



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

Facultad de Contabilidad y Auditoría

Carrera de Contabilidad y Auditoría

Modalidad Semipresencial

Previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y  
Auditoría C.P.A

**TEMA:**

## **LOS PROCESOS OPERATIVOS Y LA LIQUIDEZ EN EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS**

**ELABORADO POR:**

Ada Lynda Guevara Alarcón

Ambato – Ecuador  
2014

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de tutor del Trabajo de Grado presentado por la señora: **Ada Guevara Alarcón**, con Cédula de Identidad N° 180256949-9, para optar al título de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe y con los requisitos y méritos suficientes para su aprobación.

En la ciudad de Ambato, a los 20 días del mes de Abril de 2015

---

Dra. Lorena Llerena

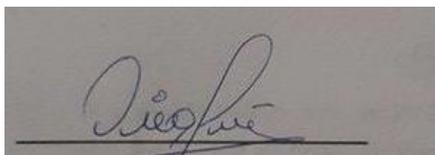
Tutor

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR

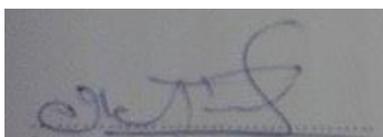
Título de la tesis: **LOS PROCESOS OPERATIVOS Y LA LIQUIDEZ EN EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS**

El presente informe de investigación es un requisito parcial para optar al grado y título de: INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A., en cumplimiento de los requisitos que señala el Reglamento Interno de la Facultad de Contabilidad y Auditoría y del Reglamento de la Universidad Técnica de Ambato.

Miembros del tribunal examinador:



.....  
Econ. Diego Proaño  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....  
Dr. Mauricio Sánchez  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL



.....  
Ab. Anita Labre  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## **AUTORÍA**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **LOS PROCESOS OPERATIVOS Y LA LIQUIDEZ EN EL BANCO NACIONAL DE FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS** corresponde exclusivamente a **Ada Guevara Alarcón** Autora del informe de investigación.

---

**Ada Guevara Alarcón**  
AUTORA

## **AGRADECIMIENTO**

Primero a Dios, por haberme dado la fortaleza para poder culminar esta importante etapa de mi vida, a mi madre por el apoyo incondicional, a mi hermanito por ser mi ejemplo, a mi esposo y mis hijos su paciencia y tolerancia.

## **DEDICATORIA**

A mi padre (+) que aunque ya no está físicamente siempre está en mi corazón, a mis hijos Favito, Mateo y Martín, la razón de mi vida.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL EXAMINADOR.....	III
AUTORÍA .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
ÍNDICE GENERAL .....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO.....	XIV
ABSTRACT .....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 TEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	12
1.4 OBJETIVOS.....	12
1.4.1 GENERAL .....	12
1.4.2 ESPECÍFICOS.....	13

CAPÍTULO II.....	14
MARCO TEÓRICO .....	14
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	14
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	15
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	19
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	24
2.4.1 SUPRAORDINACIÓN DE VARIABLES .....	24
2.4.2 SUBORDINACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTE .....	25
2.4.3 SUBORDINACIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTE .....	26
2.4 HIPÓTESIS.....	43
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES .....	43
CAPÍTULO III.....	44
METODOLOGÍA.....	44
3.1 ENFOQUE .....	44
3.2.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	45
3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	48
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	50
INSTRUMENTOS.....	55
CAPÍTULO IV .....	57
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	57
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	57

4.1 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	75
4.2 MÉTODOS ESTADÍSTICOS.....	75
4.3. CÁLCULO ESTADÍSTICO .....	79
4.4. CONCLUSIÓN COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	80
CAPÍTULO V .....	81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	81
5.1 CONCLUSIONES .....	81
5.2 RECOMENDACIONES.....	82
CAPÍTULO VI .....	84
PROPUESTA .....	84
6.1. DATOS INFORMATIVOS .....	84
6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	85
6.3. JUSTIFICACIÓN.....	86
6.4. OBJETIVOS.....	86
6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	87
6.6. FUNDAMENTACIÓN .....	88
6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO .....	96
6.7.1. FLUJODIAGRAMACIÓN DE COLOCACIONES .....	97
6.7.2. MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO CONCESIÓN DE CRÉDITO ..	104
6.7.3. FLUJODIAGRAMACIÓN DE CAPTACIONES .....	117
6.7.5. REINGENIERÍA DE PROCESOS .....	141

6.7.6. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS.....	157
6.8. ADMINISTRACIÓN.....	164
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	164
BIBLIOGRAFÍA.....	168
ANEXOS .....	172

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Procesos Operativos.....	48
Tabla 2 Liquidez .....	49
Tabla 3 Nómina Oficial De Servidores De La Sucursal Ambato Y Sus Agencias Y Oficina Especial. ....	50
Tabla 4 Detalle De La Población.....	52
Tabla 5 Plan Para La Recolección De Información .....	54
Tabla 6 Instrumentos .....	55
Tabla 7 Frecuencia De Revisión .....	58
Tabla 8 Procedimiento .....	59
Tabla 9 Capacitaciones .....	60
Tabla 10 Procesos Operativos.....	61
Tabla 11 Control Interno .....	62
Tabla 12 Liquidez .....	63
Tabla 13 Transferencias Del Efectivo .....	64
Tabla 14 Recaudaciones .....	65
Tabla 15 Transferencias Interbancarias.....	66
Tabla 16 Colocación De Microcréditos.....	67
Tabla 17 Liquidez De Oficina .....	68
Tabla 18 Liquidez De Oficina .....	69
Tabla 19 Entrevistas A Los Jefes De Área.....	71
Tabla 20: Distribución Estadística .....	79
Tabla 21: Presupuesto Para La Realización De La Propuesta.....	84
Tabla 22 Ficha Técnica De Proceso De Crédito .....	97
Tabla 23 Ficha Técnica De Proceso De Concesión Crédito.....	100
Tabla 24 Escala De Evaluación .....	105
Tabla 25 Niveles De Riesgo Y Confianza .....	105
Tabla 26 Ambiente De Control Proceso De Crédito .....	106
Tabla 27 Establecimiento De Objetivos Proceso De Crédito.....	107

Tabla 28 Identificación Del Riesgo Proceso De Crédito .....	108
Tabla 29 Evaluación De Los Riesgos Proceso De Crédito .....	109
Tabla 30 Respuesta A Los Riesgos - Proceso De Crédito .....	110
Tabla 31 Actividades De Control - Proceso De Crédito.....	111
Tabla 32 Información Y Comunicación - Proceso De Crédito .....	112
Tabla 33 Supervisión Y Monitoreo - Proceso De Crédito .....	113
Tabla 34 Resultados .....	114
Tabla 35 Resumen De La Evaluación Del Sistema De Control Interno .....	115
Tabla 36 Referencia De Los Niveles De Confiabilidad Por Zonas De Tendencia Denominada Críticas.....	116
Tabla 37 Ficha Técnica De Proceso De Captaciones .....	117
Tabla 38 Escala De Evaluación .....	129
Tabla 39 Niveles De Riesgo Y Confianza .....	129
Tabla 40 Ambiente De Control Captaciones .....	130
Tabla 41 Establecimiento De Objetivos Captaciones .....	131
Tabla 42 Identificación Del Riesgo Captaciones .....	132
Tabla 43 Evaluación De Riesgos Captaciones .....	133
Tabla 44 Respuesta A Los Riesgos Captaciones .....	134
Tabla 45 Actividades De Control Captaciones .....	135
Tabla 46 Información Y Comunicación Captaciones.....	136
Tabla 47 Supervisión Y Monitoreo Captaciones .....	137
Tabla 48 Resultados .....	138
Tabla 49 Resumen De La Evaluación Del Sistema De Control Interno Captaciones.....	139
Tabla 50 Referencia De Los Niveles De Confiabilidad Por Zonas De Tendencia Denominada Críticas.....	140
Tabla 51 Ficha Técnica De Proceso De Concesión Crédito.....	143
Tabla 52 Ficha Técnica De Proceso De Captaciones .....	149
Tabla 53 Análisis De Evaluación.....	166

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Red De Oficinas .....	6
Ilustración 2 Supraordinación .....	24
Ilustración 3 Subordinación Variable Independiente .....	25
Ilustración 4 Subordinación Variable Dependiente.....	26
Ilustración 5 Frecuencia De Revisión.....	58
Ilustración 6 Procedimiento.....	59
Ilustración 7 Capacitaciones .....	60
Ilustración 8 Procesos Operativos .....	61
Ilustración 9 Control Interno.....	62
Ilustración 10 Liquidez .....	63
Ilustración 11 Transferencias Del Efectivo .....	64
Ilustración 12 Recaudaciones .....	65
Ilustración 13 Transferencias Interbancarias.....	66
Ilustración 14 Colocación De Microcréditos .....	67
Ilustración 15 Liquidez De Oficina.....	68
Ilustración 16 Liquidez De Oficina.....	70
Ilustración 17: Distribución T De Student. ....	77
Ilustración 18: Determinación De “T” De Student .....	80
Ilustración 19 Diagrama Del Proceso De Crédito .....	100
Ilustración 20 Sistema De Control.....	116
Ilustración 21 Diagrama Del Proceso De Captaciones.....	129
Ilustración 22 Sistema De Control.....	140
Ilustración 23 Diagrama Del Proceso De Crédito Propuesto .....	142
Ilustración 24 Diagrama Del Proceso De Captaciones Propuesto.....	148

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El Banco Nacional del Fomento Oficina Especial Baños es una de las entidades financieras más importantes y posicionadas en el país, con una impecable trayectoria y un crecimiento continuo con el paso del tiempo, a pesar de esto se ve afectada por la desorganización en los procesos operativos lo cual ha afectado de manera directa a la liquidez de la organización.

Se ha determinado que la Institución tiene constantes deficiencias en lo referente a los procesos operativos que maneja el personal de la oficina, los cuales desconocen la mayoría de los mismos, por otra parte se ha determinado que la entidad tiene problemas en la recuperación de cartera la misma que se cataloga en un nivel medio con tendencias a disminuir.

Por tales motivos se propone la implementación de un modelo de control interno a los procesos misionales, con los cuales el Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños podrá alcanzar de manera práctica y cumpliendo tiempos las metas establecidas.

## **ABSTRACT**

The National Bank of Development Office Special Baños is one of the most important financial institutions and positioned in the country, with an impeccable track record and continued growth over time, although this is affected by the disruption in the process of the organization to which directly affected the liquidity of the organization

It has been determined that the company has continued shortcomings regarding the processes that manages the office staff , who know most of the same , furthermore to have determined that the company has problems in loan recovery thereof being cataloged in a medium level trends to decrease.

For these reasons the implementation of an internal control model to the mission processes, with which the National Development Bank Special Baños Office may reach a practical way and meeting times established goals are proposed.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene el siguiente desarrollo:

**El Capítulo I** detalla el ambiente en el cual está inmerso el problema, a fin de estipular sus causas y efectos, permitiendo justificar por qué darle solución y planteando objetivos para erradicar el mismo.

**El Capítulo II** consiste en fundamentar el estudio con investigaciones de distintos autores relacionados con el problema y el tema de estudio, así mismo; se fundamentó en la legislación vigente que ampare toda la investigación. También se detalló cada uno de los elementos de las variables para entender de mejor manera los conceptos y terminología existentes en la investigación. De igual manera se procedió al planteamiento de la hipótesis e identificación de las variables que intervienen en el problema.

**El Capítulo III** comprende parte de la investigación de campo; como, la identificación de la población estudiada, la planificación de recolección de información, identificación del instrumento para recoger dicha información y la planificación para el procesamiento de la información. Además se procedió a encaminar el enfoque, modalidad y nivel de investigación o estudio.

**El Capítulo IV** detalla un análisis profundo del trabajo de campo, que corresponde a los datos desde una visión global de la información obtenida en la Institución. Así mismo, se comprobó la hipótesis a través del estadígrafo t de Student obteniendo el resultado deseado.

**El Capítulo V** revela finalmente las conclusiones generales a la que se llegó con el trabajo investigativo, esto en base al desarrollo del trabajo de campo y las determinaciones que se hizo con esos datos. De igual manera, se realizó

las recomendaciones respectivas a los involucrados en el presente estudio, esperando una respuesta positiva en el corto plazo.

**El Capítulo VI** desarrolla la metodología para implementar de un modelo de control interno a los procesos misionales, con los cuales el Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños podrá alcanzar de manera práctica y cumpliendo tiempos las metas establecidas.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 TEMA**

Los procesos operativos y la liquidez en el Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños.

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

##### **MACRO CONTEXTUALIZACIÓN**

En la página del (Banco Nacional de Fomento, 2014) señala que en la década de los años veinte llegó a Ecuador la misión Kemmerer para lograr importantes transformaciones a la economía del Estado como la creación del Banco Central del Ecuador, la Contraloría General del Estado y la Superintendencia de Bancos. Con esto se logró que los sectores comerciales e industriales tengan posibilidad de acceder a las operaciones bancarias, no ocurría lo mismo con el sector agropecuario que no contaba con el apoyo de recursos.

La Ley promulgada el 28 de marzo de 1974, dice que 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 1969, el BANCO NACIONALDE FOMENTO, presentó una serie de dificultades que se reflejó principalmente por el estancamiento de la actividad crediticia, bajos niveles de recuperación y problemáticas

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 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:

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

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

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

Según (El Ciudadano, 2014) indica que entre 2013 y el primer trimestre de 2014 el Banco Nacional de Fomento concedió 7.36 millones de dólares en créditos para promover el desarrollo de emprendimientos y consolidar micro, pequeñas empresas, fortificando el tejido empresarial y turístico y generando actividades productivas, comerciales y de servicios.

(Banco Nacional de Fomento, 2014) La nueva Ley exige al Estado que implemente los seguros como mecanismo de protección contra riesgos y contingencias que puedan afectar al pago de los créditos al Banco. Este seguro deberá estar cubierto con el aporte del Estado y el

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

En años pasados los créditos del Banco Nacional de Fomento no contaban con un Seguro de desgravamen lo que ocasionaba que la obligación no se extinguiera, es decir que si el deudor fallecía quien debía asumir la deuda era el garante o sus familiares, ya que debía ser pagada en su totalidad.

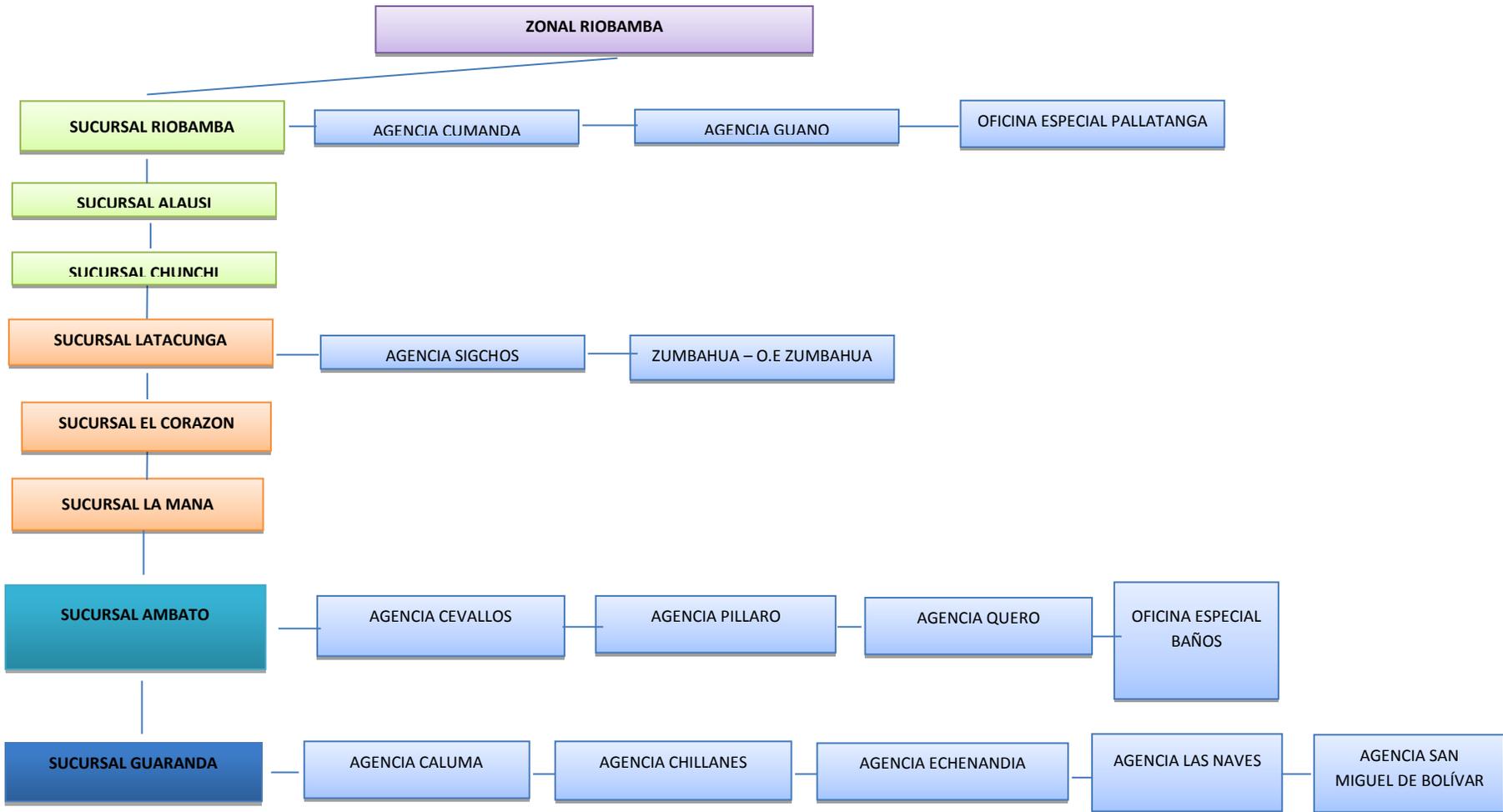
Para la implementación de los seguros se requiere de un proceso que se adapte eficientemente a las necesidades del Banco y del cliente, para ello es necesario que el mismo sea ejecutado correctamente de manera que no afecte a la liquidez de la Institución.

En general los procesos mal ejecutados conllevan una serie de inconvenientes es por esto que, y, con el firme propósito de mejorar los servicios bancarios, el Gobierno Nacional se ha visto en la necesidad de realizar una transformación de la entidad con el Econ. Freddy Monge como Gerente General, para convertirla en una Institución de crédito productivo eficiente, inclusiva y con calidad en sus productos y servicios, que sea capaz de competir con los bancos privados.

## **MESO CONTEXTUALIZACIÓN**

La Zonal Riobamba cuenta con una amplia red de oficinas ubicadas en las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua y Bolívar, tal como presentamos en el siguiente cuadro:

**Ilustración 1 Red de Oficinas**



(Banco Nacional de Fomento, 2014)manifiesta que la Sucursal Ambato es una dependiente de la Zonal Riobamba abierta al público desde el 29 de julio de 1944”, su misión es la de apoyar a los medianos y pequeños productores impulsando el desarrollo socio económico y sostenible del país, promoviendo que exista una equidad territorial enfocado principalmente en los micro, pequeños y medianos productores a través de los servicios bancarios y financieros que están al alcance de la población.

A raíz de la erupción del Volcán Tungurahua el Gobierno Nacional entregó su apoyo a las provincias de Tungurahua y Chimborazo a través de la concesión de créditos productivos a una tasa del 5%, si bien es cierto, contribuyó a una reactivación productiva de todos estos sectores, no se puede decir que los procesos que se ejecutaron en ese entonces fueron los más óptimos, ya que estos créditos fueron entregados sin tomar en cuenta los parámetros necesarios para dicha concesión, es decir los procesos fueron ejecutados superficialmente, sin un análisis minucioso al sujeto de crédito lo que originó que tanto la cartera vencida y castigada se incremente considerablemente y se afecte a la liquidez de la Zonal y la sucursal.

Hasta la presente fecha el Banco Nacional de Fomento tanto en Ambato como en Riobamba continúan con el proceso de recuperación de esta cartera sin que se obtenga mayores resultados debido a que los medios utilizados no son los adecuados.

## **MICRO CONTEXTUALIZACIÓN**

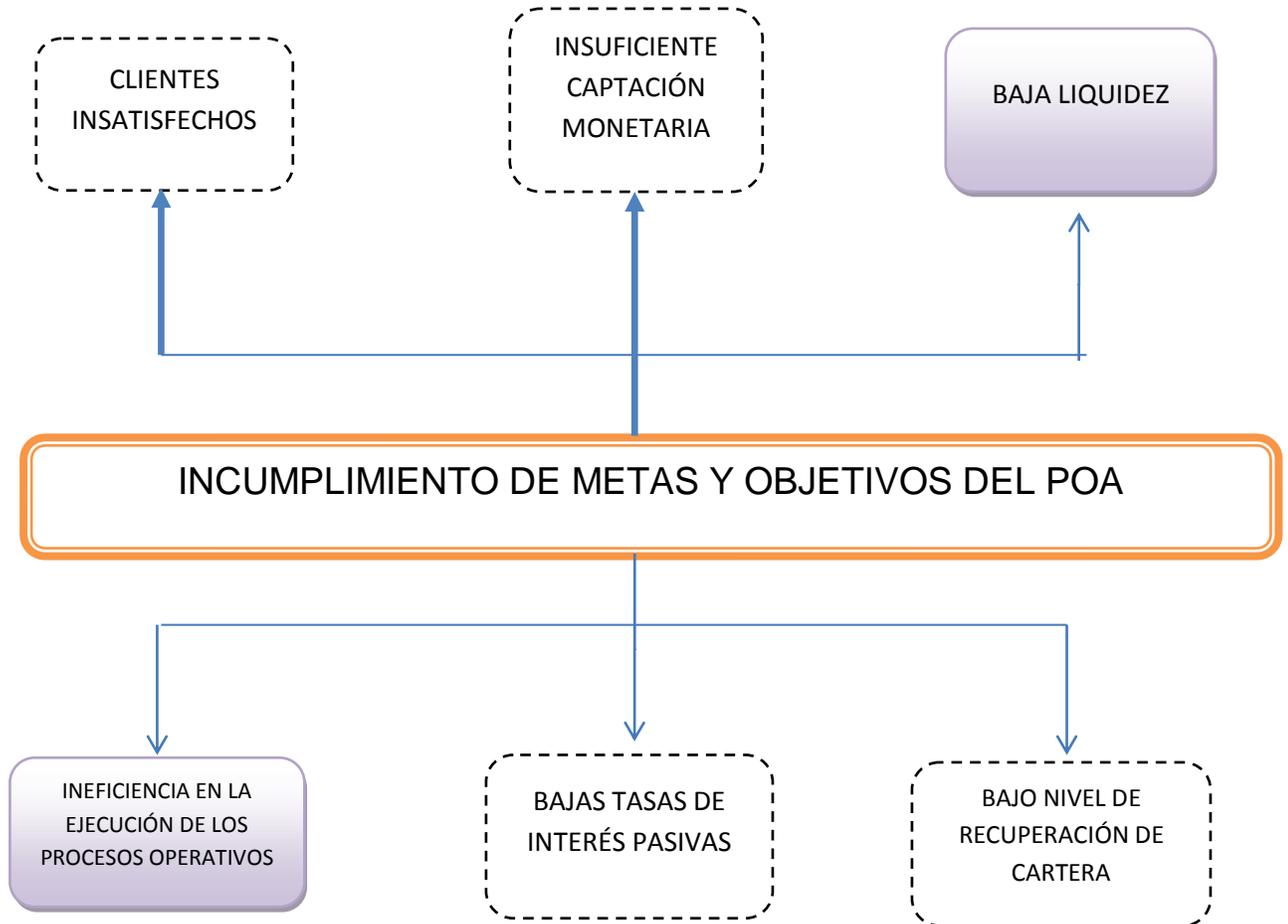
El 18 de abril del año 2008, gracias a las gestiones realizadas por la ciudadanía ante el Directorio de la Institución se logró aperturar en Baños una Oficina Especial, la misma que tenía como finalidad fortalecer la actividad productiva, comercial y turística tanto de la ciudad como de sus parroquias y caseríos, por ser una institución referente de los sectores productivos y agrícolas, desarrolla una gestión eficiente que aporta al logro de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

La Oficina inició sus actividades otorgando créditos productivos, sin embargo para la calificación de los mismos no se contaba con procesos bien instituidos, lo que provocaba que una vez entregado el crédito no exista reciprocidad entre cliente- banco, es decir, que no exista retorno de capitales y por ende se produzca una baja liquidez e incremento de la morosidad.

