un ciudadano común.

**PUNTUALIDAD.-** El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, debe asistir puntualmente a laborar a su lugar de trabajo, en el horario establecido por las leyes vigentes.

**ACTITUD.-** El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento, debe mostrar una predisposición a actuar antes de ejecutar un comportamiento o conducta que puede estar influenciado, por algún tipo de componente de carácter personal.

### **BENEFICIOS PROHIBIDOS**

El funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento no debe, directa o indirectamente, ni para sí ni para terceros, solicitar, aceptar o admitir dinero, dádivas, beneficios, regalos, favores, promesas u otras ventajas en las siguientes situaciones:

- Para hacer, retardar o dejar de hacer tareas relativas a sus funciones.
- Para hacer valer su influencia ante otro funcionario, servidor, empleado y trabajador del Banco Nacional de Fomento.
- Cuando no se habrían ofrecido o dado si el destinatario no desempeñará ese cargo o función.



## CÓDIGO DE ÉTICA

### BANCO NACIONAL DE FOMENTO

#### SANCIONES

La violación de lo establecido en el presente Código será sancionada por la Unidad de Administración de Recursos Humanos, en el régimen que le sea aplicable, en virtud del cargo o función desempeñada según lo preceptuado en los artículos 69 y siguientes del Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales establecidas en las leyes vigentes.

Dado en el Distrito Metropolitano de Quito al 28 Febrero del 2008.

Ing. Marina Centanaro Rodríguez  
**GERENTE GENERAL (E)**

## **Anexo N.- 4: SANCIONES AL INCUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA.**

### **NORMATIVA DEL BANCO DEL CÓDIGO DE ÉTICA DE BNF**

#### **SANCIONES**

#### **REGLAMENTO DE LA LEY ORGANICA DEL SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA Y UNIFICACIÓN Y HOMOLOGACIÓN DE LAS REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO**

##### **CAPITULO V**

###### **Del Régimen Disciplinario**

###### **Sección I**

###### **Responsabilidad Administrativa, Reglamento Interno y Garantías**

**Art. 69.-** Responsabilidad.- Sin perjuicio de las responsabilidades administrativas culposas, civiles culposas, indicios de responsabilidad penal en las que pudiere incurrir el servidor público que incumpliere sus obligaciones o contraviniere las disposiciones previstas en la LOSCCA, los reglamentos internos de cada institución y demás normas que regulan sus actuaciones, el servidor público será sancionado disciplinariamente conforme a las regulaciones establecidas en el Capítulo IV del Título III del Libro Primero de la LOSCCA.

#### **LOSCCA**

##### **Capítulo IV**

###### **Del régimen disciplinario**

**Art. 42.-** Responsabilidad administrativa.- El servidor público que incumpliere sus obligaciones o contraviniere las disposiciones de esta Ley, sus reglamentos y leyes conexas, incurrirá en responsabilidad administrativa que será sancionada disciplinariamente, sin perjuicio de la responsabilidad civil o penal que pudiere originar el mismo hecho.

**Art. 43.- Sanciones disciplinarias.-** Las sanciones disciplinarias por orden de gravedad serán las siguientes:

- a) Amonestación verbal;
- b) Amonestación escrita;
- c) Sanción pecuniaria administrativa;
- d) Suspensión temporal sin goce de remuneración; y,
- e) Destitución.

La amonestación verbal se aplicará por faltas leves, según lo determine el reglamento institucional 12 de personal.

La amonestación escrita se impondrá cuando el servidor haya merecido durante un mismo mes calendario dos o más amonestaciones verbales y en los demás casos, las sanciones se impondrán de acuerdo a la gravedad de las faltas y de conformidad a los reglamentos institucionales de personal.

**Art. 44.- Sanciones pecuniarias administrativas.-** La autoridad competente impondrá una sanción pecuniaria administrativa que no exceda del diez por ciento de la remuneración; o suspensión temporal sin goce de remuneración, en el ejercicio de sus funciones, por un período que no exceda de treinta días, a los servidores que por negligencia en el cumplimiento de sus deberes, inasistencia, o violación de los reglamentos internos u otras normas, o que, por acción u omisión, hayan incurrido en una de las causales señaladas en esta Ley. Sin perjuicio de otras sanciones establecidas por la ley, extiéndase las disposiciones de este artículo a los funcionarios que publiquen, divulguen o comuniquen, de manera no prevista por la ley o sin facultad de la autoridad competente, cualquier dato o información relativos a las actividades u operaciones de oficinas públicas o de personas particulares, que hayan llegado a su conocimiento en el desempeño de sus funciones y que por su naturaleza tengan el carácter de confidenciales y reservados. En el caso de reincidencia, el servidor será destituido con arreglo a la ley.