Baños de Agua Santa siendo una ciudad pequeña de 18000 habitantes aproximadamente cuenta con cuatro bancos privados( Pichincha, Pacífico Promérica y Austro), tres cooperativas de ahorro y crédito (Oscus, Cámara de Comercio de Ambato, Cámara de Comercio Baños de Agua Santa) donde se puede notar que la competencia es muy apretada y cada entidad se esfuerza por captar más clientes a través de la entrega de servicios más completos y eficientes, esto no sucede con el Banco Nacional de Fomento que cuenta con tres servidores (dos operativos y un comercial), y que, a pesar de que el sistema tecnológico fue mejorado desde el año 2011, persiste la aplicación ineficiente de los procesos, en donde no existe una supervisión, un control y cada empleado los realiza como lo estiman conveniente, por eso es importante que los procesos se ejecuten correctamente, en los servicios que presta la oficina a sus clientes como: depósitos en cuentas de ahorros y cuentas corrientes, retiros y pago de cheques, constitución y pago de depósitos judiciales, pago del Bono de Desarrollo Humano, recaudaciones para instituciones públicas, pago de servicios básicos y otros, cobros de préstamos, actualizaciones de libretas de ahorros, apertura y activaciones de cuentas, emisión de certificados, envío de transferencias, emisión de tarjetas de débito, emisión de depósitos a plazo fijo, concesión y liquidación de créditos, etc., y todos lo que de éstos se deriven, no solo permitirá que los clientes tengan confianza en la institución a través del incremento de depósitos monetarios sino que también se incremente la liquidez, mejorando sus índices financieros.

## 1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO

### EFFECTOS



### CAUSAS

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Investigación de Campo

### RELACIÓN CAUSA – EFECTO

El problema de estudio “Incumplimiento de metas y objetivos del POA” es originado por la ineficiente ejecución de los procesos por parte de sus servidores lo que conlleva a que los clientes se sientan insatisfechos al no

obtener los servicios que requieren, de ahí que surge la competencia de otras instituciones que ofrecen calidad y rapidez en los servicios.

Otra de las causas son las bajas tasas de interés pasivas que ofrece el Banco, al no ser competitivas origina una captación monetaria insuficiente ya que se convierten en poco atractivas para sus clientes, quienes buscan obtener mayores réditos para sus ahorros, por lo que optan por otras instituciones que oferten mejores tasas.

Los bajos niveles de recuperación de cartera es otra de las causas para la iliquidez de la Oficina ya que al no contar con un proceso eficiente de recuperación, los clientes no cumplen con sus obligaciones lo que genera que el ingreso de efectivo no sea suficiente para el normal desenvolvimiento de la Oficina.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

Siendo el Banco Nacional de Fomento una entidad de fomento y desarrollo, de crecimiento y fortalecimiento debería ser una Institución que lleve a cabo sus procesos de una manera eficiente, al no contar con una correcta ejecución de éstos, provocará que se realicen erróneamente, otorgando un mal servicio a sus clientes, quienes optarán por buscar otras instituciones financieras que si satisfagan sus necesidades.

Estas faltas también se verán reflejadas en quejas o denuncias por parte de usuarios y clientes hacia los servidores las mismas que afectarán directamente a su evaluación del desempeño anual, o que, dependiendo de la falta cometida se cuente con la intervención de la Contraloría General del Estado o a su vez se ejecuten sumarios administrativos, lo que ocasionaría la separación de la Institución, inclusive las autoridades podrían llegar a tomar decisiones más drásticas como el de cerrar la Oficina en la ciudad de Baños.

En tanto si los procesos son ejecutados eficientemente se lograría agilidad en los servicios prestados y satisfacción en clientes y usuarios, mejorando notablemente la liquidez de la Oficina, gracias a la confianza que se generará en ellos a través del incremento de las captaciones.

#### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Es la ineficiente ejecución de los procesos operativos una de las causas para la baja liquidez en el Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños?

#### **1.2.5 INTERROGANTES**

- ¿Cómo son analizados los procesos operativos en el Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños?
- ¿Cómo se determina la liquidez en el Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños?
- ¿Cómo se puede mejorar los procesos operativos en función de la liquidez en el Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños?

#### **1.2.6 DELIMITACIÓN**

**Campo:** Administración

**Área:** Planificación y Desarrollo

**Aspecto:** Procesos

**Espacial:** El Banco Nacional de Fomento, Oficina Especial Baños se encuentra ubicada en la calle 12 de Noviembre y Oriente N° 255, Cantón Baños, Provincia de Tungurahua.

**Temporal:** La presente investigación se realizará en el primer semestre del año 2014.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Es necesario que se realice un estudio minucioso acerca de la forma de aplicación de los procesos operativos ya que al momento se puede ver que no son ejecutados eficientemente lo que está afectando a liquidez de la Oficina al no obtener reciprocidad por parte del cliente que prefiere buscar otra institución financiera que satisfaga sus necesidades en los servicios que recibe.

Al realizar una reestructura de los procesos y lograr una estandarización a nivel nacional, el Banco Nacional de Fomento como entidad pública financiera y enfocada a atender a los sectores productivos del país logrará importantes beneficios sobre todo en el mejoramiento de su liquidez a través de la captación de nuevos clientes.

Con el presente trabajo de investigación se pretende dar un aporte a la Institución a través del mejoramiento de la ejecución de los procesos operativos y su estandarización que genere un incremento de la liquidez y que sirva como referente para otras Instituciones que tengan los mismos inconvenientes.

Es por esto que, se torna factible ya que se cuenta con suficiente información y acceso a la misma, se dispone de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo la predisposición para su desarrollo.

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **1.4.1 GENERAL**

Analizar los procesos operativos mediante un control de las actividades para mejorar la liquidez en el Banco Nacional de Fomento, Oficina Especial Baños.

#### **1.4.2 ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la ejecución de los procesos operativos para establecer su cumplimiento en el Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños.
- Determinar las causas que afectan a la liquidez mediante un análisis del comportamiento de los procesos misionales del Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños.
- Proponer un control interno a los procesos misionales a fin de controlar la liquidez en el Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños, para contribuir al mejoramiento de la liquidez.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la revisión bibliográfica del problema de estudio se han encontrado los siguientes antecedentes:

Hango(2012-2013, pág. 110) Tesis “El control interno y su incidencia en la liquidez de MegaproferS.A., en el año 2011: concluye que al no existir un debido control en las instrucciones, ocasiona una pérdida de recursos tanto humanos como monetarios que afectan a la liquidez de la empresa, por lo que se recomienda realizar capacitaciones o recibir asesorías acerca de los procedimientos de control interno.

Sánchez (2011, pág. 59) Tesis: “Análisis de los procesos de producción y su incidencia en la rentabilidad de Granja Avícola La Florida durante el primer trimestre de 2011”, indica que el sistema tecnológico utilizado por la empresa es obsoleto por lo que los procesos no pueden ser aplicados eficientemente. Adicionalmente el personal no se encuentra capacitado para la utilización de maquinaria, la misma no trabaja a su capacidad total lo que provoca retraso en los procesos productivos.

La baja rentabilidad que se obtiene no es suficiente para cubrir las necesidades lo que genera una baja liquidez.

Castro (2011, pág. 77) Tesis: “El Control Interno y su incidencia en el proceso de otorgamiento de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Campesina COOPAC LTDA. Agencia Tena durante el primer trimestre del 2011” concluye que la Institución financiera no cuenta con una manera

eficiente de evaluar los procesos para medir el cumplimiento de metas y objetivos.

Se cuenta con un manual de crédito donde consta los procedimientos a seguir para el otorgamiento de un crédito, sin embargo no es socializado con el personal, originando que los procesos aplicados sean deficientes.

Altamirano (2010, pág. 82) Tesis: “Aplicación de un control interno en los procesos de pago con facturas y su incidencia en la ejecución presupuestaria del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato, último cuatrimestre, año 2010” dice: Se ha inobservado la Ley en la ejecución de los procesos lo que ha causado que se incumpla la ejecución presupuestaria ocasionando la inconformidad de proveedores y contratistas.

Arias (2012, pág. 71) En la tesis “ Devolución del IVA y su incidencia en la liquidez de las estaciones de servicios pertenecientes a la comercializadora Petróleos y Servicios de la Provincia de Tungurahua”, indica que existe una liquidez aceptable para el cumplimiento de compromisos con terceros, sin embargo solo en 10% de contadores solicitan el reclamo por devolución del IVA, mientras que el 90% no lo hace por temor a la fiscalización y por no contar con un sistema contable adecuado, imposibilitando obtener información oportuna y veraz.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la ejecución de la presente investigación se utilizará el paradigma crítico propositivo que según el blog clubensayos.com (2014) considera a las ciencias contables como unas ciencias técnicas – humanísticas en la cual podemos mencionar lo siguiente:

Este paradigma surge como una alternativa de superación a la visión tradicional y tecnocrática del Positivismo, en base al aporte de varios científicos y pensadores de los últimos tiempos, como Karl Marx, Lev

Vigostski, PichonRiviere, Leontiev y otros, quienes parten de una crítica a la situación del contexto para llegar a una propuesta de una nueva forma de comprender o hacer ciencia. Este paradigma se apoya en el hecho de que la vida social es dialéctica, por tanto, su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social, como manifestación de un proceso anterior que le dio origen y el cual es necesario conocer. La aproximación a los hechos sociales parte de sus contradicciones y desigualdades sociales, en la búsqueda de la esencia del problema; con base a lo anterior los criterios metodológicos se insertan en lo activo y/o participativo propiamente dicho. Debido a ellos, busca promover la participación activa de la comunidad, tanto en el estudio y la comprensión de los problemas, como en la planeación de propuestas de acción, su ejecución, la evaluación de resultados, la reflexión y la sistematización de procesos. La metodología propuesta tiene como finalidad generar transformaciones en las situaciones abordadas, partiendo de su comprensión, conocimiento y compromiso para la acción de los sujetos involucrados en ella, pero siguiendo un procedimiento metodológico y sistemático, insertando en una estrategia de acción definida y con el enfoque investigativo donde los sujetos de la investigación produzcan conocimientos dirigidos a transformar su realidad social.

### **Fundamentaciones filosóficas del presente paradigma:**

#### **Fundamentación Ontológica:**

Gonzales (2011, pág. 15) expresa que la realidad está siendo entendida como un mundo cambiante y dinámico, los sujetos humanos son conceptualizados como agentes activos en la construcción de la realidad. Por lo que, existen múltiples realidades dependientes de sus contextos particulares. Esto hace que la ciencia, sus leyes y la verdad no sean absolutas, sino relativas, perfectibles, cuanto más se acerquen a la realidad. Por lo tanto, siendo la lectura científica un proceso de interpretación, su consideración no puede ser unívoca, sino que el texto está abierto a nuevas comprensiones.

## **Fundamentación Epistemológica**

El conocimiento de la realidad se inscribe en el enfoque epistemológico de la totalidad concreta, según el cual, la práctica de la investigación científica tiene sentido cuando se la comprende en la interrelación con las diferentes dimensiones del contexto histórico social, ideológico-política, científico – técnica, económica y cultural, en donde todos los factores intervinientes, entre ellos, el sujeto cognoscente y el objeto de estudio, son inseparables e interactúan entre sí, se transforman y están en continuo desarrollo y creación, poniendo como criterio de verdad, la praxis.

## **Fundamentación Axiológica**

La ciencia no puede ser neutra, está influenciada por valores, el investigador el sujeto social que sintetiza el contexto socio cultural en donde está ubicado el problema objeto de estudio, por lo tanto, es imposible que pueda abstraer su carga ideológica – política y religiosa, para interpretar la realidad, como tampoco se puede prescindir del fondo cultural del autor y del lector, para alcanzar el sentido más objetivo de un documento escrito.

## **Fundamentación Metodológica**

La construcción del conocimiento se hace a través de la investigación cualitativa, que se logra con la participación de los sujetos sociales involucrados y comprometidos con el problema. La teoría científica se construye dentro de una oscilación dialéctica teórica – práctica de la investigación, lo que permite que se vaya enriqueciendo y perfeccionando en la medida que lo requiera el estudio, los diseños de investigación se consideran siempre abierta, emergentes y nunca acabados, como

característica esencial de la práctica metodológica de la hermenéutica – dialéctica en donde el significado de un contexto es visto dentro del contexto.

De acuerdo con el paradigma en estudio la ciencia deja de ser nomotética y pasa a ser ideográfica, basada en la interpretación de los hechos particulares, singulares a través de método cualitativo, conceptualizando a la ciencia como uno de los modos de conocimiento de la realidad, como una forma de interpretar la realidad como una reconstrucción conjetural de la realidad.

### **Epistemológicamente**

La ciencia está vinculada a la práctica social, esencialmente dirigida a contribuir al cambio y al mejoramiento de las condiciones de vida.

#### Características

- Para determinar los objetivos de la investigación el paradigma interpreta la realidad, contribuye al cambio y mejora la calidad de vida del hombre.
- De acuerdo a la visión de la realidad el paradigma es dinámico, el hombre es un agente activo de la construcción de la realidad, y existen múltiples realidades socialmente construidas.
- Con relación al sujeto – objeto en el conocimiento de la realidad, son inseparables, interactúan entre sí, se transforman y están en continuo desarrollo y creación.
- El rol de los valores en el conocimiento de la realidad no puede haber neutralidad axiológica, es imposible evitar la carga ideológica – política y religiosa por parte del investigador.
- De acuerdo a la visión de la ciencia las leyes y la verdad no son absolutas, son relativas y perfectibles.

- El método para la construcción del conocimiento es hermenéutico – dialectico entre la teoría y la práctica.
- En el diseño de la investigación es abierto, flexible y participativo.
- De acuerdo al enfoque en la construcción del conocimiento es totalmente cualitativo.

En conclusión, el investigador de las ciencias administrativas que se ubica en el paradigma crítico – propositivo, hace del trabajo científico un compromiso de búsqueda para una mejor calidad de vida del ser humano, una transformación positiva para nuestra sociedad y sobre todo, deja de hacer ciencia por la ciencia o producir bienes para la rentabilidad, sino que le conocimiento científico se construye en el marco de la investigación social cualitativa con los diversos fundamentos del presente paradigma que superan modelos tradicionales y tecnocráticos.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La base legal para el sustento de este trabajo de investigación está dada por la Constitución de la República del Ecuador promulgada en el año 2008, que, en el capítulo III, Título VI, sección sexta, manifiesta:

Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera.

Art. 302.- las políticas monetarias, cambiarias, crediticias y financieras tendrán como objetivos:

1. Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.

3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.

4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivo y activo que estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.

Además (Secretaría de Planificación y Desarrollo, 2013) en el Plan Nacional del Buen Vivir, dentro de sus políticas detalla lo siguiente:

Política 11.4 Impulsar el desarrollo soberano de los sectores estratégicos en el marco de un aprovechamiento ambiental y socialmente responsable de los recursos no renovables.

- a) Impulsar el funcionamiento articulado y eficiente de las empresas y entidades públicas en la gestión de todos los sectores estratégicos.

Política 11.12 Propender hacia la sostenibilidad macroeconómica, fortaleciendo al sector público en sus funciones económicas de planificación, (re)distribución, regulación y control.

- d) Fortalecer el sector público como uno de los actores de la economía, y consolidar sus capacidades de respuesta frente a situaciones de crisis y vulnerabilidad.

Política 11.13. Promover el ahorro y la inversión nacionales, consolidando el sistema financiero, como servicio de orden público, con un adecuado funcionamiento y complementariedad entre sector público, privado y popular solidario.

- a) Fortalecer la arquitectura financiera del sector público para constituir un sólido subsector de fomento de la inversión social y productiva, que atienda principalmente a las pequeñas y medianas unidades económicas, y que sea capaz de proteger a la economía de los impactos financieros externos.
- b) Generar las normas y entidades de control específicas y diferenciadas que preserven la seguridad, estabilidad, transparencia y solidez de los sectores que componen el sistema financiero nacional.
- c) Crear una arquitectura financiera específica y mecanismos de tratamiento preferencial para el sector financiero popular y solidario, a fin de asegurar condiciones justas para su funcionamiento y un rol protagónico en el desarrollo de la economía popular y solidaria.
- h) Impulsar la creación de instancias de defensoría de clientes en las entidades del sistema financiero.

El Reglamento de Administración de Recursos Humanos del Banco Nacional de Fomento dentro de los deberes, derechos y prohibiciones detalla:

- a) De los deberes:

Art. 3.

- b) Desempeñar, con responsabilidad y eficiencia, las funciones de su puesto.

Cap. IV: De la evaluación del desempeño

Art 7: La evaluación del desempeño se hará mediante la calificación sistemática del rendimiento del servidor en el ejercicio de su puesto.

Art 10: El servidor que sea calificado de inaceptable o considerado inepto, será separado de la Institución, para lo cual se seguirá el trámite legal pertinente.

Finalmente la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento dentro del Título IV señala lo siguiente:

De las operaciones

Art. 52.- Los recursos y servicios del Banco se utilizarán únicamente a través operaciones que tengan por finalidad el cumplimiento del objeto y funciones determinadas en el Art. 3 de esta Ley.

Art. 3 El objetivo fundamental del Bancos estimular y acelerar el desarrollo socio -económico del país, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia. Con esta finalidad, tendrá las siguientes funciones:

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

**b)** Recibir depósitos monetarios de plazo menor, de plazo mayor y de ahorro, y, a base de estos recursos, conceder crédito comercial:

**c), d)** Nota: Literales derogados por Ley No. 92, publicada en Registro Oficial Suplemento 196 de 23 de Octubre del 2007.

**e)** Conceder garantías, operar con aceptaciones bancarias y llevar a cabo las demás actividades que la Ley General de Bancos permite efectuar a estas instituciones;

**f)** Administrar y actuar como agente fiduciario de fondos especiales que se constituyan por parte del Gobierno y de entidades nacionales e internacionales de financiamiento, con fines específicos de fomento, en los sectores mencionados en el literal a) de este artículo, de conformidad con los respectivos contratos que, para el efecto, se celebren;

**g)** Participar en la política nacional de estabilización de precios y colaborar con las entidades gubernamentales encargadas de la comercialización de productos de las actividades enunciadas en el literal a) de este artículo, para financiar las mismas;

**h)** Estimular el desarrollo de cooperativas u otras organizaciones comunitarias, mediante la concesión de crédito;

**i)** Promover y organizar empresas de abastecimiento de artículos necesarios para la producción agropecuaria, de la pesca, pequeña industria y artesanía;

**j)** Colaborar con los organismos del Estado y otras instituciones que tengan a su cargo programas de asistencia técnica, para mejorar las condiciones de la agricultura, artesanía y pequeña industria;

**k)** Desarrollar toda otra actividad que sea compatible con los objetivos del Banco, encaminada al mejoramiento de las condiciones de vida del trabajador agrícola, artesanal e industrial;

**l)** Incrementar la creación de pequeños almacenes o centros de comercialización de productos agropecuarios, así como financiar la importación de insumos que éstos realicen;

**m)** Establecer convenios de cooperación con organizaciones no gubernamentales, siempre que los objetivos de tales convenios sean afines con los objetivos del Banco.

Con igual fin, se podrá también conceder crédito para microempresas, actuando estas organizaciones no gubernamentales como bancos de primer piso, si estuvieren autorizadas legalmente para el efecto; n) Además de las operaciones señaladas en este artículo, el Banco podrá efectuar todas las operaciones contempladas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, incluidas las de comercio exterior.

Nota: Artículo reformado por Art. 125 de Ley No. 89, publicada en Registro Oficial Suplemento 144 de 18 de agosto del 2000.

Nota: Literales a) y g) sustituidos por Ley No.92, publicada en Registro Oficial Suplemento 196 de 23 de octubre del 2007.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1 SUPRAORDINACIÓN DE VARIABLES

Ilustración 2 SUPRAORDINACIÓN

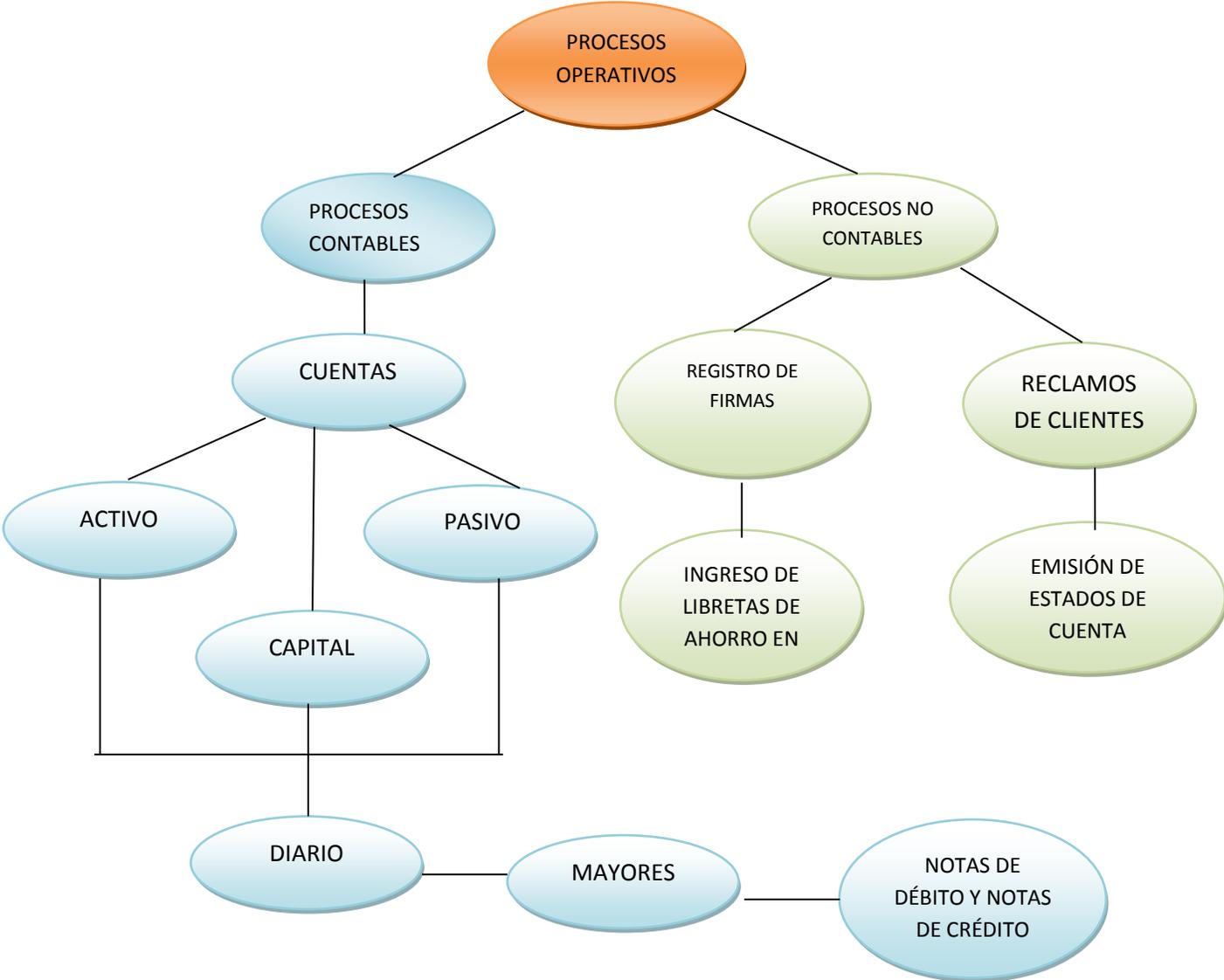


**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Investigación de campo

### 2.4.2 SUBORDINACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTE

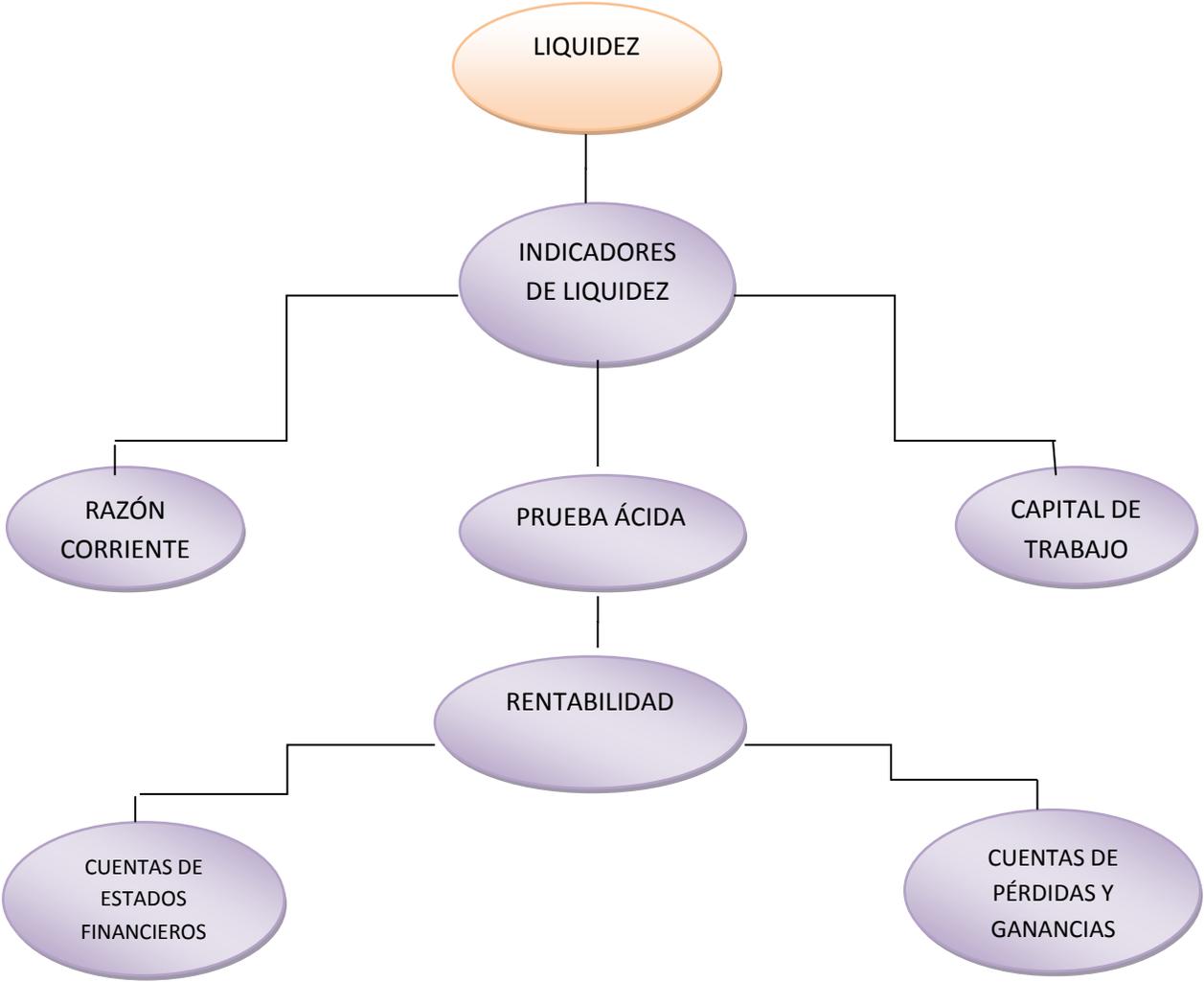
Ilustración 3 SUBORDINACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE



Elaborado por: Guevara A. (2014)  
Fuente: Investigación de campo

### 2.4.3 SUBORDINACIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTE

Ilustración 4 SUBORDINACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)  
**Fuente:** Información Bibliográfica

## **VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Banco Nacional de Fomento (Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos del BNF, 2012) estratifica que la gestión administrativa es: Gestionar y administrar los recursos materiales, los servicios y la seguridad bancaria de manera eficiente y oportuna a través de la formulación e implantación de políticas y estrategias formulados en manuales, reglamentos, instructivos y demás normas vigentes, que satisfagan los requerimientos de clientes internos y externos, procurando la excelencia en el servicio y coadyuvando a la consecución de los objetivos institucionales.

Hurtado (2006) menciona: La administración ejecutada a través de la Gestión Administrativa la podemos analizar como un disciplina importante y universal, fundamentada en el desarrollo de procesos cuya disciplina acumula conocimientos que incluye principios científicos, teorías, conceptos, entre muchos otros elementos que finalmente dependen de la capacidad y de la destreza de los profesionales o tecnólogos en gestión administrativa para aplicarlos en las organizaciones. La administración, como proceso, comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización.

Fayol (1973) define la administración diciendo que la misma consiste en: “preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar, además consideró que era el arte de manejar a los hombres”.

Terry (1987) explica que la “administración es un proceso muy particular que consiste en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñada para determinar y alcanzar objetivos señalados con el uso de seres humanos y recursos”.

Partiendo de estos conceptos se puede decir que la Gestión Administrativa es un proceso donde se conjugan diversas actividades como la planeación, organización, ejecución y control en el cual los individuos cuando trabajan en equipo y cumplen eficientemente los objetivos institucionales.

Para que la Gestión Administrativa cumpla con sus objetivos se debe apoyar en la gestión de servicios la cual se especializa en darle calidad al servicio utilizando estrategias y mejora continua.

### **Gestión de Servicios**

(SMF International, 2007)La gestión de servicios TI es lo que se conoce en principio como el planteamiento orientado al proceso y al servicio de lo que fue una vez la Gestión TI. El objetivo de los procesos de Gestión de Servicios TI es contribuir a la calidad de los servicios TI. La gestión de calidad y el control de procesos forman parte de la organización y sus políticas. En un planteamiento orientado al proceso también debemos considerar la situación que se vive dentro de la organización (políticas, cultura, tamaño, etc.)

(Office of Government Commerce, 2010)Menciona que la “Gestión de Servicio es un conjunto de capacidades organizativas especializadas que se utilizan para proporcionar valor a los Clientes en forma de servicios”. Las capacidades adoptan la forma de funciones y procesos para gestionar servicios durante el ciclo de vida, con especializaciones en estrategias, diseño, transición, operación y mejora continua. Las capacidades representan la capacidad, competencia, confianza para la acción de una organización del servicio. El acto de transformación de recursos en servicios de valor tiene lugar en el centro de Gestión del Servicio. Sin estas capacidades, una organización del servicio es simplemente un conjunto de recursos que, por sí mismos, tiene un valor intrínseco relativamente bajo para los clientes.

Reuniendo estos conceptos se puede decir que la gestión de servicios está basado en los procesos y enfocada a alinear los servicios de acuerdo a las necesidades de la empresa, brindando especial atención al beneficio que recibirá el cliente, de allí que es importante recalcar que estos servicios sean

monitoreados constantemente por lo que nos referiremos a la gestión operativa.

### **Gestión Operativa**

Merli(1997) dice que el proceso de la gestión operativa eficaz se caracteriza por cumplir los siguientes requisitos:

1. Es capaz de identificar los objetivos operativos prioritarios.
2. Es capaz de asignar correctamente las responsabilidades.
3. Es capaz de identificar los indicadores y las metas operativas más apropiadas.
4. Es capaz de gestionar las prioridades “en tiempo real” (día a día).
5. Es capaz de realizar la “supervisión visual” de los indicadores de los objetivos prioritarios.
6. Es capaz de identificar los cuellos de botella reales que obstaculizan el logro de los objetivos prioritarios.
7. Es capaz de solucionar con eficacia los cuellos de botella.

Estos requisitos hacen que cobre vida el principio básico de la gestión eficaz (“el sueño de todo emprendedor”), que puede ser expresado de la siguiente manera: “la principal tarea de todo directivo, de cualquier nivel jerárquico, consiste en trabajar cada día en los objetivos prioritarios de la empresa centrandose en la eliminación de los cuellos de botella que existen en los procesos de los que depende la consecución de los objetivos. Es obvio que dedicar nuestro tiempo al logro de otros objetivos o dedicarnos a solucionar el primer problema que encontremos, será menos productivo.

Martin (2011) expresa que la gestión operativa tiene un enfoque a corto plazo, es “la gestión día a día”. Los problemas operativos surgen hoy y necesitan una solución inmediata para que no afecten a la organización. Son

problemas que surgen de repente y requieren de atención y solución inmediata: el cliente insatisfecho porque el agua de la piscina está fría, el proveedor que se retrasa en la entrega de su pedido, etc.

La gestión operativa suele tener una visión introvertida y funcional de la empresa, mira hacia el interior de la compañía, hacia algún área funcional de la misma.

En la gestión operativa, por tratarse de decisiones que se toman en plazos de tiempo muy cortos respecto a la presentación de la problemática, los datos de que se disponen para evaluar la situación son exactos, se corresponde con la realidad.

En conclusión podemos decir que la gestión operativa es reactiva, porque reacciona ante un problema identificado, ante un proceso mal ejecutado con el fin de corregirlo en el instante mismo, de ahí que detallaremos a qué se refieren los procesos operativos como base para la entrega de un servicio al usuario.

### **Procesos Operativos**

Velasco (2010) manifiesta que los procesos operativos combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. “Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición es muy probable que se hagan de manera más eficiente y como parte de algún proceso de otro tipo”.

Fernández (2008, pág. 9) indica que es un conjunto de actividades mediante las cuales uno o varios factores productivos se transforman en productos. La transformación crea riqueza, es decir, añade el valor a los componentes o inputs adquiridos por la empresa. El material comprado es más valioso y

aumenta su potencialidad para satisfacer las necesidades a través del proceso de producción.

Anaya (2011)precisa: para los procesos operativos logísticos, que implican siempre un flujo de materiales, se utilizan los denominados “procesos de recorrido”, basados en la técnica Bedaux que usa la siguiente simbología:

-  Operaciones Manuales (con o sin ayuda de máquinas)
-  Operaciones automáticas sin intervención humana
-  Operaciones mentales o burocráticas (incluidas entrada de datos en terminales).
-  Demora o espera pendiente de otra operación.
-  Transporte o movimiento físico del producto de un área de trabajo a otro.
-  Almacenamiento del producto.

La idea es dividir un proceso en las operaciones elementales de que consta, evaluando su frecuencia y tiempo estándar de ejecución con los siguientes objetivos:

- Simplificar el proceso.
- Reducir transportes internos y tiempo de espera en lo posible (costes que no añaden valor al cliente).
- Evaluar los recursos necesarios (hombres y máquinas).
- Facilitar el cálculo correcto del tiempo invertido en los procesos, que podrá traducirse fácilmente en términos de coste de los mismos.

Se concluye que el proceso operativo, es un conjunto de actividades integradas y coherentes que permiten entregar un producto o servicio.

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

### **GESTIÓN FINANCIERA**

Gómez (2003) dice que la gestión financiera es administrar y proporcionar servicios financieros para el cumplimiento de la gestión institucional, proveer información financiera para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos de autogestión”.

Nuñez(2008)señala que la Gestión Financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndoles los 5 análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así la función financiera integra todas las áreas relacionadas con el logro, utilización y control de los recursos financieros”.

De los conceptos anotados se puede decir que la gestión financiera es administrar los recursos de la empresa de manera que sean suficientes para su funcionamiento, y para cumplir con esta misión deberá apoyarse en la información de los estados financieros.

### **Estados Financieros**

Tanaka(2001) expone que los estados financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no solo relacionada con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación). Analizando los Estados Financieros uno obtiene información referente a:

- a) Las inversiones realizadas por la empresa (tanto a corto como a largo plazo):
- b) Sus obligaciones y el monto financiado por los accionistas:
- c) El flujo de dinero que se da en la empresa; y,
- d) El nivel de liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa.

Es sumamente importante que los estados financieros reúnan ciertas condiciones técnicas a fin de optimizar el uso de que ellos hagan los usuarios tomadores de decisión”.

Mullen (1971, pág. 4) define a los Estados financieros como “La recopilación de los datos como lo son el balance general, el estado de ganancias y pérdidas, estado de capital y utilidades no distribuidas a conocer el estado en el que se encuentra la empresa”.

Se puede concluir que los Estados Financieros permiten conocer el estado en el que se encuentra la empresa y cómo ha sido manejada, que será expresada además a través de los indicadores financieros.

### **Indicadores Financieros**

Javier (2011) menciona que el sistema financiero es la expresión más importante de la globalización económica. En él se reflejan las posibilidades de expansión y crecimiento con que cuenta cualquier sistema económico. Dependiendo de su manejo y comportamiento se pueden crear e inducir determinadas actividades económicas que conduzcan hacia niveles superiores de desarrollo; así la administración eficiente de los flujos financieros puede y debe coadyuvar al impulso y creación de actividades generadoras de riqueza. Como contrapartida el sistema financiero también

puede ser la fuente más importante de la especulación; es decir de la exclusiva inversión financiera, que no busca apoyar actividad productiva alguna y si pretende obtener la máxima ganancia con el menor esfuerzo y en el menor tiempo.

De este modo lo que sucede en el sistema financiero afecta de manera irremediable al sector real de la economía. Se debe recordar que la actividad productiva es la que genera el ingreso, que se canalizan a la satisfacción de las necesidades inmediatas, al consumo, o bien hacia el ahorro el cual alimenta los flujos de dinero y capital.

Estos requerimientos de liquidez y crédito dependen del nivel de la actividad económica, si se invierte se necesitan más créditos y, por tanto, se le inyecta liquidez a la economía si no hay demanda de créditos para financiar la inversión, el grado de liquidez y el volumen de crédito se reducen. En medio de esta problemática se encuentra lo que es la función básica de un sistema financiero: captar recursos de aquellos sectores con superávit, para canalizarlos a los sectores deficitarios.

La estructura del Sistema Financiero abarca un conjunto de instituciones e instrumentos de inversión-financiamiento que hace posible la intermediación financiera. Se puede decir que el sistema financiero es el conjunto de personas y organizaciones, tanto públicas como privadas, por medio de las cuales se captan, administran, regulan y dirigen los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos, dentro del marco de la legislación correspondiente.

La estructura del Sistema Financiero abarca un conjunto de instituciones e instrumentos de inversión –financiamiento que hace posible la intermediación financiera. Se puede decir que el sistema financiero es el conjunto de personas y organizaciones, tanto públicas como privadas, por medio de las

cuales se captan, administran, regulan y dirigen los recursos financieros que se negocian entre los diversos agentes económicos, dentro del marco de la legislación correspondiente.

Asensio (2008) define que un índice financiero es un número abstracto que representa el movimiento en conjunto de varios activos financieros que lo componen (acciones, bonos, monedas, commodities, etc.).

Cada uno de estos activos tiene un peso relativo dentro del índice, medido según parámetros previamente establecidos a la creación de éste, entonces, ante un movimiento de precios del activo se moverá el índice. Y la variación del índice será mayor o menor según el peso del activo”.

Sin duda los indicadores financieros nos ayudarán a medir la liquidez de la empresa y a conocer su capacidad para cumplir con sus obligaciones, por lo que es importante anotar a qué se refiere la liquidez.

## **Liquidez**

Lawrence (2013) señala que la liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer obligaciones a corto plazo conforme se venzan. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa. La facilidad con la que paga sus facturas. Puesto que un precursor común para un desastre o quiebra financiera es la baja o decreciente liquidez, estas razones financieras se ven como buenos indicadores líderes de problemas de flujo de efectivo. Las dos medidas básicas de liquidez son la razón del circulante y la razón rápida. (prueba del ácida)”.

## **Características**

González(2010)mencionaque la liquidez es una cualidad del dinero, de todo el dinero, que guarda unas características especiales como el de su

capacidad de ser aceptado fácilmente como medio de pago. Por tanto, el concepto de liquidez, de estirpe keynesiana, es muy amplio y abarca el dinero propiamente o cualquier signo de deuda asimilable al dinero, o sea, aceptado como medio de pago. En esta última categoría entraría lo que se ha convenido en llamar el cuasi dinero.

## **LIQUIDEZ Y SOLVENCIA BANCARIA**

Bello (2002) sintetiza: El concepto de liquidez de la banca debe ser considerado en términos relativos; es decir, con base en la relación entre los medios líquidos y las obligaciones en un momento determinado. Es decir, que el problema fundamental que debe resolver la gerencia de una institución bancaria consiste en disponer de recursos financieros en todo momento, a fin de satisfacer la demanda de fondos que se le haga en condiciones normales de trabajo. En forma amplia, entonces, podemos definir liquidez bancaria como la capacidad de un banco para honrar posibles retiros de depósitos y atender las necesidades crediticias de su clientela.

El nivel de liquidez requerida por una institución bancaria no se mantiene constante durante todos los meses del año. En Venezuela, para utilizar un ejemplo, los bancos tienen que hacer frente a fuertes retiros de depósitos por parte del público en los días previos a la semana santa, a finales del mes de julio y durante los (3) últimos meses del año. De igual forma, en febrero o marzo de cada año el pago del impuesto sobre la renta se traduce en cuantiosas transferencias de fondos de las cuentas de depósitos del público en las instituciones bancarias a la cuenta de depósito de la Tesorería Nacional en el Banco Central de Venezuela. Y para estar en capacidad de honrar esos retiros de depósitos los bancos deben contar con reservas disponibles.

Pero también es importante señalar que si bien la institución bancaria debe tomar precauciones para no tener niveles de liquidez por debajo de los recomendados, igualmente debe evitar mantener cantidades excesivas de fondos en forma improductiva, por cuanto ello significa dejar de colocar recursos financieros que tienen costos, representados en forma directa por los intereses pagados a los depositantes”

(Salvador, 2004)Indica que las entidades de crédito deben tener prevista la atención a las exigencias de devolución que puedan plantear los titulares de sus operaciones de captación, por lo que están obligadas a mantener unos niveles de tesorería que estarán en función de la estructura de su pasivo y de la escala de vencimientos de los créditos concedidos.

El problema de la liquidez en las entidades de crédito tiene unas connotaciones especiales, que le diferencian del resto de las empresas, ya que la liquidez en los bancos no se puede medir directamente en relación con el exigible vencido, (como ocurre con el resto de las empresas, pues la cobertura de todos sus pasivos a la vista, dada su magnitud, provocaría una elevada inmovilización financiera, con el alto coste (falta de rentabilidad) que ello supone.

Luego del análisis realizado a las variables en la supraordinación, nos corresponde analizar a los procesos contables y no contables dentro de la infraordinación de variables.

## **PROCESOS CONTABLES**

Jaime (2011) sobre el proceso contable puede sintetizar en los siguientes pasos:

1. Captación.- Obtención de información: Un hecho contable es cualquier acontecimiento que tiene un efecto, en términos monetarios, sobre la

unidad económica. La captación se realiza a través de comunicación, soporte de acontecimientos producidos o actividades producidas (tikets, recibos, facturas, nóminas, extractos bancarios, informes, etc). El sistema contable debe establecerse de forma que se tenga la seguridad de que se captan todos los hechos contables que no existen acontecimientos que puedan escapar la detección del sistema, puesto que ello producirá una deficiencia en la información tratada y elaborada.

2. **Análisis y valoración:** Consiste en el análisis de los hechos contables y la valoración de lo ocurrido teniendo en cuenta sus repercusiones sobre la unidad económica. Se trata de una fase crítica del proceso en la cual se requieren los conocimientos técnicos específicos que se exigen en la profesión contable. Las dos primeras fases del proceso contable son particularmente importante y, en muchos casos complejas. La labor principal del contable incidirá inicialmente en la fase de diseño de los sistemas de captación de datos y con posterioridad en la valoración de hechos contables conforme estos se vayan produciendo.
3. **Registro de hechos contables:** Consistente en la anotación de los hechos contables en los instrumentos de registro adecuados. La fase de registro de hechos contables suele ser mecánica y repetitiva, y una vez se ha analizado correctamente el hecho producido. A esta fase también se le denomina teneduría de libros, y es la que, erróneamente, suele identificar más a la profesión contable.
4. **Elaboración de informes:** Consiste en la acumulación de la información, registrada y la elaboración de informes de síntesis útiles para la toma de decisiones. Muchos informes se elaboran de forma rutinaria y están actualmente completamente mecanizados, (las aplicaciones informáticas de contabilidad incluyen los diseños con su

estructura y contenido y se emiten de forma automática,) otros por el contrario precisan de una elaboración específica.”

Dentro de los procesos contables citaremos varios conceptos que se consideran importantes en este análisis:

### **Cuenta**

Rubén (1998) define que Cuenta es el nombre respectivo con el que se abre la tarjeta, es decir con el que aparece en el Diario.

Estas cuentas pueden pertenecer al activo, pasivo o patrimonio o capital.

### **Activo**

Es todo lo que posee o le adeudan a la empresa.

### **Pasivo**

Es todo lo que se adeuda a otras personas (ajenas a la empresa, propietario (s), socios, accionistas; según el caso).

### **Capital**

Es el aporte: en dinero y/o en bienes, efectuado por el o los propietarios, socios o accionistas de la empresa; según el caso, (o también se establece por la diferencia entre el Activo y el Pasivo).

Para registrar las cuentas antes anotadas y poder llevar la contabilidad se debe utilizar el libro diario.

### **Libro diario**

Para registrar los asientos contables; se utiliza el libro conocido como Diario General o simplemente diario, por tanto en este libro se anotan todos los registros de la Contabilidad de una empresa. En conclusión el Libro Diario es la base en cualquier sistema que utilice la empresa, es una historia o memoria de la vida de la empresa.

Esta historia transaccional requerirá ser resumida en un libro denominado mayor.

### **Libro Mayor**

Es un resumen de todas las transacciones comerciales que aparecen en el Libro Diario, en el que generalmente se lleva en tarjetas individuales, es decir por separado todas y cada una de las cuentas, o en un archivo del computador cuando el sistema es computarizado.

No es menos importante detallar que tanto las notas de débito como las de crédito sirven de parámetro para determinar las entradas y salidas de fondos que ha tenido una cuenta dentro de un período contable.

### **Notas de Débito N/D**

Se producen generalmente por servicios prestados de un banco, tales como, por ejemplo: pago de intereses, dividendos de préstamos recibidos de un banco, por cheques protestados por falta de fondos o inconformidad de firma(s), etc. (las N/D disminuyen el saldo de la Cta. Cte.).

### **Notas de Crédito N/C**

Se produce generalmente por préstamos efectuados, depósitos no registrados por el banco, etc. (las N/C aumentan el saldo de la Cta. Cte.)”.

### **Procesos no contables**

Aquellos que no afectan a la contabilidad de la empresa.

### **Registro de firmas**

Dentro de los objetivos tenemos:

Banco Nacional de Fomento (2010) Capturar, registrar y almacenar y/o sellos de manera sencilla y eficiente.

Centralizar las firmas y/o sellos de nuestros clientes y ponerlas a disposición de los diferentes aplicativos cobis”.

Descripción:

Nos permite digitalizar las firmas y/o sellos de nuestros clientes como entes para su posterior consulta en otros aplicativos COBIS. Además a las diferentes imágenes registradas con las diferentes condiciones establecidas por el cliente.

Ingresar al sistema las condiciones de firmas solicitadas por el cliente.

Permite a la Institución mantener actualizados los datos personales del cliente tales como direcciones, teléfonos, situación laboral, referencias personales, etc.

Esto no implica afectación contable.

### **Reclamos de clientes**

Banco Nacional de Fomento (2010) El usuario tiene derecho a: Acceder y recibir directamente información clara, precisa, oportuna, razonable, adecuada, veraz y completa, relacionada con los productos y servicios ofertados por las instituciones del sistema financiero, especialmente en los

aspectos financiero, legal, jurídico, operativo, fiscal y comercial, entre otras, incluyendo sus riesgos asociados.

Derecho a elegir: Elegir con plena libertad productos y servicios financieros ofertados por las instituciones del sistema financiero legalmente reconocidas en función de los precios, tarifas, gastos, así como los beneficios existentes.

Derecho a acceder a productos y servicios financieros: El usuario tendrá derecho a recibir productos y servicios financieros de calidad.

Derecho a acceder a la información y documentación: El usuario tendrá derecho a exigir información y documentación de todos los actos que respalden la negociación, contratación, ejecución y terminación del contrato ya sea al usuario directo o indirecto.

Derecho a protección: El usuario tendrá derecho a recibir protección.

Derecho a reclamo: El usuario tiene derecho a reclamar por la existencia de cláusulas y/o prácticas abusivas o prohibidas que incluyan y ejecuten las instituciones financieras; y en general de todas aquellas acciones y omisiones que vayan en desmedro de sus derechos.

Derecho a la información de productos y servicios financieros: Acceder a través de las instituciones y entidades afines, a los distintos niveles de educación financiera que le permita al usuario comprender sus derechos y obligaciones en el ámbito financiero.

Las oficinas se encuentran en capacidad de atender todas las quejas y reclamos que presenten los clientes, en el caso de que el cliente no desea presentar la queja o reclamo en la oficina correspondiente, se sugiere realizarlo directamente a la Unidad de Supervisión de Atención al Cliente de

Casa Matriz del Banco o en su defecto presentar mediante correo electrónico”.

### **Ingreso de libretas de ahorro al stock**

Banco Nacional de Fomento (2010) Ingresar al sistema la numeración de las libretas de ahorro tanto de ventanilla como de balcón de servicios”.

Esto servirá para mantener un control de las libretas en las áreas involucradas.

### **Emisión de estados de cuenta**

Rubén (1998) define al estado de cuenta como un listado que mensualmente envía un banco haciéndonos conocer numéricamente el movimiento económico de nuestra Cta. Cte. en el que constan: depósitos, cheques girados y pagados, Notas de Débito y Notas de Crédito, por los diferentes conceptos.

## **2.4 HIPÓTESIS**

La inadecuada aplicación de los procesos operativos afecta a la liquidez del Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable independiente:** Procesos Operativos

**Variable dependiente:** Liquidez

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE**

De conformidad con el paradigma critico-propositivo, seleccionado en la fundamentación filosófica, corresponde mencionar los enfoques cuali-cuantitativo por las siguientes razones:

Gómez (2006) El proceso se aplica secuencialmente y de manera más rígida y estructurada. Por su parte en las investigaciones cualitativas el proceso no necesariamente se aplica de manera secuencial, permitiendo cierta flexibilidad, sin quitarle rigurosidad. Si el problema de investigación lo requiere, es posible que se usen enfoques puros, es decir, solo cuantitativo o solo cualitativo, pero en general es conveniente combinar restos enfoques para obtener información que nos permita triangularla. Siempre que el objeto de estudio lo justifique, puede utilizarse ambos enfoques, combinándolos de distintas formas.