**Art. 45.-** Notificación de destitución o suspensión.- Cuando un servidor público incurriere en causal de destitución o suspensión de remuneraciones y funciones, la autoridad competente que conociere del hecho, notificará con su resolución al interesado, luego de un sumario administrativo levantado por la unidad de administración de recursos humanos de la respectiva entidad.

**Art. 46.-** Demanda ante el Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo.- El servidor destituido o suspendido, podrá demandar o recurrir ante el Tribunal Distrital de lo Contencioso Administrativo o a los jueces o tribunales competentes, del lugar donde se origina el acto impugnado o donde ha producido sus efectos dicho acto, demandando el reconocimiento de sus derechos. Si el fallo del tribunal o juez competente fuere, favorable, declarándose nulo el acto, para el servidor destituido, será restituido en sus funciones en un término de cinco días, teniendo derecho a recibir los valores que dejó de percibir. El pago será efectuado en un plazo no mayor de treinta días a partir de la fecha de reincorporación. En caso de fallo favorable para el servidor suspendido, y declarado nulo el acto, se le restituirán los valores no pagados. Si la sentencia determina que la suspensión o destitución fueron ilegales y nulos, la autoridad, funcionario o servidor causante será pecuniariamente responsable de los valores a erogar y, en consecuencia, el Estado ejercerá en su contra el derecho de repetición de los valores pagados, siempre que judicialmente se haya declarado que el funcionario haya causado el perjuicio por dolo o culpa grave.

**Art. 47.-** Designación provisional.- Mientras se tramite un juicio por destitución o por suspensión, el puesto del servidor afectado solo podrá llenarse provisionalmente.

Anexo N.-5: FORMULARIO SENRES – EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



**FORMULARIO MRL-EVAL-01 - MODIFICADO**

**FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA USO DEL JEFE INMEDIATO**

**DATOS DEL SERVIDOR:**

Apellidos y Nombres del Servidor (Evaluado): \_\_\_\_\_

Denominación del Puesto que Desempeña: \_\_\_\_\_

Título o profesión: \_\_\_\_\_

Apellidos y Nombre del jefe Inmediato o superior inmediato (Evaluador): \_\_\_\_\_

Periodo de Evaluación (dd/mm/aaaa): \_\_\_\_\_ Desde: \_\_\_\_\_ Hasta: \_\_\_\_\_

EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO					
INDICADORES DE GESTIÓN DEL PUESTO:		# Actividades:	Factor:		
		0	60%		
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Período Evaluado (número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento



¿ A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación ?			APLICA EL + 4 %	% DE AUMENTO
				0
<b>Total Actividades Esenciales:</b>				<b>0%</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b># Conocimientos:</b>	<b>0</b>	<b>Factor: 8%</b>	<b>Nivel de Conocimiento</b>
<b>Total Conocimientos:</b>				<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO</b>		<b># Competencias:</b>	<b>0</b>	<b>Factor: 8%</b>
<b>DESTREZAS</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>		<b>Nivel de Desarrollo</b>

<b>Total Competencias Técnicas del Puesto :</b>			<b>0%</b>
<b>COMPETENCIAS UNIVERSALES # Competencias: 0 Factor: 8%</b>			
<b>ESTOS CAMPOS DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE :</b>			
<b>DESTREZA</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Comportamiento Observable</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>
APRENDIZAJE CONTINUO			
CONOCIMIENTOS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL			
RELACIONES HUMANAS			
ACTITUD AL CAMBIO			
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS			
ORIENTACIÓN DE SERVICIO			
<b>Total Competencias Universales:</b>			<b>0%</b>
<b>TRABAJO EN EQUIPO, INICIATIVA Y LIDERAZGO Factor: 16%</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RELEVANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO OBSERVABLE</b>	<b>Frecuencia de Aplicación</b>
TRABAJO EN EQUIPO			