Está orientado hacia la comprensión del problema que se encuentra en estudio, porque entiende, de qué manera está formado y hacia dónde desea llegar con la investigación.

Posee una perspectiva desde adentro, es decir, se mira el problema propiamente dicho, desde su origen y tal como se da en la realidad para que tenga solución eficiente.

Está dirigido al descubrimiento de la hipótesis, ya por medio de esta se da una respuesta tentativa al problema objeto de estudio; en base a ello se permitirá una visión más clara para poder resolver dicho problema.

El presente también pone énfasis en el proceso, de allí la importancia de éste, porque se necesita saber el desarrollo del problema para poder realizar un retroalimentación y saber la parte que requiere ser resuelta.

Posee una posición dinámica, es decir, que mira al problema de manera cambiante, de forma evolutiva; para ello es un poco más concreto poder saber la complicación precisa de lo que se está investigando.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DEL A INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Investigación Bibliográfica**

Herrera (2008) Dice que la investigación bibliográfica tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones, y criterios de diversos autores, sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias) o el libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

(Ignacia, Taller de Lectura y Redacción, 2005) Señala que: El trabajo de investigación bibliográfica es el escrito que contiene y comunica los resultados de una indagación realizada a través de la consulta de diversas fuentes bibliográficas, hemerográficas o electrónicas.

De estos conceptos se puede concluir que ambos autores coinciden con que la investigación bibliográfica se basa en documentos hemerográficos como libros, revistas, periódicos con el fin de ampliar el tema en consulta.

#### **3.2.2 Investigación de Campo**

Herrera (2008) Explica que la “investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”.

(Guadalupe, 1987) dice que la investigación de campo reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio, ya sea que estos y hechos y

fenómenos estén ocurriendo de una manera ajena al investigador o que sean provocados por éste, con un adecuado control de las variables que intervienen; en la investigación de campo, si se trata de recabar datos, se recurren directamente a las personas que los tienen, en otras palabras es la realidad misma la principal fuente de información en la investigación de campo y la que proporciona la información clave en la que se fundamenta las conclusiones en estudio.

Según estos autores puede decir que la investigación de campo se la realiza en forma directa con la realidad, con los hechos o fenómenos que se encuentran en estudio.

La investigación de campo es tal y como se presentan los hechos y es por aquella razón que se implementa la misma para obtener información directa de los acontecimientos como se dan en la realidad, a su vez tener contacto inmediato con las personas involucradas en el fenómeno en estudio y en base a ello poder dar una solución más acertada a los requerimientos, tanto de los clientes como del personal del Banco Nacional de Fomento O.E Baños.

## **3.2 NIVEL O TIPO DE ESTUDIO**

### **3.2.1 Investigación Descriptiva**

Gómez (2006) explica que con mucha frecuencia, el objetivo del investigador es describir situaciones, eventos y hechos. Esto es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete al análisis.

(Salkind, 1999) El propósito de la investigación descriptiva es describir en el momento de realizarse el estudio.

Por tanto la investigación descriptiva, y como su nombre lo indica describe los hechos o fenómenos es estudio, como sus características propiedades y en si sucesos relevantes que aporten a la investigación.

### **3.2.2 Investigación Correlacional.**

Gómez (2006, pág. 25) indica que los estudios correlacionales tiene como objetivo evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto particular). Respondería a la pregunta ¿Cómo se relacionan los hechos relevantes del fenómeno investigado?.

Miden el grado entre esas dos o más variables (cuantifican relaciones) utilizando coeficientes de correlación estadísticos. Es decir, miden cada variable presuntamente relacionada y después calculan y analizan su correlación.

Por ello en la presente investigación se aplicará la investigación correlacionada para medir el grado de relación que existe entre las dos variables objeto de estudio., utilizando la estadística inferencial.

La investigación antes mencionada está orientada a medir el efecto que causará una nueva imagen corporativa en la actitud de los clientes de la Institución basado en calidad de los servicios, de allí si es necesario se realizara la prueba del Chi Cuadrado, el cual permite calcular la probabilidad de obtener resultados que únicamente por efecto de azar se desvían de la expectativas en la magnitud observada, también mide el impacto que tiene la defectuosa calidad del servicio en la imagen corporativa del BNF.

### 3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Procesos Operativos

**Tabla 1 Procesos Operativos**

CONCEPTO	CATEGORIA	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA/INSTRUMENTOS
<p>Los procesos operativos combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. (Velasco, 2010).</p> <p>Estos procesos son a corto plazo y se ejecutan en el día a día, con estos se alcanzan los objetivos prioritarios de la institución por lo que se realiza una evaluación exacta para su efectividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instructivos de servicios bancarios</li> <li>• Manual de Procesos</li> <li>• Información de servicios de la institución</li> <li>• Manejo de requerimiento de los clientes</li> <li>• Análisis de la información</li> <li>• Otorgación de créditos</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Servicio personalizado</li> <li>• Información sobre el servicio y productos.</li> <li>• Misión, visión y objetivos institucionales</li> </ul> <p>Informe de pre y pos-evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos para obtención de productos o servicios</li> <li>• Prestación del servicio</li> <li>• Valor agregado</li> <li>• Objetivos prioritarios</li> <li>• Evaluación de procesos operativos</li> </ul>	<p>¿Se cumple con lo estipulado en el manual de procesos institucional?</p> <p>¿La información obtenida para la prestación de servicios corresponde a un proceso operativo idóneo?</p> <p>¿Los procesos operativos con un valor agregado permitirán obtener una mayor liquidez?</p> <p>¿La evaluación de los procesos operativos es constante en la institución bancaria?</p>	<p>Técnica:</p> <p>ENCUESTAS Y ENTREVISTAS</p> <p>Instrumento:</p> <p>CUESTIONARIO</p> <p>FICHA DE OBSERVACIÓN.</p>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Investigación de campo

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Liquidez

Tabla 2 Liquidez

CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA/INSTRUMENTOS
La liquidez es la cualidad de un activo que indica su posible transformación en dinero en efectivo. En el caso de la banca, la liquidez viene determinada por el grado en que los elementos de su balance pueden ser transformados en dinero líquido. Los bancos suelen recurrir a la comercialización de depósitos entre sus clientes para obtener dinero líquido y así se lo pueden prestar a otros. La liquidez en la banca es medido a través de ratios o indicadores para no poner en riesgo al sistema (Caixabank, 2013).	Indicadores    Dinero en efectivo   Transacciones financieras	Indicadores de liquidez  Indicadores financieros  Razón acida  Razón del Efectivo  Capital de trabajo      Activo disponible   Microcréditos  Depósitos	¿A través de qué medio se determina la liquidez de la Oficina?    ¿Se realiza un control de la liquidez y de las cuentas del activo disponible en la institución?   ¿Se realiza un control de los procesos operativos, con énfasis en las transacciones financieras que contribuyan a determinar de mejor manera la liquidez?	Técnica:  ENCUESTAS Y ENTREVISTAS  Instrumento:  CUESTIONARIO  Observación y Análisis documental.  Estados Financieros

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Investigación de campo

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

(Mark Berenson, Estadística Básica en Administración, conceptos y aplicación, pág. 3) “Define a la población o universo como la totalidad de elementos o cosas bajo consideración”.

De acuerdo a las variables en estudio nuestra población corresponde a los servidores tanto operativos como comerciales de la Oficina Especial Baños, de sus agencias y de la Sucursal Ambato, por lo tanto y según el cuadro adjunto se considera a 26 personas, y por lo reducido de la población no elaboraremos muestra.

Además revisaremos algunos documentos que van a ser objetos de esta investigación como:

- Reportes de clientes que mantienen depósitos a plazo fijo en el primer semestre del año 2014.
- Reportes de créditos concedidos en el mismo período.
- Reportes mensuales de depósitos monetarios y otros ingresos en efectivo.
- Reportes mensuales de retiros y pagos y otros egresos en efectivo.

**Tabla 3 Nómina oficial de servidores de la Sucursal Ambato y sus Agencias y Oficina Especial.**

No.	NOMBRES	ÁREA	CARGO
1	ATIENCIA LARREA JHONNY	COMERCIAL	GERENTE
2	CEPEDA NAVEDA HUGO	COMERCIAL	RESPONSABLE DE PROCESOS DE SUCURSAL
3	CEPEDA ACOSTA ERICK	COMERCIAL	PROFESIONAL DE SUCURSAL

4	FALCONIMORETAJHONNY ESTUARDO	COMERCIAL	ASISTENTE DE COBRANZA Y RECUPERACIÓN
5	LOPEZ URBINA SIGIFRIDOJAVIER	COMERCIAL	OFICIAL DE MICROCRÉDITO
6	CASTILLO PEÑAFIEL JAVIER  OLDEMAR	COMERCIAL	OFICIAL COMERCIAL
7	VELASTEGUI ORTIZ MERY CECILIA	COMERCIAL	OFICIAL COMERCIAL
8	PICO VILLALBA PAULINA	OPERATIVA	DELEGADA OPERATIVA
9	AGUILAR NAVAS TATIANA	OPERATIVA	ASISTENTE BANCARIO
10	MOYA LOOR CAROLINA	OPERATIVA	ASISTENTE BANCARIO
11	CASANOVANUÑEZ WILLIAMS MIGUEL	OPERATIVA	RECIBIDOR- PAGADOR
12	PROAÑO CASTILLOJOSE ALEJANDRO	OPERATIVA	OFICINISTA BANCARIO
13	PEREZ GAMBOA DIEGO GEOVANNY	OPERATIVA	RECIBIDOR – PAGADOR
14	CORDOVA PACHECO PABLO ARTURO	OPERATIVA	CAJERO PRINCIPAL
15	SANCHEZ MIÑO CARLOSLUIS	OPERATIVA	ASISTENTE BANCARIO
16	MOYA LOOR MIRIAM CAROLINA	OPERATIVA	ASISTENTE BANCARIO
17	LARA CARRILLO ZOILA MARIA	OPERATIVA	RECIBIDOR PAGADOR
18	SORIA FREIRE VERÓNICA DEL ROCÍO	OPERATIVA	RECIBIDOR- PAGADOR
19	CAINA MIRANDA JESSY MARICELA	OPERATIVA	RECIBIDOR- PAGADOR
20	ROMERO SUAREZ MARIA CRISTINA	OPERATIVA	RECIBIDOR – PAGADOR
21	TORRES TORRES PAUL	OPERATIVA	DELEGADO OPERATIVO AG

	SANTIAGO		PILLARO
22	GUEVARA ALARCON ADA	OPERATIVA	DELEGADO OPERATIVO OE BAÑOS
23	GUEVARA TRUJILLO PATRICIA VERONICA	COMERCIAL	OFICIAL COMERCIAL OE BAÑOS
24	VALENCIA SORIA SANDRA MARIBEL	OPERATIVO	RECIBIDOR-PAGADOR
25	DIAZPERALVO JOHANNA	OPERATIVO	DELEGADO OPERATIVO AG CEVALLOS
26	MARIN DUEÑAS VERONICA	OPERATIVO	DELEGADO OPERATIVO AG QUERO

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Investigación de campo

**Tabla 4 Detalle de la Población**

Nº	UNIDADES DE OBSERVACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE DE REPRESENTACIÓN
1	SERVIDORES COMERCIALES	8	30.77
2	SERVIDORES OPERATIVOS	18	69.23
		26	100%

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Investigación de campo

### **3.4.1 PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Según Herrera y Otros (2008), “metodológicamente para la construcción de la información se opera en dos fases: plan de recolección de información y plan para el procesamiento de la información”.

Se realizará la recolección de la información en base a las carpetas presentadas para el otorgamiento de créditos, certificados de inversión, registro de cuentas aperturadas, transferencias interbancarias, comprobantes de depósitos y retiros, entre otros.

#### **3.4.1.1 Plan para la recolección de información**

Contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido.

Para concretar la descripción del plan de recolección conviene contestar las siguientes preguntas:

**Tabla 5 Plan para la recolección de información**

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para Qué?	Para mejorar la aplicación de los procesos operativos
¿A quién investiga?	- Servidores de la Institución
¿Quién?	-Ada Guevara A.
¿Cuándo?	Primer semestre del año 2014
¿Dónde?	Baños de Agua Santa
¿Qué Técnica de Recolección?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas</li> <li>- Entrevistas</li> <li>- Fichas de observación</li> </ul>
¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionario</li> <li>- Entrevista</li> <li>- Fichas de observación</li> </ul>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Investigación de campo

## INSTRUMENTOS

Tabla 6 Instrumentos

Técnicas de Investigación	Instrumentos para recolectar la Información
1. Información Primaria 1.1. Encuesta 1.2. Entrevista	1.1.1. Cuestionario 1.1.2. Guía de entrevista 1.1.3. Fichas de Observación
2. Información Secundaria 2.1. Lectura Científica	2.1.1. Libros de: Procesos, auditoría  Imagen Corporativa  Productos o servicios bancarios  2.1.2. Tesis de Grado

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Investigación de campo

### 3.4.1.2 PLAN DE PROCESAMIENTO DE DATOS

Los datos obtenidos después de la aplicación de los instrumentos serán procesados, organizados, codificados y tabulados mediante el instrumento estadístico del Chi Cuadrado para realizar su respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante las distintas técnicas utilizadas con su respectivo instrumento.

En la tabulación se obtendrán los resultados en porcentajes y en forma gráfica, en el análisis se interpretará la información obtenida para adquirir datos reales y poder dar una solución tentativa al problema objeto de estudio

y en consecuencia serán presentados por escrito para su mayor comprensión.

Las técnicas empleadas para la recolección de datos son la entrevista que consiste en un diálogo intencional con los Jefes de Área con el fin de obtener información, y la encuesta que es un banco de preguntas direccionada al personal operativo y comercial para de la misma manera obtener información acerca de las variables en estudio.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se presentará los resultados obtenidos de la investigación de campo relacionada con los procesos operativos y la liquidez de acuerdo a las encuestas y entrevistas realizadas a los servidores tanto operativos y comerciales del Banco Nacional de Fomento. Dicha información fue procesada y expuesta a criterio profesional del autor para su respectivo análisis e interpretación de resultados; obtenidos todos estos, de la investigación de campo aplicando las técnicas e instrumentos mencionados.

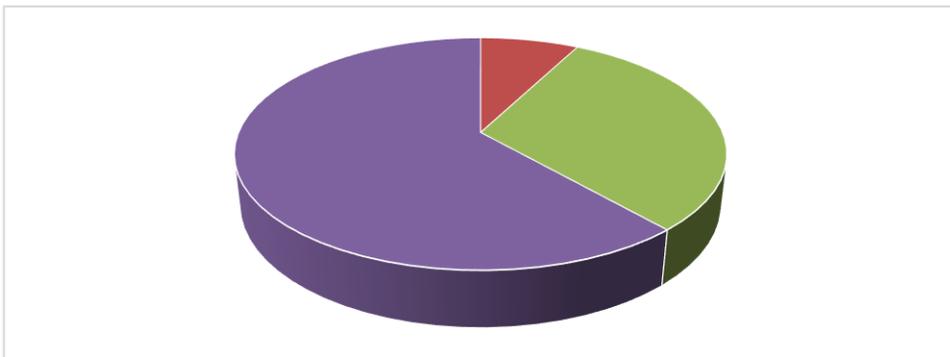
La información se presenta en tablas y gráficos:

#### FRECUENCIA DE REVISIÓN

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALES:			

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta



**PREGUNTA N° 1:** ¿Con que frecuencia se revisan los instructivos para la apertura de cuentas?

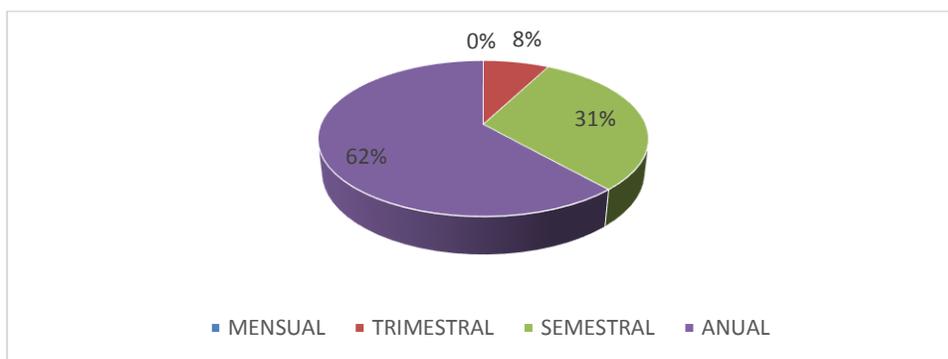
**Tabla 7 FRECUENCIA DE REVISIÓN**

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	MENSUAL	0	0%
2	TRIMESTRAL	2	8%
3	SEMESTRAL	8	31%
4	ANUAL	16	62%
TOTALES:		<b>26</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Ilustración 5 FRECUENCIA DE REVISIÓN**



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación:** Del 100% de los encuestados el 62% dice que los instructivos para apertura de cuentas son revisados anualmente, el 31% semestralmente, el 8% trimestralmente.

**Análisis:** Los instructivos para apertura de cuentas son revisados anual y semestralmente según la mayoría de los encuestados, esto provoca que los conocimientos no estén actualizados al momento de realizar las aperturas de cuentas.

**PREGUNTA N° 2** ¿Se cumplen a cabalidad con los procesos en cada uno de los servicios que presta la Institución a sus clientes y usuarios?

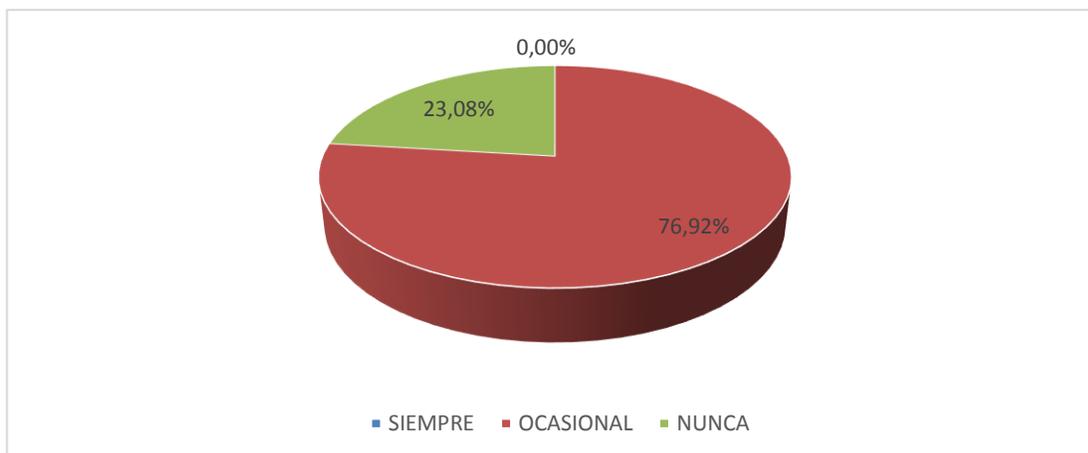
**Tabla 8 PROCEDIMIENTO**

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SIEMPRE	0	0,00%
2	OCASIONAL	20	76,92%
3	NUNCA	6	23,08%
TOTALES:		<b>26</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Ilustración 6 PROCEDIMIENTO**



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación:** Del 100% de los encuestados el 76.92% dice que los instructivos son aplicados ocasionalmente mientras que el 23.08% menciona que nunca se lo realiza.

**Análisis:** Los procesos establecidos en cada uno de los servicios son cumplidos ocasionalmente debidos a la ausencia de una estandarización de

los mismos ocasionado por la carencia de las herramientas e instrumentos necesarios para su ejecución.

**PREGUNTA Nº 3** ¿Se realiza capacitaciones para reforzar los conocimientos acerca de los procesos operativos?

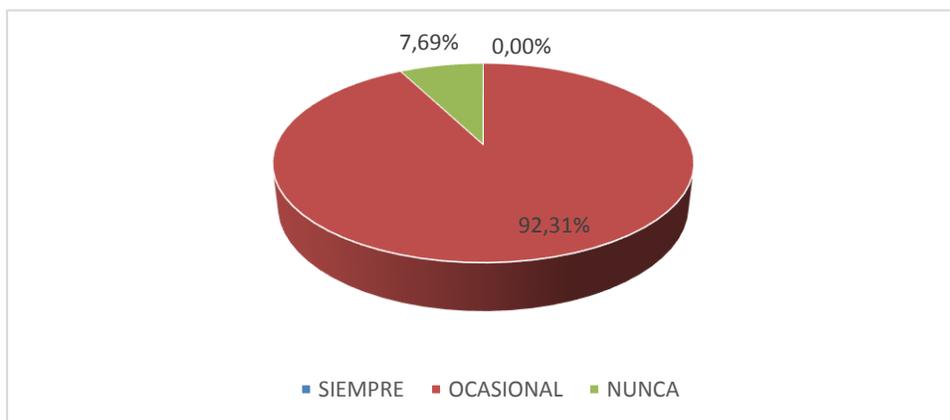
**Tabla 9 CAPACITACIONES**

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SIEMPRE	0	0,00%
2	OCASIONAL	24	92,31%
3	NUNCA	2	7,69%
TOTALES:		<b>26</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Ilustración 7 CAPACITACIONES**



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación:** Del 100% de los encuestados el 92.31% dice que las capacitaciones para reforzar los conocimientos acerca de los procesos operativos son ocasionales, el 7.69% dice que nunca ha tenido capacitaciones.

**Análisis:** Los encuestados dicen que las capacitaciones son ocasionales lo que impide que exista actualización de conocimientos y provoque fallas en la ejecución de los procesos.

**PREGUNTA N° 4:** ¿Según su criterio, considera que los procesos operativos aplicables a la Institución son los más adecuados para alcanzar los objetivos planteados?

**Tabla 10 PROCESOS OPERATIVOS**

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	0	0,00%
2	NO	26	100,00%
3	DESCONOCE	0	0,00%
TOTALES:		<b>26</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Ilustración 8 PROCESOS OPERATIVOS**



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación:** El 100% de los encuestados menciona que los procesos operativos aplicables a la institución no son los más adecuados.

**Análisis:** Los procesos operativos aplicados dentro de la Institución no son adecuados para alcanzar los objetivos planteados; por cuanto no cuentan con una herramienta completa que permita evaluarlos y controlarlos, sin

embargo se requiere del esfuerzo de todos y cada uno de los servidores para que los apliquen eficientemente con los medios disponibles.

**PREGUNTA N° 5** ¿Con qué frecuencia se realizan controles internos a los procesos operativos en la Oficina?

**Tabla 11 CONTROL INTERNO**

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SIEMPRE	0	0,00%
2	OCASIONAL	0	0,00%
3	NUNCA	26	100,00%
TOTALES:		<b>26</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Ilustración 9 CONTROL INTERNO**



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación:** DE 100% de los encuestados menciona que nunca se han realizado un control interno a los procesos operativos de la oficina.

**Análisis:** Es importante que se realicen controles internos a los procesos operativos para poder determinar los posibles errores cometidos y

enmendarlos, el no contar con un control interno provoca que al existir errores no se los corrija y se continúe ejecutando de manera equivocada.

**PREGUNTA N° 6:** ¿Cree Usted que la aplicación adecuada de los procesos mejorará la liquidez en la Oficina?

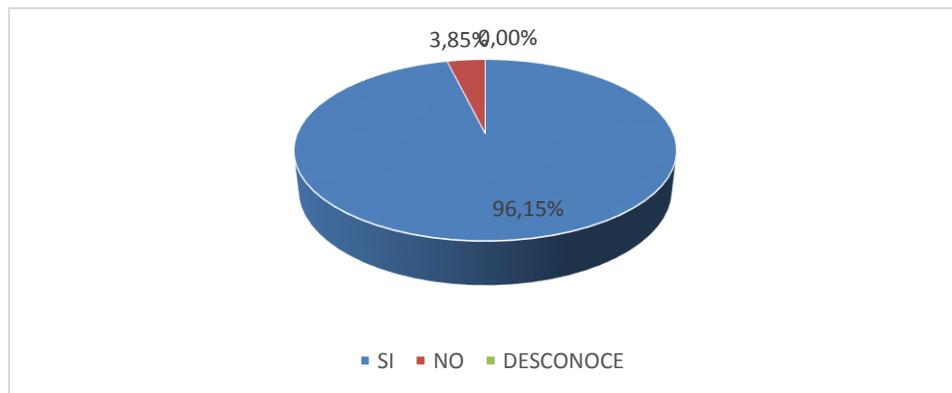
**Tabla 12 LIQUIDEZ**

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	25	96,15%
2	NO	1	3,85%
3	DESCONOCE	0	0,00%
TOTALES:		<b>26</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Ilustración 10 LIQUIDEZ**



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación:** Del 100% de los encuestados el 96.15% opina que la aplicación adecuada de los procesos mejorará la liquidez en la Oficina, el 3.85% menciona que no.

**Análisis:** Mediante una aplicación adecuada de los procesos operativos se logrará mantener una liquidez dentro de la oficina ya que los clientes se

mostrarán satisfechos con los servicios recibidos y por ende mantendrán sus ahorros en el banco.

**PREGUNTA N° 7:** ¿Con qué frecuencia se solicita dotación de efectivo al Departamento Financiero considerando como parámetro normal cada mes?

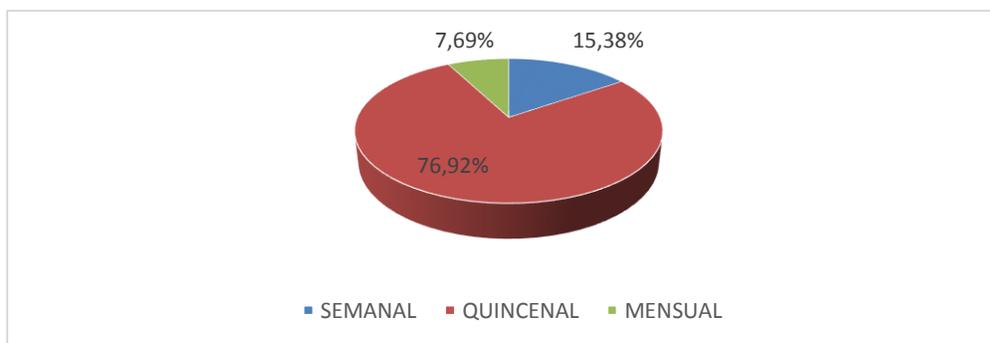
**Tabla 13 TRANSFERENCIAS DEL EFECTIVO**

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SEMANTAL	4	15,38%
2	QUINCENAL	20	76,92%
3	MENSUAL	2	7,69%
TOTALES:		<b>26</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Ilustración 11 TRANSFERENCIAS DEL EFECTIVO**



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación:** Del 100% de los encuestados el 76.92% solicita efectivo de manera quincenal, el 15.38% semanal y el 7.69% mensualmente.

**Análisis:** A falta de depósitos monetarios los servidores se ven obligados a solicitar efectivo al Departamento Financiero para honrar los retiros de sus clientes, lo que hace demasiado frecuente el solicitar efectivo ocasionando

que el gasto operativo se incremente al utilizar el servicio de transporte de valores, lo óptimo sería que cada Oficina mantenga su liquidez en base a los depósitos y recaudaciones ara evitar realizar solicitudes de efectivo.

**PREGUNTA N° 8:** ¿Cuál es el nivel de recaudaciones mensuales por servicios,tomando en cuenta que el parámetro general es de 40% del total de efectivo que ingresa diariamente?

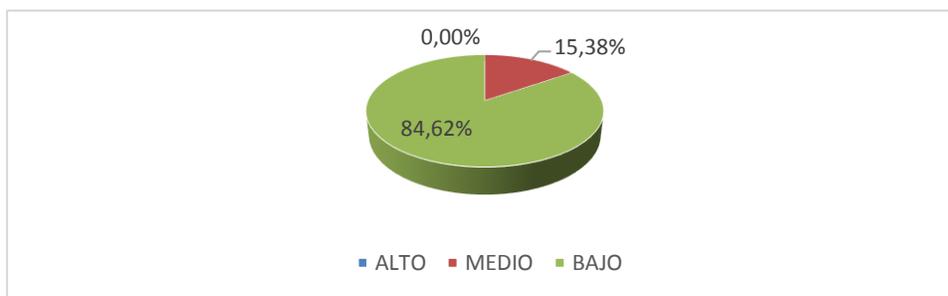
**Tabla 14 RECAUDACIONES**

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	ALTO	0	0,00%
2	MEDIO	4	15,38%
3	BAJO	22	84,62%
<b>TOTALES:</b>		<b>26</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Ilustración 12 RECAUDACIONES**



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación:** Del 100% de los encuestados el 84.62% dice que las recaudaciones tienen un nivel bajo, mientras que el 15.38% tiene un nivel medio.

**Análisis:** De las respuestas obtenidas se puede decir que los ingresos de efectivo diarios son muy bajos que puede obedecer a la falta de reciprocidad

de los clientes, o a la falta de gestión para captar más clientes , al mantener un nivel medio de recaudaciones no se está aportando a la liquidez de la oficina.

**PREGUNTA Nº 9:** ¿Con qué frecuencia se realizan transferencias interbancarias?

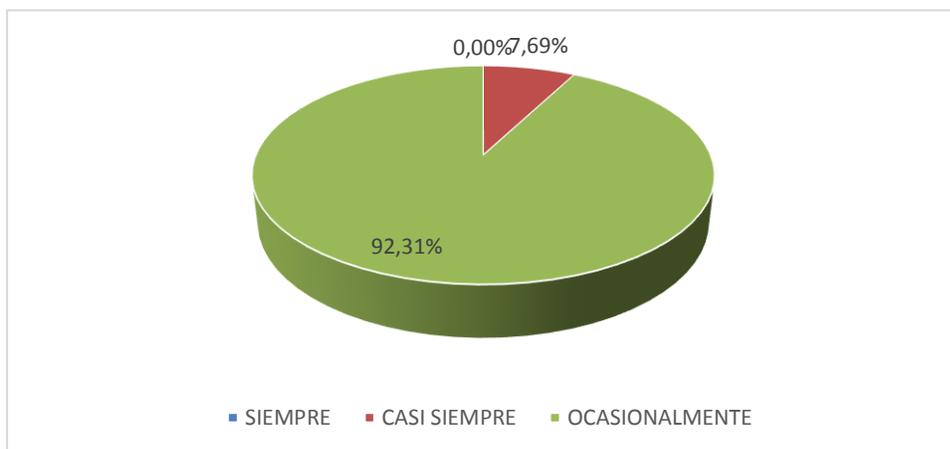
**Tabla 15 TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS**

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SIEMPRE	0	0,00%
2	CASI SIEMPRE	2	7,69%
3	OCASIONALMENTE	24	92,31%
TOTALES:		<b>26</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Ilustración 13 TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS**



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación:** Del 100% de los encuestados el 92.31% menciona que ocasionalmente se realizan transferencias interbancarias, mientras que el 7.69% indica que se realizan casi siempre.

**Análisis:** Es importante incentivar al cliente a realizar transferencias interbancarias con el fin de evitar la salida de efectivo, con esto se lograría mantener la liquidez en la Oficina y salvaguardar la seguridad de clientes y usuarios quienes optarán por no llevarse dinero en efectivo hacia otra Institución.

**PREGUNTA N° 10:** ¿Cuál es el nivel de colocación de los microcréditos en la Oficina si la meta mensual es de \$ 200.000.00 por oficial?

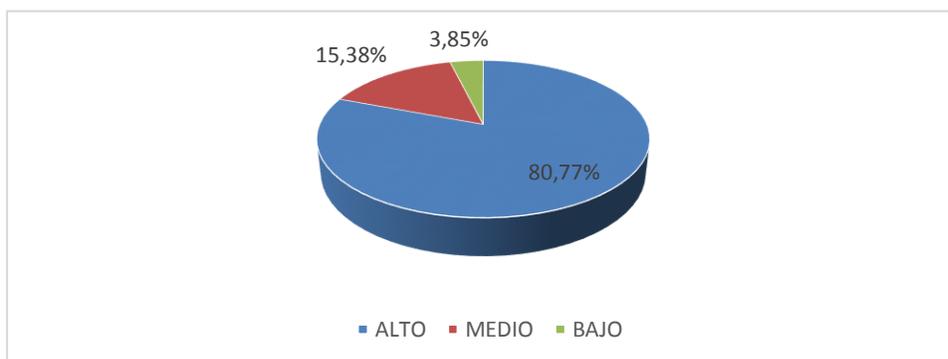
**Tabla 16 COLOCACIÓN DE MICROCRÉDITOS**

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	ALTO	21	80,77%
2	MEDIO	4	15,38%
3	BAJO	1	3,85%
TOTALES:		<b>26</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Ilustración 14 COLOCACIÓN DE MICROCRÉDITOS**



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación:** Del 100% de los encuestados el 80.77% dice que el nivel de colocación es alto, el 15.38% dice que está en un nivel medio y el 3.85% dice que es bajo.

**Análisis:** Según la meta dispuesta por el Área Comercial la colocación de microcréditos en la Oficina se encuentra en un nivel alto es decir se cumple con la meta mensual, si bien es cierto esto favorece al cumplimiento de metas pero también provoca que haya salida de efectivo en ese mismo nivel, por ende no se mantenga la liquidez.

**PREGUNTA N° 11:** ¿Considera que el cupo de efectivo dentro de la oficina que actualmente es de \$ 120.000.00 es suficiente para proporcionar liquidez en la Oficina?

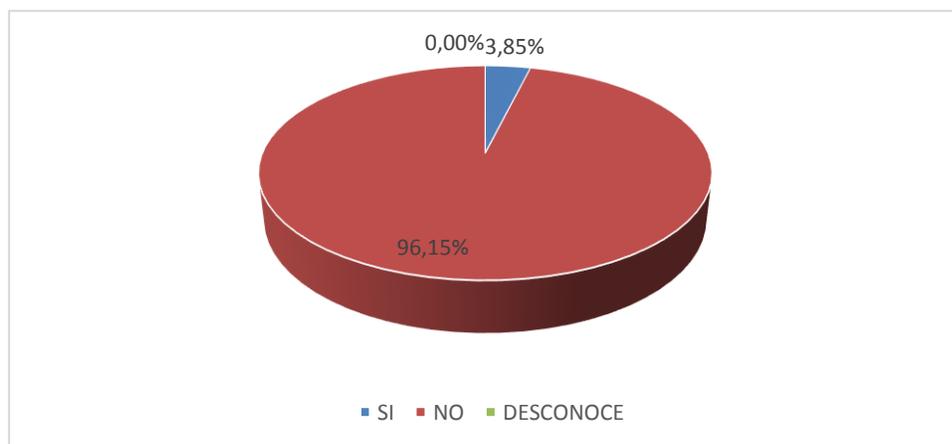
**Tabla 17 LIQUIDEZ DE OFICINA**

Nº	OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	1	3,85%
2	NO	25	96,15%
3	DESCONOCE	0	0,00%
TOTALES:		<b>26</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Ilustración 15 LIQUIDEZ DE OFICINA**



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación:** Del 100% de los encuestados el 96.15% da su opinión de que el cupo no es suficiente, el 3.85% menciona que sí.

**Análisis:** Según las respuestas de los encuestados el cupo de efectivo no es suficiente para atender los retiros de efectivo de sus clientes, ya que se considera a la Oficina Baños como una entidad pagadora por ser una ciudad tranquila, libre de la delincuencia, en donde los clientes prefieren sacar sus ahorros y sus créditos a diferencia del resto de las agencias de la provincia.

**PREGUNTA N° 12:**Cuál es el nivel recuperación de cartera sila meta mensual es de:

Cartera Castigada: 4%  
Cartera Vencida: 15%  
Cartera por vencer: 95%

Cartera total 2'352.840.00

(Datos obtenidos a junio 30de 2014)

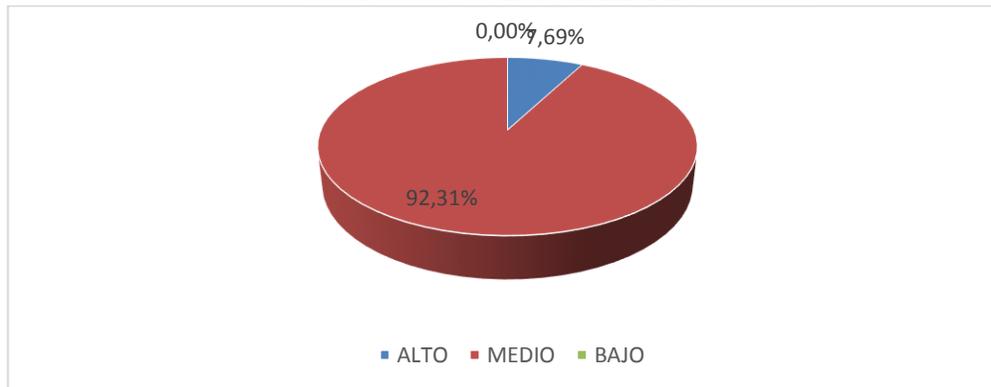
**Tabla 18 LIQUIDEZ DE OFICINA**

<b>Nº</b>	<b>OPCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	ALTO	2	7,69%
2	MEDIO	24	92,31%
3	BAJO	0	0,00%
<b>TOTALES:</b>		<b>26</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Ilustración 16 LIQUIDEZ DE OFICINA**



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Encuesta

**Interpretación:** Del 100% de los encuestados el 7.69% menciona que el nivel recuperación de cartera si se cumple de acuerdo a las metas establecidas por la institución y el nivel es alto, mientras que el 92.31% da su opinión de que no se cumple con las metas y dan un nivel medio.

**Análisis:** Según las respuestas de los encuestados el nivel de recuperación de cartera está en un nivel medio, esto obedece a que no se los clientes no están cumpliendo con sus obligaciones crediticias, y por la falta de gestión del Oficial Comercial quien es el encargado de la recuperación de la cartera.

## ENTREVISTAS A LOS JEFES DE ÁREA

Tabla 19 ENTREVISTAS A LOS JEFES DE ÁREA

PREGUNTA	FAVORABLE	DESFAVORABLE	RESPUESTA
1. Se capacitan a los servidores lo suficiente para que puedan dar una atención ágil y eficiente al cliente?		X	No se realizan capacitaciones con la frecuencia adecuada.
2. ¿Cree Ud que hay una estandarización de procesos operativos dentro de la Institución?		X	Cada oficina tiene una manera diferente de realizar los procesos.
3. ¿Cree Ud. que el constante cambio de personal provoca que los procesos no sean ejecutados eficientemente? ¿Por qué?	X		Los procesos se retrasan los procesos debido al escaso conocimiento.
4. Los empleados cumplen a cabalidad con sus funciones y responsabilidades		X	Los empleados no cumplen a cabalidad con sus responsabilidades, por los escasos instrumentos disponibles.
5. ¿Cree Usted necesario otorgar incentivos a los servidores para lograr una mejor	X		Es importante mantener incentivados a los servidores para lograr una mejor atención al

atención al cliente?			cliente.
6. ¿Cree Usted que el sistema tecnológico utilizado en la Institución es el adecuado?		X	El sistema no es el adecuado, existe muchos inconvenientes en el ingreso de varios procesos, lo que conlleva a demora en los trámites.
7. ¿Cree Usted Que el soporte técnico es eficiente y oportuno?		X	El soporte es oportuno en muchos casos pero no siempre es eficiente.
8. Cree Usted que las tasas pasivas que ofrece la Institución son atractivas para los clientes.		X	Las tasas son muy bajas en relación a la banca privada, existe mucha competencia
9. ¿Cree Usted que es necesario un análisis del cupo de efectivo de la Oficina para considerar un incremento?	X		Es necesario un análisis para poder incrementar los cupos y de esta forma atender los retiros de los clientes.
10. ¿Cuál considera que es el motivo por el cual los clientes retiran sus ahorros de la Institución?		X	Es la escasa oferta de productos, los clientes obtienen mayores beneficios en otras instituciones.
11. ¿Por qué cree que los clientes prefieren otras instituciones financieras para depositar sus		X	Porque en otras instituciones les ofrecen diversidad de productos y una atención inmediata a sus necesidades.

ahorros?			
12. Considera que el pertenecer a la banca pública es una ventaja o una desventaja para atraer clientes?	X		La Institución mantiene el respaldo del Gobierno Nacional
13. Considera importante realizar promociones y rifas para incentivar a los clientes para que depositen sus ahorros?	X		Es importante realizar promociones, para que los clientes se incentiven y depositen sus ahorros en la Institución
14. ¿Cuál piensa que sería una estrategia para la captación de nuevos clientes?	X		Mejorar las tasas de interés de los depósitos a plazo fijo, instalar una red de cajeros automáticos en todo el país enlazado con Banred
15. ¿Considera que la participación en las ferias ciudadanas fortalece la imagen de la Institución?	X		La participación de la Institución es importante para fortalecer su imagen.

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Entrevista

## FICHA DE OBSERVACIÓN

**Nombre del Observador:** Guevara Ada

**Nombre del Observado:** Personal del BNF

<b>Variable Independiente</b>			
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>%</b>	<b>OBSERVACIÓN O PROPUESTA DE MEJORAS</b>
Con qué frecuencia se revisan los instructivos para apertura de cuentas?	ANUAL	62%	Sugerir que los instructivos se revisen por lo menos cada semestre.
Se cumple a cabalidad con los procesos en cada uno de los servicios que presta la Institución a sus clientes y usuarios?	OCASIONAL	76.92%	Controlar permanentemente el cumplimiento de los procesos.
Según su criterio considera que los procesos operativos aplicables a la Institución son los más adecuados para alcanzar los objetivos planteados?	NO	26%	Analizar las falencias de los procesos operativos para su inmediata corrección.
<b>Variable dependiente</b>			
Cree Usted que la aplicación adecuada de los procesos mejorará la liquidez en la Oficina?	SI	96.15%	Controlar permanentemente el cumplimiento de los procesos
Cuál es el nivel de recaudaciones mensuales por servicios, tomando en cuenta que el parámetro general es del 40% del total de efectivo que ingresa diariamente?	BAJO	84.62%	Promocionar las diferentes líneas de recaudación que mantiene el BNF a través de la herramienta Puntomático
Cuál es el nivel de colocación de los microcréditos en la Oficina si la meta mensual es de \$ 200.000 por Oficial?	ALTO	80.77%	Controlar el pago oportuno de las cuotas de los créditos a los beneficiarios

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Fuente:** Encuestas

#### 4.1 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Para verificar la hipótesis se analiza los datos de la investigación que enfocan las variables de las hipótesis, y la hipótesis que se verifica es: “La inadecuada aplicación de los procesos operativos afecta a la liquidez del Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños.”

Las variables que intervienen en la hipótesis son:

**Variable Independiente:** Procesos Operativos

**Variable Dependiente:** Liquidez

#### 4.2 MÉTODOS ESTADÍSTICOS

Para el presente estudio y comprobar la hipótesis propuesta se lo hará a través del estadígrafo de la **t de student** planteando las siguientes hipótesis.

##### **Planteamiento de Hipótesis**

Para el presente estudio se considera a las hipótesis como sigue:

**H<sub>0</sub>**= “La inadecuada aplicación de los procesos operativos NO afecta a la liquidez del Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños.”

**H<sub>i</sub>**= “La inadecuada aplicación de los procesos operativos afecta a la liquidez del Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños.”

### **Estadístico de Prueba.**

Las pruebas T de student es una prueba estadística para evaluar hipótesis con muestras pequeñas (menor a 30 casos), en el caso de la determinación de Tt se lo hace en base de grados de libertad.

La fórmula viene dado por:

$$z = \frac{p1 - p2}{\sqrt{(\rho * \varphi)\left(\frac{1}{n1} + \frac{1}{n2}\right)}}$$

Donde:

Z = estimador “z”

p1 = Probabilidad de aciertos de la VI

p2 = Probabilidad de aciertos de la VD

ρ = Probabilidad de éxito conjunta

φ = Probabilidad de fracaso conjunta (1- ρ)

n1 = Número de casos de la VI

n2 = Número de casos de la VD

### **T Student de dos colas**

Se acepta la hipótesis nula si, z calculada (zc) está entre ±1,66 con un ensayo bilateral.

### ***Selección de significancia.***

La presente investigación, trabaja a dos colas con un nivel de confianza del 95% es decir del 1,66 de la tabla en t con un error del 5% que equivale a 0,05.

### **Nivel de significancia**

$$a / 2 = 0,05 / 2 \quad a / 2 = 0,025$$

### **Grados de Libertad**

Dentro de la determinación de los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$gl = n1 + n2 - 2$$

$$gl = 78 + 78 - 2 = \mathbf{154}$$

Donde  $n1$  y  $n2$  = son la población de estudio = 154

Por lo antes expuesto se considera que la "t" de Student tabulada es igual a 1.6449 se obtiene en base al nivel de significancia y los grados de libertad.

$n \setminus \alpha$	0,30	0,25	0,20	0,10	0,05	0,025	0,01
1	0,7265	1,0000	1,3764	3,0777	6,3137	12,7062	31,8210
2	0,6172	0,8165	1,0607	1,8856	2,9200	4,3027	6,9645
3	0,5844	0,7649	0,9785	1,6377	2,3534	3,1824	4,5407
30	0,5300	0,6828	0,8538	1,3104	1,6973	2,0423	2,4573
40	0,5286	0,6807	0,8507	1,3031	1,6839	2,0211	2,4233
80	0,5265	0,6776	0,8461	1,2922	1,6641	1,9901	2,3730
120	0,5258	0,6765	0,8446	1,2886	1,6576	1,9790	2,3578
∞	0,5244	0,6745	0,8410	1,2816	1,6449	1,9600	2,3263

**Ilustración 17: Distribución T de Student.**

## **Preguntas seleccionadas para la verificación de la hipótesis.**

### **Preguntas de la variable Independiente**

**PREGUNTA N° 1:** ¿Con que frecuencia se revisan los instructivos para la apertura de cuentas?

**PREGUNTA N° 2** ¿Se cumplen a cabalidad con los procesos en cada uno de los servicios que presta la Institución a sus clientes y usuarios?

**PREGUNTA N° 4:** ¿Según su criterio, considera que los procesos operativos aplicables a la Institución son los más adecuados para alcanzar los objetivos planteados?

### **Preguntas de la variable Dependiente**

**PREGUNTA N° 6:** ¿Cree Usted que la aplicación adecuada de los procesos mejorará la liquidez en la Oficina?

**PREGUNTA N° 8:** ¿Cuál es el nivel de recaudaciones mensuales por servicios,tomando en cuenta que el parámetro general es de 40% del total de efectivo que ingresa diariamente?

**PREGUNTA N° 10:** ¿Cuál es el nivel de colocación de los microcréditos en la Oficina si la meta mensual es de \$ 200.000.00 por oficial?

**Tabla 20: Distribución estadística**

VARIABLE INDEPENDIENTE	RESPUESTAS	
	SI	NO
1	2	24
2	20	6
4	0	26
Total	<b>22</b>	<b>56</b>
Total respuestas V.I.		<b>78</b>
VARIABLE DEPENDIENTE		
6	25	1
8	4	22
10	24	2
Total	<b>53</b>	<b>25</b>
Total respuestas V.D.		<b>78</b>
<b>TOTA RESPUESTAS</b>		<b>156</b>

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Fuente:** Datos de encuestas

### 4.3. Cálculo estadístico

Para la comprobación de la hipótesis se realiza los cálculos respectivos de las fórmulas que permitan comprobar la aceptación o rechazo de la hipótesis.

$$p1 = 56/78 = 0,71795$$

$$p2 = 25/78 = 0,32051$$

$$\hat{p} = \frac{22+53}{156} = 0,48077$$

$$\varphi = (1 - \hat{p}) = 0,51923$$

$$n1 = 78$$

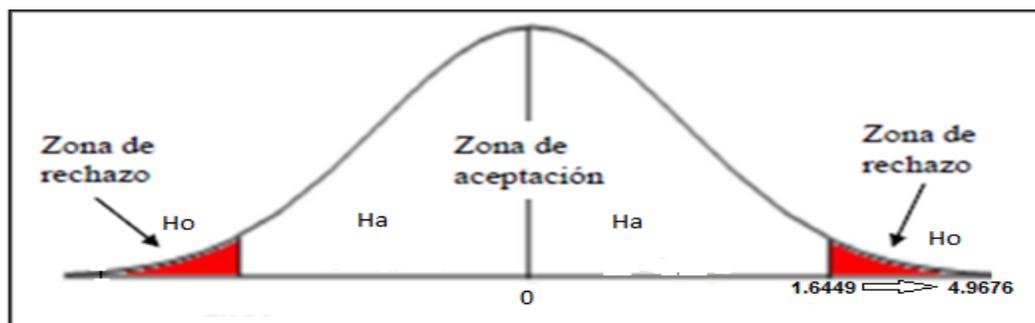
$$n2 = 78$$

Luego de haber realizado los cálculos estadísticos requeridos para reemplazar en la fórmula, se procede a obtener la “t” de Student (z) para ello se aplica la siguiente formula.

$$z = \frac{0,71795 - 0,32051}{\sqrt{(0,48077 * 0,51923)(\frac{1}{78} + \frac{1}{78})}}$$

$$z = 4,9676$$

Si la “t” de Student calculada **4,9676** es mayor que la “t” de Student **tabulada 1,6449** se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.