INICIATIVA				
LLENAR EL CAMPO DE LIDERAZGO, SOLO PARA QUIENES TENGAN SERVIDORES SUBORDINADOS BAJO SU RESPONSABILIDAD DE GESTIÓN.				
LIDERAZGO				
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo:				0%
OBSERVACIONES DEL JEFE INMEDIATO (EN CASO DE QUE LAS TENGA):				
QUEJAS DEL CIUDADANO (PARA USO DE LAS UARHS) INFORMACIÓN PROVENIENTE DEL FORMULARIO EVAL-02				
Nombre de la persona que realiza la queja	DESCRIPCIÓN	No. DE FORMULARIO	APLICA DESCUENTO A LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	% DE REDUCCIÓN
TOTAL:				0
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				
FACTORES DE EVALUACIÓN				CALIFICACIÓN ALCANZADA (%)
Indicadores de Gestión del puesto				0,0
Conocimientos				0,0
Competencias técnicas del puesto				0,0
Competencias Universales				0,0
Trabajo en equipo, Iniciativa y Liderazgo				0,0
Evaluación del ciudadano (-)				0,0
PROCESO INCORRECTO				
PROCESO INCORRECTO				
FUNCIONARIO (A) EVALUADOR (A)				
Fecha (dd/mm/aaaa):				
CERTIFICO: Que he evaluado al (a la) servidor (a) acorde al procedimiento de la norma de Evaluación del Desempeño.				
<hr/> <b>FIRMA</b> Evaluador o jefe Inmediato				

Anexo N.- 6 NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL

N.	LISTADO DE SERVIDORES PÚBLICOS DEL BNF SUCURSAL RIOBAMBA	PROFESIONALIZACIÓN				Total
		Cuarto Nivel	Tercer Nivel	Segundo Nivel	Cursando	
1	Abdo Samia		1			1
2	Almeida Merci		1			1
3	Andino Geovanny		1			1
4	Andino Verónica		1			1
5	Anguieta Marcela		1			1
6	Astudillo Marina		1			1
7	Benitez Víctor				1	1
8	Castro Claudia				1	1
9	Cevallos Marcelo				1	1
10	Cuadrado Vladimir		1			1
11	Erazo Milton		1			1
12	Estrella Carlos		1			1
13	Garces Iván		1			1
14	Gavilanez Rogelio				1	1
15	Gonzalez Miguel				1	1
16	Guambo Gerardo		1			1
17	Haro Dolores		1			1
18	Inca José				1	1
19	Inca Ximena		1			1
20	Jara Pablo				1	1
21	Logroño Diego		1			1
22	Madrid Marcela		1			1
23	Montenegro José		1			1
24	Murillo Diego		1			1
25	Murillo Liliana		1			1
26	Nuñez Rafaela		1			1
27	Ocaña Cecilia		1			1
28	Oleas Marcela				1	1
29	Oleas María		1			1
30	Paca Hernán		1			1
31	Ponce Fabián		1			1
32	Quinchuela Raúl		1			1
33	Romero Lili				1	1
34	Salas Elsa				1	1
35	Salazar Fausto		1			1
36	Sanchez Byron				1	1
37	Silva Guido		1			1
38	Uchuari Patricio		1			1
39	Villacis Alexandra		1			1
40	Yaule Sonia				1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>40</b>

Anexo N.- 7 NIVEL DE INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL

N.	LISTADO DE SERVIDORES PÚBLICOS DEL BNF SUCURSAL RIOBAMBA	SEXO	
		MASCULINO	FEMENINO
1	Abdo Samia		X
2	Almeida Mercí		X
3	Andino Geovanny	X	
4	Andino Verónica		X
5	Angieta Marcela		X
6	Astudillo Marina		X
7	Benitez Víctor	X	
8	Castro Claudia		X
9	Cevallos Marcelo	X	
10	Cuadrado Vladimir	X	
11	Erazo Milton	X	
12	Estrella Carlos	X	
13	Garces Iván	X	
14	Gavilanez Rogelio	X	
15	Gonzalez Miguel	X	
16	Guambo Gerardo	X	
17	Haro Dolores		X
18	Inca José	X	
19	Inca Ximena		X
20	Jara Pablo	X	
21	Logroño Diego	X	
22	Madrid Marcela		X
23	Montenegro José	X	
24	Murillo Diego	X	
25	Murillo Liliana		X
26	Nuñez Rafaela		X
27	Ocaña Cecilia		X
28	Oleas Marcela		X
29	Oleas María		X
30	Paca Hernán	X	
31	Ponce Fabián	X	
32	Quinchuela Raúl	X	
33	Romero Lili		X
34	Salas Elsa		X
35	Salazar Fausto	X	
36	Sanchez Byron	X	
37	Silva Guido	X	
38	Uchuari Patricio	X	
39	Villacis Alexandra		X
40	Yaule Sonia		X
	<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>18</b>

**Anexo N.- 8: CUMPLIMIENTO DE METAS POA 2012**

**METAS PROYECTADAS  
CRÉDITO  
AÑO 2012**

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
\$ 2.500.000,00	\$ 2.250.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.080.000,00	\$ 2.050.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 2.300.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 25.180.000,00

**METAS ALCANZADAS  
CRÉDITO  
AÑO 2012**

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
\$ 1.500.000,00	\$ 1.850.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 1.900.000,00	\$ 2.015.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.085.000,00	\$ 1.990.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 21.440.000,00

## Anexo N.- 9: CAPACITACIÓN 2012

LISTADOS DE SERVIDORES CAPACITADOS AÑO 2012						
N.-	NOMBRE	AREA	HORAS	CURSO	LUGAR	FECHA
1	Geovanny Andino	Microcrédito	40	Actualización del Programa Scoring	Casa Matriz/Quito	12/06/2012
2	Diego Logroño	Crédito Desarrollo Productivo	40	Actualización del Programa Scoring	Casa Matriz/Quito	12/06/2012
3	Lili Romero	Contabilidad	12	Reformas Tributarias 2012	SRI	20/03/2012
4	Marina Astudillo	Contabilidad	12	Reformas Tributarias 2012	SRI	20/03/2012
5	Gerardo Guambo	Cajas	20	Riesgos e Identificación de Billetes Falsos	BNF/Riobamba	28/08/2012
6	Patricio Uchuari	Cajas	20	Riesgos e Identificación de Billetes Falsos	BNF/Riobamba	28/08/2012
7	Byron Sanchez	Servicios Bancarios	40	Manejo del Programa de Pólizas	Casa Matriz/Quito	22/10/2012

## BIBLIOGRAFIA

- Maldonado, M. (2011). Auditoría De Gestión. Quito: Luz De América
- Blanco, Y. (2007). Normas Y Procedimientos de la Auditoria. Eco. Ediciones
- Meigs, W. (1971). Principios De Auditoria. México: Editorial Diana
- Jhon, J. (1982). Auditoria Conceptos y Métodos. Editorial: Mecgraw-Hill
  
- Taylor, D.: Glenzin, C. (991).Auditoria. México: Noriega Editores.
- Yanel, B. (2012). Auditoría Integral Normas Procedimientos.Bogota Mantilla, B. (2004). Controlinterno De Los Nuevos Istrumentos Financieros. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Pimentel, J. (2008). Normas De Auditoría Generalmente Aceptadas: Significado, Alcance Y Limitaciones.Trillas
- Wellingham, J. (1982). Auditoria Conceptos Y Metodos. Mexico: Copyrigt.
  
- Santillana González Juan Ramón (2008), Establecimiento de Sistemas de Control Interno: 1ra Ed. México. ECAFSA Thomson Learning.
- Mantilla Samuel Alberto (2009) Auditoría del Control Interno: 2da Ed. Bogotá, , Editorial ECO EDICIONES
- Gutiérrez Alberto de la Peña (2008) Administración y Finanzas, Auditoría un Enfoque Práctico: 1ra Ed. Madrid, Editorial PARANINFO Cengase Learnig.
- Hernández Sampieri Roberto (2006), Metodología de la Investigación: 4ta Ed. México. Editorial MC Graw Hill
- Leiva Zea Francisco (2006) Investigación Científica: 5ta Ed. Quito
- Estupiñan Caitan Rodrigo (2007) Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera: 2da Ed. Bogotá, Editorial Roesca
- Cepeda Gustavo (2002) Auditoría y Control Interno: Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.
- O. Ray Whittington (2000) Auditoría un Enfoque Integral: 12ª Ed. Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.



## LINCOGRAFIA

- <http://www.utn.edu.ec/web/portal/images/doc-utn/normas-control-interno.pdf>
- <http://dspace.espoch.edu.ec/handle/123456789/69>
- <http://www.utelvt.edu.ec/LOSCCA2010.PDF>
- <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/reglamento-LOSCCA.pdf>
- [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=222&Itemid=181&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=222&Itemid=181&lang=es)