**Ilustración 18: Determinación de “t” de Student**  
**Elaboración:** Guevara, A. (2015)

#### 4.4. Conclusión comprobación de hipótesis

Una vez realizado el cálculo de la “t” de Student se puede observar que:

La “t” de Student calculada 4.9676 es mayor que 1.6449 “t” de Student tabulada; así pues en la presente investigación se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir que: La inadecuada aplicación de los procesos operativos afecta a la liquidez del Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Luego del desarrollo del presente trabajo de investigación se ha llegado a las siguientes conclusiones

-Se detecta una deficiente aplicación de los procesos operativos en un 76.92% por el desconocimiento de los mismos ya sea por falta de revisión de los diferentes procesos o a la falta de capacitación del personal, a más de aquello, no existe una estandarización en los procesos, cada oficina los realiza como cree conveniente, muchas veces por la inexistencia de los mismos ocasionando incumplimientos en su ejecución.

-Además el 100% de los encuestados, y de acuerdo a los registros observados de la Institución manifiestan que no se ha realizado auditorías de manera periódica a los procesos, provocando que los errores cometidos no sean corregidos a tiempo, como también, no existe un seguimiento a los procesos misionales del Banco por lo tanto no se puede determinar el nivel de afectación a la liquidez de la Oficina.

-Se puede observar que los productos y servicios que ofrece el BNF no son atractivos, no alcanzan el nivel de exigencia de sus clientes por lo que optan por escoger otras instituciones financieras privadas, lo que afecta a la liquidez de la entidad considerando también los depósitos a plazo fijo se encuentran en los niveles bajos ya que las tasas pasivas no son competitivas dentro del sistema financiero lo que ocasiona que no exista mayor captación.

-Se considera relevante indicar que tanto el nivel de recaudaciones, como de recuperación de la cartera se encuentran en un nivel medio según los encuestados es decir el 84,62% y el 92,31 de ellos respectivamente dicen que se encuentra en un nivel medio lo que ocasiona que el retorno del dinero no se de en los niveles óptimos para obtener una liquidez que permita atender a clientes y usuarios con sus requerimientos.

-Finalmente se concluye que el nivel de colocación de créditos presenta un nivel alto según el 80.77% de los encuestados, y de acuerdo a los indicadores registrados en el sistema demuestran que el índice de cartera vencida también es elevado, cabe indicar que los retiros de efectivo se encuentran en el mismo nivel, lo que ocasiona que la liquidez de la oficina no se mantenga.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

-Realizar capacitaciones con mayor frecuencia, a fin de lograr la actualización de los conocimientos acerca de los procesos operativos, a más de la integración y socialización que deberá mantenerse entre los miembros de un departamento u oficina y el banco en general, con el fin de que se maneje adecuadamente los procesos implícitos en cada área mejorando la optimización de recursos y tiempos para poder brindar un servicio ágil y eficiente. Además el personal después de ser capacitado debe ser evaluado para medir el grado de conocimiento obtenido.

-Recomendar que se realicen auditorías de manera periódica a los procesos operativos, con el fin de que se detecten los errores cometidos y enmendarlos oportunamente.

-Diversificar la gama de los productos y servicios de tal forma que sean atractivos para mantener a los clientes, cumpliendo con los requerimientos solicitados, mejorando en el área de atención al cliente o el área en que se establezca el valor agregado del BNF como ventaja competitiva frente a las demás instituciones financieras. A más de analizar las tasas de interés pasivas para considerar un incremento y lograr altos niveles de captación.

-Revisar y cotejar constantemente las actividades que se realizan en cada uno de los procesos con el fin de depurarlos y mejorarlos para entregar un producto o servicio eficiente y estandarizar los procesos en cada una de las oficinas a través de la difusión de instructivos para lograr homogeneidad e su ejecución y cumplir a cabalidad con los requerimientos de los procesos, para evitar errores en su ejecución.

-Proponer un control interno para mejorar los procesos misionales a fin de controlar la liquidez en el Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños. A más de detectar los errores cometidos y enmendarlos inmediatamente analizando los niveles de afectación que provocan estos procesos en la liquidez de la oficina.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1. DATOS INFORMATIVOS

- **Título**  
Diseño de un modelo de control interno a los procesos misionales.
- **Institución ejecutora**  
Banco Nacional del Fomento Oficina Especial Baños.
- **Beneficiarios**  
Los beneficiarios directos son los directivos de la Institución y sus empleados.
- **Ubicación**  
La ciudad de Baños en la Provincia de Tungurahua, Ecuador.
- **Tiempo estimado para la ejecución**  
Un año
- **Equipo técnico responsable**  
**Investigador:** Ada Guevara Alarcón  
**Tutor:** Dra. Lorena Llerena.
- **Costo**  
Los costos que se utilizarán para la realización de este trabajo serán financiados por el investigador, mismos que se detallan a continuación:

**Tabla N°21:** Presupuesto para la Realización de la Propuesta

<b>RUBRO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Investigadora			400.00
Anillados			30.00
Empastados			150.00
Impresiones			80.00
Fotocopias			20.00
Servicios Básicos			200.00
Transporte			300.00
Alimentación			100.00
		SUBTOTAL:	1280.00
		10% IMPREVISTOS	128.00
			1408.00

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Debido a los diferentes riesgos que se exponen las entidades financieras, es necesario que estas empresas cuenten con un control interno que ayuden a prevenir y saber cómo actuar ante estos riesgos, cada operación debe ser monitoreada o supervisada, para el logro exitoso de los mismos, es así como el control interno actúa en especial a los procesos misionales.

(Rios, 2004), argumenta que el control interno es un proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los Riesgos internos y

externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas.

(Mena, 2012), en su tema de investigación “Propuesta de procedimientos de control interno aplicado al área reporting del Banco Procredit concluye, Es importante considerar que la base fundamental de todo proceso, es el tecnológico por lo cual los controles mínimos de accesibilidad a la información, mediante claves de acceso, perfiles y demás deben estar presentes en cada operación, además recomienda; llevar un control de eventos de riesgo, que permita poner énfasis en las actividades críticas que se determinen y atacar las mismas con controles preventivos y recurrentes, para lograr que el proceso vuelva a tener un nivel de confianza en sus controles.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

El control interno es una herramienta de gestión capaz de detectar posibles riesgos en la entidad, logra la eficiencia y la eficacia en las operaciones, con la implementación de este proceso se logra integrar a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos del Banco.

Con la aplicación de esta herramienta se logrará una confiabilidad de la información, cumpliendo con las leyes, reglamentos y políticas establecidas por la Institución, además del Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

### **6.4. OBJETIVOS**

## **GENERAL**

- Diseñar un modelo de control interno a los procesos misionales del Banco Nacional del Fomento Oficina Especial Baños.

## **ESPECÍFICOS**

- Identificar los procesos mediante diagramas de flujo para determinar las áreas críticas.
- Medir el nivel de riesgo crediticio y confiabilidad de los procesos operativos, para informar y alertar oportunamente a la Gerencia sobre potenciales problemas a fin de que se adopten medidas correctivas, información que se entregará mensualmente con un análisis técnico por parte del personal a cargo.
- Realizar una reingeniería en los procesos misionales del BNF. O.E Baños, para lograr una estandarización en su ejecución y mejorar su aplicación.
- Definir mediante un modelo de control interno las políticas y procedimientos para el cumplimiento de normas establecidas por los organismos de control, normas de auditoría y en general los procedimientos de la sana práctica bancaria.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Toda entidad debe contar con instrumentos de control administrativo, para mejorar sus procedimientos y consecuentemente la calidad del servicio o producto que se ofrece.

- **Ambiental**

En lo ambiental no se verá afectado ya que la implementación se dará en forma interna, dirigida a las personas creando un ambiente de control, establece, un entorno donde se relaciona al personal con respecto al control de sus actividades.

- **Política**

En toda entidad es necesario establecer un conjunto de reglas y normas que guíen los procesos de la misma, para lograr orden en la ejecución y consecución de los objetivos institucionales. Para controlar las operaciones, es necesario implantar en una empresa un instructivo general sobre las funciones de dirección y coordinación, división de labores y funciones y fijación de responsabilidades.

- **Socio-cultural**

La entidad se basa en las preferencias y juicios de valor, que reflejan la integridad de los administradores, funcionarios y empleados, su compromiso con sus valores éticos, ya que la reputación de una entidad se valora así, su imagen ante la sociedad será de una institución confiable e íntegra, con el pensamiento de ayuda social y crecimiento económico para sus clientes y sociedad en general.

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN**

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

Para (Mena, 2012), **El Coso II.-** incorpora una nueva propuesta, en lo que se refiere a los componentes del control interno, a más del ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión, añade objetivos estratégicos como una nueva

categoría de objetivos institucionales e incrementa también la identificación de eventos y respuesta a los riesgos.

**Ambiente interno.**- Para(Ríos, 2005)El ambiente de control es la base para el diseño del sistema de Control Interno; en él queda reflejada la importancia o no que da la dirección al Control Interno y la incidencia de esta actitud sobre las actividades y los resultados de la entidad. Es ilógico pensar que si los directivos de la organización no tienen en primer nivel de importancia el Control Interno los trabajadores lo asuman.

**Establecimientos de objetivos.**-(Mena, 2012) aclara que,es importante para que la empresa prevenga los riesgos, y tenga una identificación de los eventos, una evaluación del riesgo y una clara respuesta a los riesgos en la empresa. La empresa debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión con lleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa

**Identificación de riesgos o eventos.**- según, (autorregulador de mercado de valores colombia, 2008), los eventos internos o externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.

**Evaluación de los riesgos.**-(Ríos, 2005) afirma que, Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos previo al establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización.

**Respuesta de los riesgos.**-(autorregulador de mercado de valores colombia, 2008) menciona, la dirección selecciona las posibles respuestas-

evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos, desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo del intermediario.

**Actividades del control.-** Según (Ríos, 2005), Cada actividad de control debe ser monitoreada con instrumentos de supervisión eficaces (observaciones, cuestionarios, revisiones sorpresivas, etc.) realizados de forma permanente por los directivos y los auditores internos si existieran, con el objetivo de poder asegurar que el Control Interno funcione de forma adecuada y detectar oportunamente cuánto es de efectiva la actividad de control para, de lo contrario, ser sustituida por otra.

**Información y comunicación.-** Para (Ríos, 2005), Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar la entidad de forma adecuada. Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de informes a terceros.

**Supervisión o monitoreo.-** de acuerdo con (Ríos, 2005), El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano.

**BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS**

Los controles internos del banco son de gran importancia ya que una de sus beneficios es asegurar de que los titulares de cuentas puedan depositar dinero sin tener que lidiar con el riesgo de que un empleado del banco pueda abusar del dinero o ponerlo en peligro. Además ayuda a la verificación, exactitud y confiabilidad de la información financiera conjuntamente promueve la eficiencia de las operaciones.

El Banco Nacional de Fomento impulsa al desarrollo económico del país, además de apoyar la inclusión social, mediante la prestación de servicios financieros, promoviendo las actividades productivas, para el mejoramiento de la sociedad.

Para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la organización se concluye que la implementación de una herramienta de control interno es la base fundamental para el logro de una institución más sólida en sus procesos, el COSO II es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.

## **ANÁLISIS SITUACIONAL**

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

El Banco Nacional de Fomento es una institución financiera pública de fomento y desarrollo, autónoma, con personería jurídica, patrimonio propio y duración indefinida; por ello, el Gobierno de la República garantiza la autonomía del BNF en los aspectos económico, financiero, técnico y

administrativo. Cumple eficientemente la importante y delicada función que tiene dentro del desenvolvimiento económico del país, cual es el apoyar a los sectores productivos con la aplicación de una política crediticia acorde con las exigencias del desenvolvimiento económico y social del país, siempre orientados al mejoramiento de la producción, a la explotación técnica y racionalizada de los recursos naturales y nuevas formas de producción que creen fuentes de trabajo

## FODA

FODA	
FORTALEZA	OPORTUNIDADES
Cobertura de red bancaria a nivel nacional.	Proceso de fortalecimiento institucional
Jurisdicción Coactiva para recuperar cartera.	
Corresponsal de depósitos judiciales y oficiales	Ejecutor de políticas del Estado para el desarrollo.
Conocimiento y experiencia en áreas del negocio	Portafolio de inversiones disponible para cubrir las brechas acumuladas negativas de liquidez
	Alta demanda de crédito para reactivación del sector productivo, no atendida por la banca tradicional.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Inestabilidad administrativa limita un proceso sistemático de planificación y desarrollo	Entorno macroeconómico vulnerable por impacto de la crisis financiera internacional.
Debilidades de control interno generan riesgo operativo	Imagen con alto grado de injerencia política
Falta de información financiera consolidada en línea, por debilidad tecnológica.	Aplicación del sistema de pagos interbancarios
Extensión del plazo para atender el Plan de Regularización por pérdidas recurrentes	Depósitos monetarios que no generan intereses, de entidades oficiales, deban transferirse al BCE
Retraso en ejecutar herramientas automatizadas para control de riesgos	Riesgo sectorial afectaría la calidad de la cartera
	Incertidumbre política económica limita decisiones de inversión en el país
	Intervención estatal para regular márgenes y costos de servicios financieros, y efectuar inversiones.

## MISIÓN

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

## **VISIÓN**

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

## **VALORES**

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

## **Organigrama estructural**



Fuente: [www.bnf.fin.ec](http://www.bnf.fin.ec)

Elaborado por: Guevara A. (2014)



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)  
**Fuente:** Investigación Bibliográfica

## 6.7. METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO



**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

**Fuente:** Investigación de Campo

## 6.7.1. FLUJODIAGRAMACIÓN DE COLOCACIONES

Tabla 22 FICHA TÉCNICA DE PROCESO DE CRÉDITO

FICHA TÉCNICA DE PROCESO			
VERSIÓN: 01	jul-13	CÓDIGO:	
MACROPROCESO:	CICLO DE CRÉDITO	Código:	
NOMBRE DEL PROCESO:	CONCESIÓN DE CRÉDITO		
NOMBRE DEL SUBPROCESO:	VISADO INICIAL		
TIPO DE PROCESO:	GOBERNANTE	H. ASESORÍA	CRÍTICO
	AGREGADO DE VALOR X	H. APOYO	SI X NO
LÍNEA DE NEGOCIO	Banca Minorista		
OBJETIVO	Realizar validación de documentos que forman parte del expediente de crédito realizando un control por oposición.		
ALCANCE	<p>El visado inicial comienza con la recepción y registro del expediente de crédito, selección del tipo de ruta que debe seguir el expediente, verificar la documentación realizar validación telefónica en caso de ser necesario, continuar con la ruta de Crédito seleccionado.</p> <p>Si el expediente recorre la ruta 12 enviar documentación para desembolso o en su defecto enviar a operaciones Centrales para continuar con el proceso de concesión de crédito.</p>		
RESPONSABLE DEL PROCESO	Jefe Operativo / Asistente Operativo		
INDICADORES	<p><b>NOMBRE:</b> Porcentajes de expedientes validados</p> <p><b>FÓRMULA:</b> Número de expedientes validados/ Número de expedientes recibidos</p> <p><b>UNIDAD:</b> Porcentaje</p> <p><b>PERIODICIDAD:</b> Mensual</p> <p><b>META:</b> 100%</p>		
PROVEEDORES	Asesor Comercial / Gerente Comercial		
INSUMOS	Expediente de crédito		
CLIENTES	Ciudadanía Gerencia de Operaciones Centrales		

<b>PRODUCTOS / SERVICIOS</b>	Expediente de crédito validado		
<b>RECURSOS</b>	Humanos Tecnológicos Materiales		
<b>POLÍTICAS</b>	El tiempo de permanencia en la bandeja de Visado Inicial es de 24 horas, excepto en los créditos de la RUTA 12 cuyo tiempo será de 48 horas.		
<b>NORMA APLICABLE</b>	Reglamento General de Crédito del BNF Normativa interna del BNF para concesión de créditos		
<b>GUÍA TÉCNICA</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	<b>FECHA:</b>
GERENCIA DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS / GERENCIA DE ADM DE PROCESOS	GERENCIA RED DE OFICINAS	GERENCIA RED DE OFICINAS	APROBACIÓN
<b>SUMILLAS:</b>			

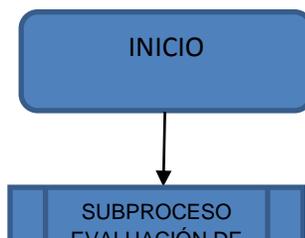
**DOCUMENTOS:**

1. Expediente de crédito.
2. Formato de recepción de expedientes físicos.
3. Guía de documentos a revisar en recepción y control.
4. Formato de Verificación telefónica.
5. Informe de validación en COBIS trámites.
6. Acta de comentario del Oficial.
7. Membrete de identificación del expediente.
8. Formulario de ingreso y egreso de documentos.
9. Check list de liquidación de Operaciones (Ruta 12)
10. Pagaré a la Orden.
11. Contrato de Mutuo o préstamo.
12. Tabla de Amortización.
13. Liquidación de desembolso.
14. Formulario de Declaración de origen Lícito de fondos.
15. Expediente validado y registrado en sistema COBIS

**Elaborado por:** Guevara A. (2014)

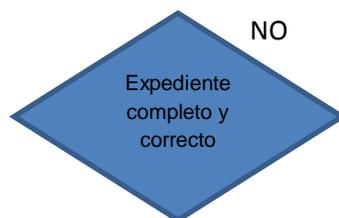
**Fuente:** Investigación de Campo

**DIAGRAMA DE FLUJO:**

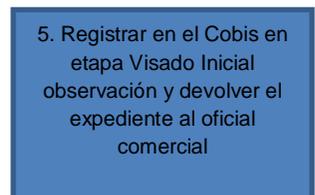


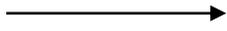
7/8/9/10

12



NO





SI

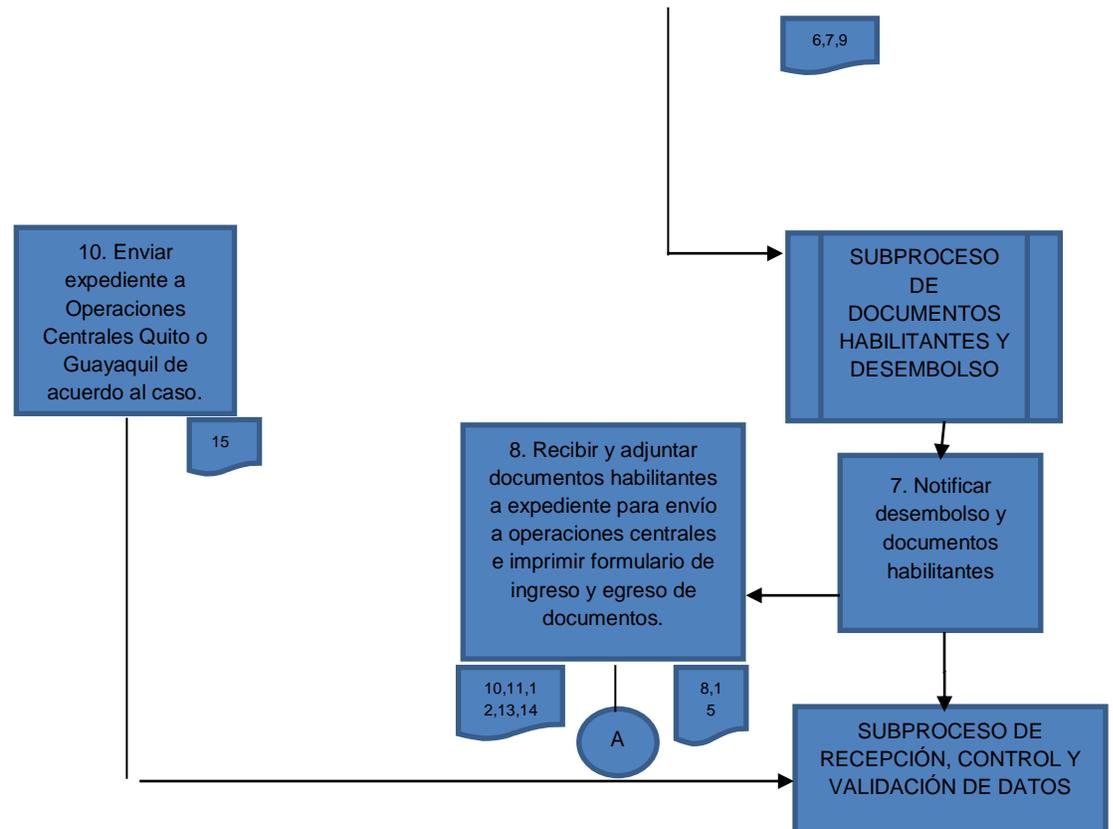


Tabla 23 FICHA TÉCNICA DE PROCESO DE CONCESIÓN CRÉDITO

PROCEDIMIENTO		
Macroproceso:	<b>CICLO DE CRÉDITO</b>	Código:
Proceso:	<b>CONCESIÓN DE CRÉDITO</b>	
Subproceso:	<b>VISADO INICIAL</b>	
<b>N<sup>a</sup></b>	<b>Unidad / Puesto</b>	<b>Tarea / Actividad</b>
<b>INICIO</b>		
	El subproceso Evaluación de Solicitud de Crédito envía al expediente de crédito para el Visado Inicial.	
<b>Jefe Operativo/ Asistente Operativo</b>	<p>Recibir el expediente y registrar en el formato de recepción de expedientes físicos-</p> <p><b>DOCUMENTOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expediente de Crédito</li> <li>2. Formato de recepción de Expedientes Físicos</li> </ol>	
	<p>Si el expediente se encuentra completo, registrar en Cobis la etapa de visado inicial y devolver al Oficial Comercial</p>	
	<p>Revisar que la documentación cumpla con los requisitos establecidos en la lista de verificación.</p> <p><b>DOCUMENTOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Expediente de crédito</li> <li>2. Formatos lista de verificación - Requisitos para el trámite de Crédito.</li> </ol>	
	<p>Revisar el cumplimiento de políticas de acuerdo a los siguientes documentos:</p> <p>Reglamento General de Crédito</p> <p>Manual de Políticas de Microcrédito Crecimiento/ Fortalecimiento</p> <p>Realizar llamadas telefónicas para verificar información de expediente y registrar en sistema COBIS novedades</p> <p><b>DOCUMENTOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Formato de verificación telefónica</li> <li>5. Informe de Validación en COBIS trámites.</li> </ol>	

**SUMILLAS:**

<b>Jefe Operativo/ Asistente Operativo</b>	<p>Revisar que la documentación cumpla con los requisitos establecidos en las listas de verificación existentes para cada tipo de crédito.</p> <p><b>DOCUMENTOS</b></p> <p>1. Expediente de Crédito</p> <p>3. Formato lista de verificación- Requisitos para el trámite de crédito.</p>
	<p>Si el expediente contiene errores devolver, regularizar inmediatamente</p>
	<p><b>EXPEDIENTE CON ERRORES EN DOCUMENTACIÓN O INCOMPLETO</b></p> <p>Registrar en el sistema COBIS en etapa de Visado Inicial observaciones y devolver expediente al oficial comercial.</p> <p>Al realizar la devolución del expediente, ingresa al Subproceso de Evaluación de Solicitud de Crédito para revisión y acciones correctivas de parte del responsable del proceso.</p>
	<p><b>EXPEDIENTE CORRECTO</b></p> <p>Registrar comentario de oficial en el sistema COBIS en etapa Visado Inicial e imprimir los siguientes documentos:</p> <p>Acta de comentario del oficial del Sistema COBIS</p> <p>Check List de Liquidación de Operaciones.</p> <p>Rutear a la siguiente etapa e imprimir la documentación</p> <p><b>DOCUMENTOS</b></p> <p>6. Acta de Comentario del Oficial del Sistema COBIS.</p> <p>9. Check List de Liquidación de Operaciones.</p>

**SUMILLAS:**

	<p>El encargado de Desembolso (Jefe Operativo / Asistente Operativo) aplicará el procedimiento del Subproceso de Documentos Habilitantes y</p>
--	--

Desembolso.

Una vez ejecutado el procedimiento indicado, deberá notificar el desembolso y enviar al encargado del proceso (Jefe Operativo / Asistente Operativo) los documentos habilitantes que se detallan a continuación:

Pagaré a la Orden

Contrato de Mutuo o préstamo

Tabla de Amortización

Liquidación de Desembolso

Formulario de Declaración de Origen Lícito de Recursos.

**DOCUMENTOS:**

10. Pagaré a la Orden

11. Contrato de Mutuo o Préstamo

12. Tabla de Amortización

13. Liquidación de desembolso

14. Formulario de Declaración de Origen Lícito de Recursos.

El encargado del proceso (Jefe Operativo / Asistente Operativo) recibirá documentos habilitantes generados por el Subproceso de Documentos Habilitantes y Desembolso.

Los documentos habilitantes recibidos deberán ser anexados al Expediente para su envío a Operaciones Centrales en Quito o Guayaquil dependiendo el caso y se imprimirá el formulario de Ingreso y Egreso de documentos para su llenado.

**DOCUMENTOS:**

8. Formulario de Ingreso y Egreso de Documentos

10. Pagaré a la Orden

11. Contrato de Mutuo o Préstamo

12. Tabla de Amortización

13. Liquidación de desembolso

14. Formulario de Declaración de Origen Lícito de Recursos.

15. Expediente validado y registrado en el sistema COBIS

**EXPEDIENTE CORRECTO**

Registrar comentario de oficial en el sistema COBIS en etapa Visado

Inicial e imprimir los siguientes documentos:

Acta de comentario del oficial del Sistema COBIS

Rutear a la siguiente etapa e imprimir:

Membrete de identificación del expediente.

Formulario de Ingreso y Egreso de Documentos

**DOCUMENTOS**

6. Acta de Comentario del Oficial del Sistema COBIS.

7. Membrete de Identificación del Expediente.

8. Formulario de Ingreso y Egreso de Documentos.

	<p>Enviar expediente a Operaciones Centrales en la ciudad de Quito o Guayaquil de acuerdo al caso.</p> <p>En Operaciones Centrales el expediente ingresará al Subproceso de Recepción, Control y Validación de Datos para continuar las diferentes etapas del proceso de concesión de créditos.</p> <p>DOCUMENTO:</p> <p>10. Expediente validado y registrado en el sistema COBIS.</p>
<b>FIN</b>	

**Fuente:** Banco Nacional de Fomento  
 Elaborado por: Guevara A. (2015)

## **6.7.2. MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO CONCESIÓN DE CRÉDITO**

### **AMBIENTE DE CONTROL**

Para realizar la evaluación del sistema de control interno en los procesos se analizará los 8 componentes del método COSO II, con la elaboración de un cuestionario de preguntas cerradas, lo que permitirá establecer el nivel de riesgos y confianza, determinar deficiencias y formular recomendaciones para la toma de decisiones sobre las actividades de control a ejecutar.

**Tabla 24 ESCALA DE EVALUACIÓN**

ESCALA DE EVALUACIÓN		
CUMPLIMIENTO	CALIFICACIÓN	VALORACIÓN
	Puntos	Niveles
SI (CUMPLIMIENTO)	2	CONFIABLE
PARCIAL (C/P)	1	ACEPTABLE
NO	0	NO CONFIABLE

Los resultados obtenidos, luego de desarrollar el grupo de preguntas para los ocho componentes, se califica el nivel de riesgo y confianza de acuerdo a los siguientes intervalos.

**Tabla 25 NIVELES DE RIESGO Y CONFIANZA**

INTERVALOS	CONFIANZA	RIESGO
15-50	BAJO	ALTO
51-75	MODERADO	MODERADO
76-95	ALTO	BAJO

Luego de obtenido los niveles de riesgo y confianza de cada componente se formulará recomendaciones para aquellas áreas que obtuvieron una calificación de riesgo alto y moderado.

## EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)

**Tabla 26 AMBIENTE DE CONTROL PROCESO DE CRÉDITO**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> AMBIENTE DE CONTROL						
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>C/P</b>			
¿El banco cuenta con un sistema de control en créditos?			X	2	1	
¿El Gerente comercial está pendiente de los informes y acciones del personal de área?	X			2	2	
¿Los oficiales de crédito revisan y confirman la validez de los documentos, para la concesión de créditos?		X		2	0	Las verificaciones se realizan en el dep. de operaciones centrales casa matriz.
¿Al final de las actividades diarias el oficial de crédito realiza reportes de créditos otorgados?		X		2	0	lo realizan semanalmente
¿Se realizan todas las verificaciones en el sistema para la concesión de créditos de desarrollo humano?			X	2	1	No cuentan con toda la información por parte del ministerio
Para la concesión de créditos el oficial comercial revisa información crediticia del cliente en la Central de Riesgos?		X		2	0	
Para el pago de las cuotas los clientes son notificados con un tiempo de anticipación a la fecha de sus pagos?			X		1	Los créditos con prioridad 1
¿Se verifica el cumplimiento de las metas de colocación establecidas al personal?		X		2	0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Tabla 27 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PROCESO DE CRÉDITO**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>			
¿Las metas establecidas en colocaciones contribuyen al cumplimiento de la misión del Banco?		X		2	0	no se realizan de una forma eficiente las colocaciones
¿Los objetivos del banco especifican la importancia de obtener un nivel de riesgo moderado?			X	2	1	
¿Al momento de otorgar un crédito se analizan factores externos e internos?			X	2	1	
¿Las políticas, normas y procedimientos se actualizan con frecuencia para el cumplimiento de los objetivos en los procesos misionales?		X		2	0	Las políticas, normas y procedimientos en su mayoría son en forma general
¿Se han formulado objetivos específicos para mitigar el riesgo en el área de créditos?			X	2	1	Solo procesos a seguir
¿Existe participación del área de créditos para el logro de los objetivos?	X			2	2	
¿Los objetivos son evaluados según el cambio de la situación de la Institución?			X	2	1	

**Fuente:** : Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Tabla 28 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO PROCESO DE CRÉDITO**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS						
	<b>RESPUESTA</b>					
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>	<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿La institución analiza e identifica eventos potenciales que afecten al proceso de créditos?			X	2	1	
¿Cuándo se han identificado eventos se analizado factores externos e internos?			X	2	1	Solo los más relevantes
¿Ha existido la participación de Gerente comercial para la identificación de eventos de riesgos?		X		2	0	
¿La empresa cuenta con la elaboración de un FODA en el proceso de la concesión de créditos?		X		2	0	El FODA es a nivel institucional
¿La persona encargada de la aprobación o negación de los créditos cumple con un buen desempeño en sus actividades?	X			2	2	
¿La institución actúa inmediatamente ante un riesgo en las colocaciones?		X		2	0	
¿El área de créditos es el responsable de cumplir los procesos de seguimiento de mora?	X			2	2	

**Tabla 29 EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS PROCESO DE CRÉDITO**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS						
	<b>RESPUESTA</b>					
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>	<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿En el área de créditos cuando identifican los riesgos, el Banco cuenta con técnicas cualitativas y cuantitativas para su evaluación?	X			2	2	
¿La empresa tiene asignado un responsable para resguardar los documentos de cada área?		X		2	0	
¿Los riesgos positivos y negativos son examinados individualmente?			X	2	1	
¿En las colocaciones existe un orden en los procesos operativos para el seguimiento de las actividades y su cumplimiento?		X		2	0	
¿El área de crédito cuenta con un sistema adecuado para la concesión eficaz de créditos?			X	2	1	Conocimiento parcial del sistema
¿Al realizar cambios en el área de créditos la institución analiza el impacto de posibles riesgos?			X	2	1	
¿Se estudia el historial crediticio de cada uno de los clientes?			X	2	1	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Tabla 30 RESPUESTA A LOS RIESGOS - PROCESO DE CRÉDITO**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> RESPUESTA A LOS RIESGOS						
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>			
¿Se encuentra elaborado un plan de contingencias, para afrontar los riesgos crediticios?			X	2	1	no se encuentra bien estructurado
¿Al identificarse un riesgo potencial en el proceso, la gerencia evalúa posibles respuestas, como evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo?	X			2	2	
¿La institución tiene diseñado mecanismos para la toma de decisiones y análisis de las alternativas para responder a los riesgos?			X	2	1	
¿El encargado del área emite reportes de los créditos concedidos a gerencia para que sean revisadas y controladas?			X	2	1	Se emiten reportes cuando la gerencia requiere.
¿Existe la participación de toda la administración para analizar las alternativas de respuesta al riesgo?	X			2	2	
¿La institución tiene establecido controles para determinar un nivel de riesgo en los créditos?		X		2	0	no se cuenta con un control en específico para esta área
¿Cuándo el indicador de morosidad es alto la administración responde inmediatamente con los planes de contingencia?			X	2	1	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Tabla 31 ACTIVIDADES DE CONTROL - PROCESO DE CRÉDITO**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> ACTIVIDADES DE CONTROL						
	<b>RESPUESTA</b>					
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>	<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿La empresa realiza evaluaciones en el área de créditos?			X	2	1	
¿En el área de créditos, se encuentran segregadas las funciones y responsabilidades?			X	2	1	No se encuentran establecidas todas las funciones
¿Se realizan análisis cuidadosos del estado económico de los clientes que solicitan créditos?		X		2	0	
Al aprobar los créditos ¿se verifican que el cliente tenga la capacidad o respaldo de pagar dicho crédito?			X	2	1	en los de mayor importancia
¿Se revisa la documentación del cliente al momento de la solicitud del crédito?	X			2	2	
¿Los pagos de los deudores son cancelados al tiempo establecido?			X	2	1	varia de un cliente a otro
¿Existe un estricto control de la organización sobre valores monetarios concedidos en créditos?		X		2	0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Tabla 32 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN - PROCESO DE CRÉDITO**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>			
¿La información dentro del proceso de créditos es formal?	X			2	2	
¿Los clientes que requieren de crédito proporcionan información oportuna para la concesión del mismo?			X	2	1	Se entrega información incompleta.
¿La información fluye en todos los niveles de la Institución?			X	2	1	
¿El banco informa al personal de los créditos que se oferta en el mercado financiero?			X	2	1	
¿El jefe de área de crédito informa sobre las novedades presentadas?	X			2	2	
¿Cuándo se ha presentado inconvenientes con un cliente en el atraso se sus pagos se informa de manera inmediata a la gerencia?			X	2	1	se espera un tiempo y se informa al jefe inmediato
¿La información proporcionada por el área es confiable para la toma de decisiones?			X	2	1	

**Fuente:** : Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Tabla 33 SUPERVISIÓN Y MONITOREO - PROCESO DE CRÉDITO**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> SUPERVISIÓN Y MONITOREO						
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>			
¿Se evalúa y supervisa la concesión de los créditos?			X	2	1	
¿La administración realiza monitoreo en el área de créditos para proporcionar recomendaciones sobre riesgos financieros?	X			2	2	
¿Los oficiales comerciales presentan informes de los clientes que tienen dificultades para el pago de los préstamos?			X	2	1	
La información presentada sirve para la toma de decisiones?	X			2	2	
¿Los montos de la deuda dependen de la liquidez del cliente?	X			2	2	
¿Los créditos hipotecarios estancan a los demás trámites para su concesión?		X		2	0	
¿En el informe de actividades se presenta un breve análisis de la situación del cliente?			X	2	1	
<b>TOTAL CUESTIONARIO</b>				112	56	

**Fuente:** : Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE CONCESIONES DE CRÉDITO

Para evaluar los resultados se utiliza la siguiente formula:

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

En donde:

NC= nivel de confianza

CT= calificación total

PT= ponderación total

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{56 * 100}{112}$$

$$NC = 50\%$$

**Tabla 34 RESULTADOS**

INTERVALOS	CONFIANZA	RIESGO
15-50	BAJO	ALTO
51-75	MODERADO	MODERADO
76-95	ALTO	BAJO

Basándose con el estudio del cuestionario de control interno, a cada componente del COSO II, se determinó que el nivel de confianza es del 50%, que según la tabla se encuentra en un nivel de confianza bajo y con un riesgo alto.

**Tabla 35 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

<b>RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA %</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>
<b>Ambiente Interno</b>	14	6	42,86	alto
<b>Establecimientos de Objetivos</b>	14	6	42,86	alto
<b>Identificación de Eventos</b>	14	6	42,86	alto
<b>Evaluación de Riesgos</b>	14	6	42,86	alto
<b>Respuesta a los Riesgos</b>	14	8	57,14	moderado
<b>Actividades de Control</b>	14	6	42,86	alto
<b>Información y Comunicación</b>	14	9	64,29	moderado
<b>Monitoreo</b>	14	9	64,29	moderado
<b>TOTALES</b>	112	56	50,00	

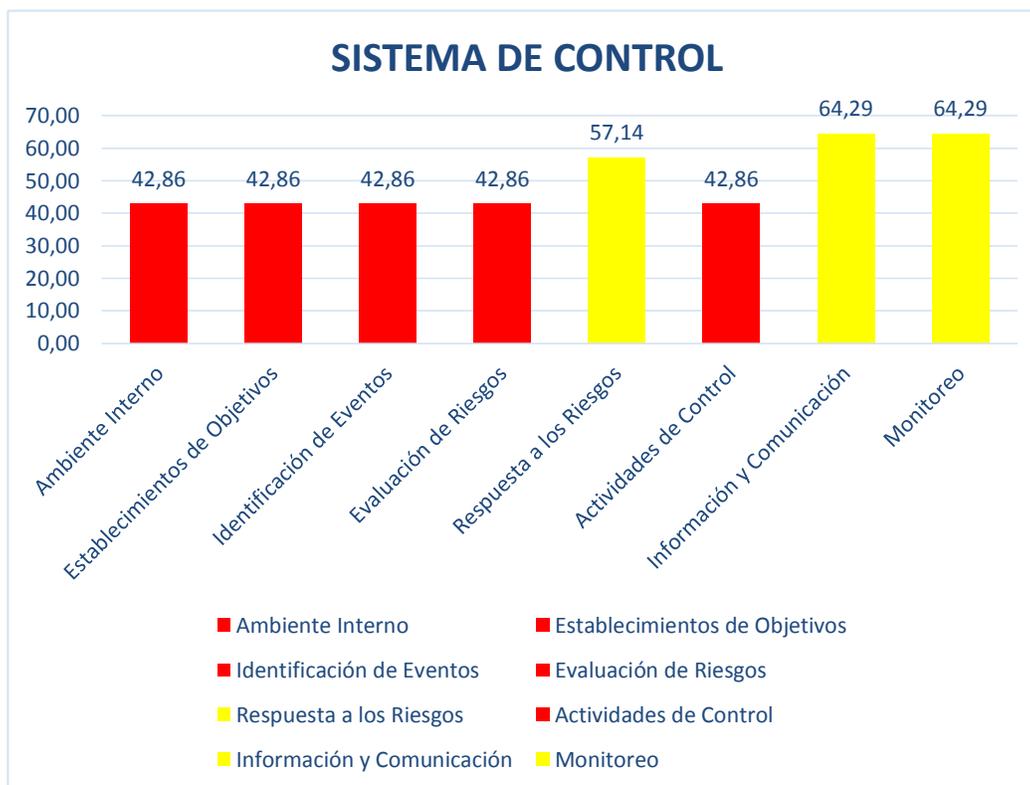
**Fuente:** : Investigación de campo  
**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

### **REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LA TENDENCIA DE LOS COMPONENTES**

Con la representación gráfica se puede identificar de la forma más clara los elementos con mayor riesgo, los cuales requieren atención inmediata, además de los componentes en riesgo moderado y bajo.

En este caso la mayoría de los ocho elementos del COSO II se encuentran en un riesgo alto y nivel de confianza bajo.

## Ilustración 20 Sistema de control



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

La presentación toma en cuenta los niveles de confiabilidad por zonas de tendencia denominada críticas, de oportunidad y de éxito teniendo como un punto medio denominado margen mínimo de seguridad.

**Tabla 36 Referencia de los niveles de confiabilidad por zonas de tendencia denominada críticas**

ZONA CRÍTICA	15%-50%	SITUACION DE DEBILIDAD
ZONA DE OPORTUNIDAD	51%-75%	DEBILIDAD DISCRETA
ZONA DE ÉXITO	76%-95%	SITUACIÓN DE FORTALEZA

**Fuente:** Trabajo investigativo  
**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

El banco debe de tomar decisiones inmediatas para erradicar la zona crítica de los niveles de control en el área de créditos, tomando en cuenta la probabilidad e impacto que se puede estar enfrentando la organización, y aumentando sistemas de controles y procedimientos, los cuales deben ser claros, dinámicos y además acoplables al personal en general.

### 6.7.3. FLUJODIAGRAMACIÓN DE CAPTACIONES

**Tabla 37 FICHA TÉCNICA DE PROCESO DE CAPTACIONES**

PROCEDIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCESO: NEGOCIACIÓN Y APERTURA DE CERTIFICADOS DE INVERSIÓN		Código:
A.	UNIDAD / PUESTO	TAREA /ACTIVIDAD
1	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p>Recibe del cliente pedido verbal de apertura de certificado de inversión (DPF), informa al cliente sobre montos, plazos, tasas de interés, breve descripción de los beneficios del producto y fortalezas del BNF.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El monto mínimo para apertura un certificado de inversión (PDF) es 250 dólares que se encuentra parametrizado en el sistema COBIS (Modulo de Tesorería - DPF)</li> </ul> <p>Informa al cliente de los requisitos para la apertura del certificado de inversión (DPF) son:</p> <p><b>Personas Naturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Original y copias de la cedula de ciudadanía / pasaporte / carnet de refugio</li> <li>➤ Original y copia de papeleta de votación vigente</li> <li>➤ Planilla de servicio básico emitida de hasta 60 días</li> <li>➤ Una referencia personal o familiar por escrito, que no viva con el solicitante con números telefónicos convencionales y celulares</li> </ul> <p><b>Personas Jurídicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Copia del registro Único de Contribuyentes (RUC)</li> <li>➤ Original y copia de cedula de ciudadanía del representante legal, gerente o Tesorero</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Original y copia de la papeleta de votación vigente (Representante legal, Gerente o Tesorero)</li> <li>➤ Planilla de servicio básico emitida de hasta 60 días</li> <li>➤ Copia notariada del acuerdo ministerial de su creación</li> <li>➤ Copia notariada del estatuto</li> <li>➤ Copia notariada de reformas a estatuto ( en caso de haber)</li> <li>➤ Copia notariada de los nombramientos que certifiquen la condición de representantes legales y firmas autorizadas</li> <li>➤ Estados financieros (en caso de que el estatuto establezca la obligación de presentar estados financieros)</li> <li>➤ Dos referencias personales de cada firmante de la cuenta, en la que conste números de teléfonos y números de cedula de quien las emite</li> <li>➤ Referencias comerciales y bancarias por cada firmante o de la institución, en la que conste números de teléfonos de la empresa o instituciones que la emite</li> <li>➤ Fuentes de ingresos.</li> </ul> <p>En el caso de que el certificado se vaya a emitir a nombre de varios beneficiarios, informa que estos requisitos, son necesarios para cada uno de ellos.</p> <p>Negocia con el cliente las condiciones del certificado de inversión, en cuanto a montos, plazos, tasas de interés; a través de la simulación del certificado de inversión en el sistema.</p> <p><b>Cliente está interesado por el producto:</b> Continúa con la actividad 2</p> <p><b>Cliente no le interesa el producto</b></p> <p><b>FIN DEL PROCESO</b></p>
2	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p><b>Cliente está interesado por el producto</b></p> <p>Ingresa el número de identificación en el sistema Cobis (módulo de clientes) y verifica si el cliente consta en las listas observadas.</p> <p><b>Cliente consta en lista de observación:</b> Continúa con la Actividad 3</p> <p><b>Cliente No consta en la lista de observación:</b> Continúa con la</p>

		Actividad 4
3	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p><b>Cliente consta en listas observadas</b></p> <p>Comunica al cliente que consta en las listas observadas.</p> <p>Los clientes que soliciten apertura de Certificados de Inversión (DPF) deben ser verificados en las listas reservadas nacionales (CONSEP; PEPS-Personas Expuestas Políticamente) e internacionales (OFAC) a las que se autorice el acceso, por la unidad de cumplimiento, para constatar que no existen coincidencias con listas denegadas, como lo establece la normativa sobre lavado de activos y financiamiento de delitos</p> <p>Continúa con actividad 5</p>
4	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p><b>Cliente No consta en la lista de observación</b></p> <p>Recibe de cada uno de los beneficiarios del certificado de inversión los siguientes requisitos:</p> <p><b>Personas Naturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Original y copias de cedula de ciudadanía / pasaporte / carnet de refugiado</li> <li>➤ Original y copia de papeleta de votación vigente</li> <li>➤ Planilla de servicio básico emitida de hasta 60 días</li> <li>➤ Una referencia personal o familiar por escrito, que no viva con el solicitante con números telefónicos convencionales y celulares</li> </ul> <p><b>Personas Jurídicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registro Único de Contribuyentes (RUC)</li> <li>➤ Original y copia de cedula de ciudadanía del representante legal, gerente o tesorero</li> <li>➤ Original y copia de la papeleta de votación vigente (representante legal, gerente o tesorero)</li> <li>➤ Planilla de servicio básico emitida de hasta 60 días</li> <li>➤ Copia notariada del acuerdo ministerial de su creación</li> <li>➤ Copia notariada del estatuto</li> <li>➤ Copia notariada de reformas a estatuto (en caso de haber)</li> <li>➤ Copia notariada de los nombramientos que certifiquen las</li> </ul>

		<p>condición de representante legales y firmas autorizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estados financieros (en caso de que el estatuto establezca la obligación de presentar estados financieros)</li> <li>➤ Dos referencias personales de cada firmante de la cuenta, en la que conste números de teléfonos y números de cedula de quien las emite</li> <li>➤ Referencias comerciales y bancarias por cada firmante o de la institución, en la que conste números de teléfonos de la empresa o instituciones que la emite</li> </ul> <p>Revisa que la cedula y la papeleta de votación se encuentren vigentes y que estén legibles.</p> <p>En el caso de la planilla de servicios básicos verifica que sea la emitida en el último mes</p> <p>Revisa que todos los documentos estén completos</p> <p><b>Requisitos están completos y correctos:</b> continúa con la actividad 6</p> <p><b>Requisitos NO están completos y correctos:</b> continúa con la actividad 5</p>
5	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p><b>Requisitos NO están completos y correctos</b></p> <p>Informa al cliente que no se puede continuar con la negociación, comunica las inconsistencias encontradas y devuelve al cliente toda la comunicación recibida</p> <p><b>FIN DEL PROCESO</b></p>
6	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p><b>Requisitos completos y correctos</b></p> <p>Verifica en el sistema cobis (módulo de clientes) si el cliente está registrado en la base de datos de clientes del BNF</p> <p><b>Cliente consta en la base de datos de clientes inicia el Proceso ACTUALIZACIÓN DE DATOS</b></p> <p>Continúa con la actividad 7</p> <p><b>Cliente NO consta en la base de datos de clientes</b></p>

		<p><b>Inicia el Proceso INICIO DE RELACIÓN COMERCIAL</b></p> <p>Continúa con la actividad 7</p> <p>En caso de que el certificado de inversión se vaya a emitir a nombre de varios beneficiarios, todos deben ser registrados como clientes en el sistema Cobis (Modulo Clientes).</p>
7	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p>Ingresar al sistema Cobis (Modulo de Tesorería – DPF- Captación por emisión):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre del titular del certificado de inversión</li> <li>2. Familia titulo</li> <li>3. Plazo de la inversión</li> <li>4. Monto de la inversión</li> <li>5. Tipo de negociación</li> <li>6. Comentario referente a la operación</li> <li>7. Forma de ingreso de valores (debido a cuenta corriente o ahorros, debito a una cuenta del BCE, efectivo, cheque)</li> <li>8. En caso que se haya negociado a una tasa diferente a la establecida en el sistema, ingresa esa tasa, previo que cuente con la autorización de la subgerencia de tesorería por escrito</li> </ol>
8	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p>Genera e imprime del sistema el Deal-Ticket de negociación (Anexo 1), registra la firma del cliente, entrega al cliente al ideal</p>
9	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p>Recibe del cliente el deal-ticket, ingresa en el sistema Cobis (módulo de Tesorería – DPF) los datos de negociación</p> <p>Ingresar la forma de cobro de valores, y de ser el caso ingresa los datos de los beneficiarios y las condiciones bajo las cuales se emite el certificado.</p> <p>El sistema permite ingreso de valores mixtos (efectivo, Cheques, debito cuenta o débito cuenta BCE). Cuando es debito a cuenta corriente o de ahorros el sistema emite automáticamente en mensaje indicando si existe o no disponibilidad de fondos en la cuenta.</p> <p><b>NO existe fondos disponibles:</b> regresa a la Actividad 5</p>

		<p><b>SI existen fondos disponibles y el monto es superior a 5000 USD</b></p> <p>Continúa con la Actividad 11</p>
10		<p><b>SI existen fondos disponibles y el monto es superior a 5000 USD</b></p> <p>Continúa con la Actividad 11</p>
11	<p><b>ASISTENTE DE Balcón de Servicio</b></p>	<p><b>SI existen fondos disponibles y el Monto es superior a 5000 USD</b></p> <p>Entrega al cliente el formulario licitud de fondos y le solicita lo llene.</p> <p><b>SI existen fondos disponibles y el Monto es superior a 5000 USD</b></p> <p>Genera e imprime en el sistema Cobis (módulo Tesorería – DPF) el comprobante de ingreso (Anexo 1.2) y el comprobante de débito a la cuenta del cliente de ser el caso (Anexo 1.3); revisa que el comprobante de ingreso del certificado de inversión consten los datos de negociación definidos por el cliente y registra en los documentos su firma y la del cliente.</p> <p><b>Si requiere cobro de caja</b></p> <p>Inicia el proceso recaudos varios en ventanilla.</p> <p><b>Si deposito es en cheque otros bancos.-</b> Continúa con la actividad 12</p> <p><b>No es depósito en cheque otros bancos.-</b> Continúa con la actividad 14</p>
12	<p><b>ASISTENTE DE Balcón de Servicio</b></p>	<p><b>Si el depósito es en cheque de otros bancos</b></p> <p>El depósito en cheque aplica para las personas que no tiene cuenta en el BNF, en caso de que el cliente tenga cuenta, primero debe depositar su cheque en la cuenta y esperar la efectivización, para abrir el certificado con débito a la cuenta.</p> <p>Imprime certificado de inversión (Anexo 1.4) en papel simple, firma y registra la firma del cliente, y entrega al cliente certificado provisional junto con todos los documentos originales recibidos.</p> <p>Indica al cliente la fecha en la que debe acercarse a retirar su</p>

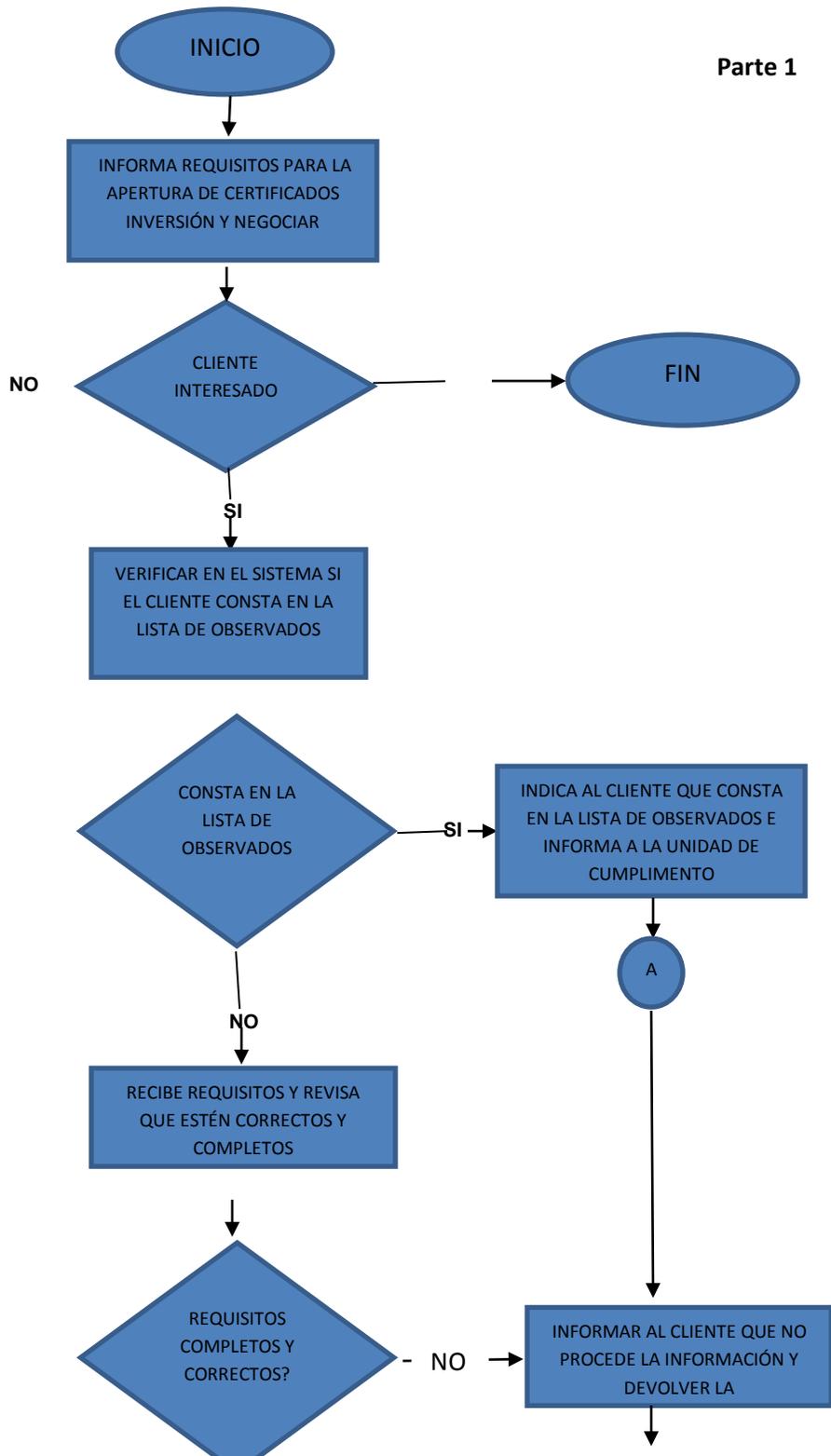
		certificado de inversión.
13		<p>Una vez transcurrido el plazo para la efectivización de los cheques, recibe el cliente el certificado de inversión original, dependiendo si es persona natural o jurídica.</p> <p>Ingresa al sistema Cobis (módulo de tesorería-DPF) y verifica si el cheque se ha efectivizado.</p>
14	<b>ASISTENTE DE BalcÓN DE SERVICIO</b>	<p>Ingresa en el sistema Cobis (Modulo de tesorería DPF) el número pre impreso que consta en la hoja de seguridad, imprime el certificado de inversión original en hoja de seguridad con el número de portafolio que genera el sistema Cobis (módulo de tesorería DPF) y copia numerada, registra la firma del titular en el certificado de inversión original y copia, luego firma el delegado operativo y coloca el sello en el certificado original y finalmente firma el Gerente comercial.</p> <p>Solicita la firma del gerente comercial conjuntamente con el delegado operativo/ sucursal / agencia/ responsable de oficina especial o quienes hagan sus veces de conformidad con la normativa establecida en el instructivo de firmas autorizadas. Adjunto remite toda la documentación generada en el proceso.</p>
15	<b>DELEGADO OPERATIVO (SUCURSAL/AGENCIA/RESPONSABLE DE OFICINA ESPECIAL)</b>	<p><b>Delegación operativa (sucursal/agencia/responsable de oficina especial)</b></p> <p>Recibe el certificado de inversión y toda la documentación generada en el proceso, revisa que la documentación generada en el proceso, revisa que la documentación se encuentre en el certificado físico.</p> <p><b>Datos son correctos.-</b> continúa con la actividad 16</p> <p><b>Datos NO correctos.-</b> regresa a la actividad 9</p>
16	<b>ASISTENTE DE BalcÓN DE SERVICIO</b>	<p><b>Datos son correctos</b></p> <p>Firma el certificado de inversión original y la copia.</p> <p>Remite el certificado de inversión junto con todos los</p>

17	<p>documentos.</p> <p>Recibe el certificado firmado y toda la documentación generada en el proceso.</p> <p>Entrega al cliente el certificado de inversión original y todos los documentos de identificación originales recibidos.</p> <p>Archiva la siguiente documentación:</p> <p><b>Personas naturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Original y copias de cedula de ciudadanía / pasaporte / carnet de refugiado</li> <li>➤ Original y copia de papeleta de votación vigente</li> <li>➤ Planilla de servicio básico emitida de hasta 60 días</li> <li>➤ Comprobante de débito a la cuenta del cliente, cuando el caso lo amerita.</li> <li>➤ Comprobante de depósito, cuando el caso lo amerita</li> <li>➤ Certificado de inversión provisional, en el caso de haberlo emitido</li> <li>➤ Copia numerada del certificado de inversión</li> </ul> <p><b>Personas jurídicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registro Único de Contribuyentes (RUC)</li> <li>➤ Original y copia de cedula de ciudadanía del representante legal, gerente o tesorero</li> <li>➤ Original y copia de la papeleta de votación vigente (representante legal, gerente o tesorero)</li> <li>➤ Planilla de servicio básico emitida de hasta 60 días</li> <li>➤ Copia del acta de constitución de la compañía</li> <li>➤ Copia del nombramiento del representante legal</li> <li>➤ Comprobante de débito a la cuenta del cliente, cuando el caso lo amerita</li> <li>➤ Comprobante de depósito, cuando el caso lo amerita</li> <li>➤ Certificado de inversión provisional, en el caso de haberlo emitido</li> <li>➤ Copia numerada del certificado de inversión</li> </ul> <p><b>FIN DEL PROCESO</b></p>
----	--

**Fuente:** Banco Nacional de Fomento  
**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

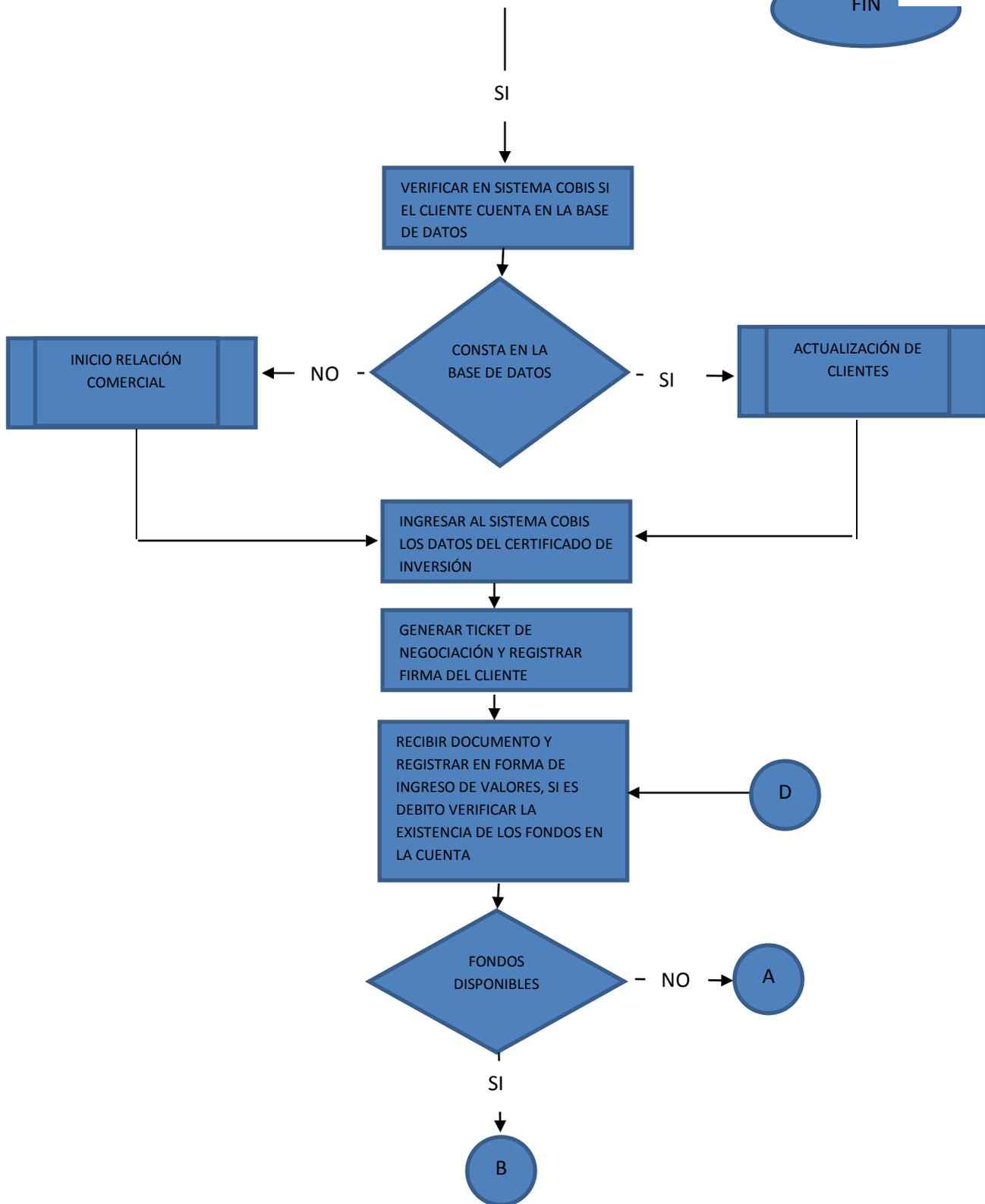


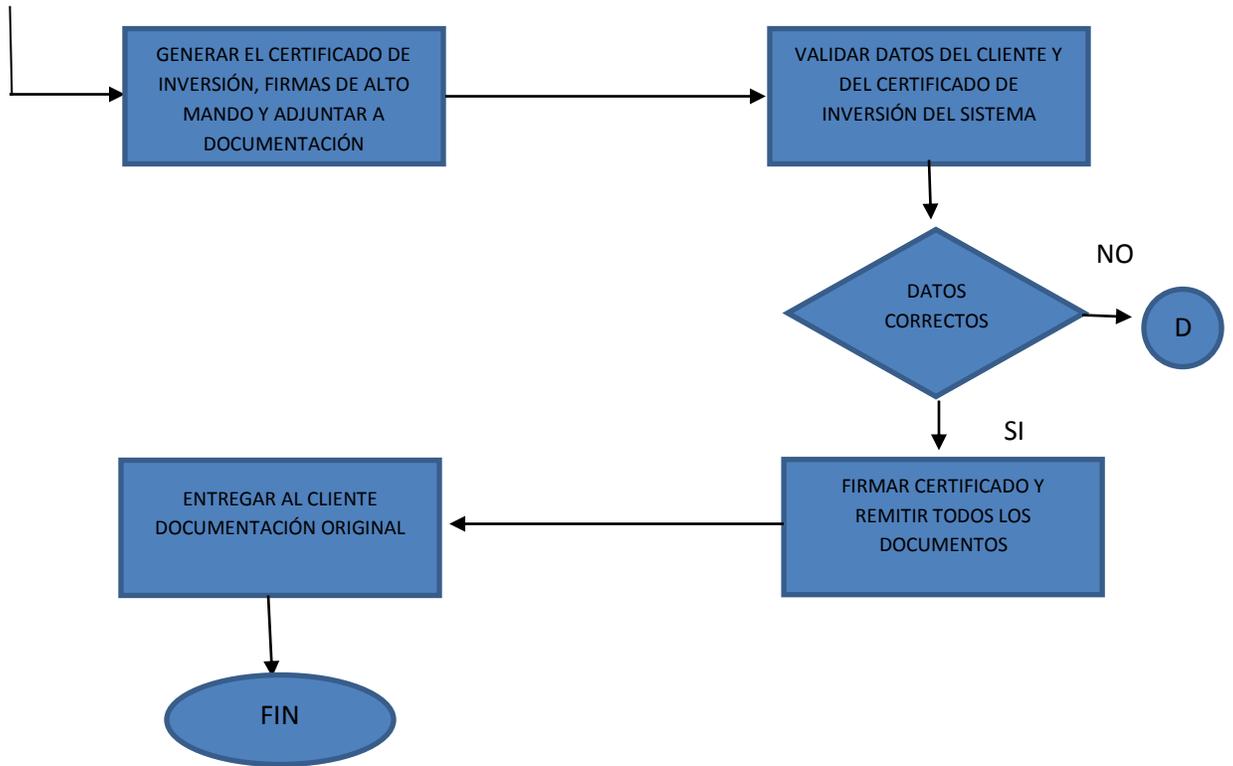
**DIAGRAMA DE FLUJO:**



Parte 2

FIN





**Ilustración 21 DIAGRAMA DEL PROCESO DE CAPTACIONES**  
 Elaborado por: Guevara, A. (2015)

#### 6.7.4. MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGOCAPTACIONES AMBIENTE DE CONTROL

Para realizar la evaluación en la captación de valores se utiliza la siguiente tabla con los niveles de riesgos y confianza, para determinar la valoración del sistema actual.

**Tabla 38 ESCALA DE EVALUACIÓN**

ESCALA DE EVALUACIÓN		
CUMPLIMIENTO	CALIFICACIÓN	VALORACIÓN
	Puntos	Niveles
SI (CUMPLIMIENTO)	2	CONFIABLE
PARCIAL (C/P)	1	ACEPTABLE
NO	0	NO CONFIABLE

Obtenidos los resultados obtendremos los intervalos:

**Tabla 39 NIVELES DE RIESGO Y CONFIANZA**

INTERVALOS	CONFIANZA	RIESGO
15-50	BAJO	ALTO
51-75	MODERADO	MODERADO
76-95	ALTO	BAJO

Al finalizar reprogramaremos los procesos, y se modificara los elementos

**Ilustración 22 DIAGRAMA DEL PROCESO DE CAPTACIONES**  
 Elaborado por: Guevara, A. (2015)

consid  
 erados  
 de

riesgos altos y moderados.

## EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)

**Tabla 40 AMBIENTE DE CONTROL CAPTACIONES**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> AMBIENTE DE CONTROL						
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>			
¿El banco cuenta con una guía de procesos de captaciones?	X			2	2	
¿Existe personal encargado para realizar el proceso de captaciones?	X			2	2	
¿Los asistentes del balcón de servicios informan de los beneficios y trámites para las negociaciones y certificados de inversión al cliente?		X		2	0	
¿Existen informes de control para las captaciones realizadas en el día?			X	2	1	
¿Se verifica que todos los papeles requeridos para la captación se encuentren al día y en forma completa?			X	2	1	
¿El asistente operativo notifica cualquier novedad que presente cliente en su historial?		X		2	0	
¿El sistema cobis ayuda al control de los procesos para las captaciones?			X	2	1	
¿El personal encargado para la realización de las captaciones, cumple con las metas propuestas por la Institución?		X		2	0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Tabla 41 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS CAPTACIONES**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
	<b>RESPUESTA</b>					
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>	<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Los objetivos van acorde con las captaciones del banco?			X	2	1	
¿Las captaciones cuentan con alcances para la medición de su desempeño?		X		2	0	
¿El proceso de captaciones tiene objetivos alcanzables para el banco?			X	2	1	
¿Cuándo no se alcanza el nivel de captaciones planteados los objetivos cambian?		X		2	0	
¿El proceso de captaciones controla que los objetivos se cumplan en su totalidad?			X	2	1	
¿La organización colabora con el área de captaciones para el logro de sus metas y cumplimiento de objetivos?	X			2	2	
¿Cuándo un proceso de captaciones no es completado en su totalidad, los objetivos se ven afectados?		X		2	0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Tabla 42 IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO CAPTACIONES**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS						
	<b>RESPUESTA</b>					
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>	<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Con las captaciones realizadas el banco presenta riesgos de iliquidez?		X		2	0	
¿Se ha presentado riesgos constantes en el banco por las captaciones?		X		2	0	
¿En caso que el certificado de depósito a plazo se emita para varios beneficiarios, el asistente de balcón de servicios se encarga de mitigar cualquier riesgo?	X			2	2	
¿La empresa cuenta con la elaboración de un FODA en el proceso de captaciones?		X		2	0	
¿Los encargados de las captaciones conocen de los riesgos de un proceso erróneo?			X	2	1	
¿La institución actúa inmediatamente ante un riesgo en las captaciones?			X	2	1	
¿El área de captaciones da seguimiento a los clientes que aportan al banco?		X		2	0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Tabla 43 EVALUACIÓN DE RIESGOS CAPTACIONES**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS						
	<b>RESPUESTA</b>					
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>	<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Se evalúa los riesgos en el proceso de captación?			X	2	1	
¿Existe procesos para tomar acciones ante un riesgo de captación?		X		2	0	
¿El incumplimiento de captaciones en un período es considerado riesgo?	X			2	2	
¿Existe un orden lógico en el proceso de captaciones para mitigar algún riesgo?			X	2	1	
¿El sistema utilizado para las captaciones aporta para la eficiencia del proceso?		X		2	0	
¿Para el cumplimiento de objetivos se toma en cuenta los posibles riesgos en el incumplimiento?			X	2	1	
¿Se verifica de donde provienen los fondos de los clientes para las captaciones?	X			2	2	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Tabla 44 RESPUESTA A LOS RIESGOS CAPTACIONES**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> RESPUESTA A LOS RIESGOS						
	<b>RESPUESTA</b>					
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>	<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿Los asistentes de balcón conocen que acciones tomar ante algún riesgo que se presenten en las captaciones?	X			2	2	
¿La gerencia de crédito actúa inmediatamente ante los riesgos de captaciones?		X		2	0	
¿El jefe de área trata de mitigar los riesgos de captaciones con algún plan de acción?			X	2	1	
¿Se emite informes con los riesgos presentados en el proceso de captaciones?			X	2	1	
¿Existe la participación de toda la administración para analizar las alternativas de respuesta al riesgo?	X			2	2	
¿En el proceso de captaciones existen pautas para eliminar cualquier riesgo?			X	2	1	
¿El personal de captaciones tiene claro cómo identificar cualquier riesgo y como enfrentarlo?		X		2	0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Tabla 45 ACTIVIDADES DE CONTROL CAPTACIONES**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> ACTIVIDADES DE CONTROL						
	<b>RESPUESTA</b>					
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>	<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿El área de captaciones cuenta con actividades de control?	X			2	2	
¿Los certificados emitidos cuentan con un control por parte de la organización?	X			2	2	
¿En el proceso de captaciones, se cuenta con controles para el cliente?			X	2	1	
Al realizar una captación se verifica que el cliente no se encuentre reportado en el consep?	X			2	2	
¿Se cumple con todos los requisitos para la emisión de certificados?	X			2	2	
¿Las captaciones cuentan con documentos respaldos de los clientes?	X			2	2	¿
¿Existe un estricto control de la Institución sobre valores monetarios de las negociaciones?		X		2	0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Tabla 46 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN CAPTACIONES**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN:</b> BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS						
<b>PERIODO:</b> AÑO 2014						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE:</b> INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
	<b>RESPUESTA</b>					
<b>PREGUNTA</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>	<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
¿El proceso de captaciones es claro y conciso?		X		2	0	
¿Se informa a los clientes los pasos y beneficios de un certificado de depósito a plazo?		X		2	0	
¿La comunicación al personal sobre las captaciones se realiza constantemente?			X	2	1	
¿El banco informa las tasas que se ofertan en el mercado?	X			2	2	
¿El asistente de balcón informa de todas las captaciones realizadas al jefe inmediato?		X		2	0	
Cuándo se ha presentado inconvenientes con un cliente en el pago de sus intereses ¿se reporta a la gerencia?			X	2	1	¿
¿La información proporcionada por el área confiable para la toma de decisiones?	X			2	2	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

**Tabla 47 SUPERVISIÓN Y MONITOREO CAPTACIONES**

<b>NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: BANCO DEL FOMENTO OFICINA ESPECIAL BAÑOS</b>						
<b>PERIODO: AÑO 2014</b>						
<b>EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO COSO II (ERM)</b>						
<b>COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>						
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>POND</b>	<b>CALIF</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>C/P</b>			
¿Se estudia los casos de alto riesgo en las captaciones?		X		2	0	Se investiga los casos de alto riesgo en las captaciones?
¿Se realiza monitoreo en los procesos de captaciones?		X		2	0	
¿Se logra la captación necesaria para mitigar riesgos de liquidez?	X			2	2	
¿La información presentada sirve para la toma de decisiones?		X		2	0	
¿Existe supervisión constante en el área de captaciones?			X	2	1	
¿Los procesos de captaciones cumplen con todo el seguimiento planteado por la gerencia?			X	2	1	
¿En el informe de actividades se presenta un breve análisis de la situación del cliente?			X	2	1	
<b>TOTAL CUESTIONARIO</b>				<b>114</b>	<b>55</b>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO DE CAPTACIONES

Para evaluar los resultados se utiliza la siguiente formula:

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

En donde:

NC= nivel de confianza

CT= calificación total

PT= ponderación total

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{52 * 100}{114}$$

$$NC = 48\%$$

**Tabla 48 RESULTADOS**

INTERVALOS	CONFIANZA	RIESGO
15-50	BAJO	ALTO
51-75	MODERADO	MODERADO
76-95	ALTO	BAJO

Basándose con el estudio del cuestionario de control interno, a cada componente del COSO II, se determinó que el nivel de confianza es del 48%, que según la tabla se encuentra en un nivel de confianza bajo y con un riesgo alto.

**Tabla 49 RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CAPTACIONES**

<b>RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>COMPONENTE</b>	<b>PONDERACIÓN TOTAL</b>	<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>NIVEL DE CONFIANZA %</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>
<b>Ambiente Interno</b>	16	7	43.75	alto
<b>Establecimientos de Objetivos</b>	14	5	35.71	alto
<b>Identificación de Eventos</b>	14	7	50.00	alto
<b>Evaluación de Riesgos</b>	14	7	50.00	alto
<b>Respuesta a los Riesgos</b>	14	7	50.00	alto
<b>Actividades de Control</b>	14	11	78.57	bajo
<b>Información y Comunicación</b>	14	6	42.86	alto
<b>Monitoreo</b>	14	5	35.71	alto
<b>TOTALES</b>	114	55	48.33	

**Fuente:** Investigación de campo

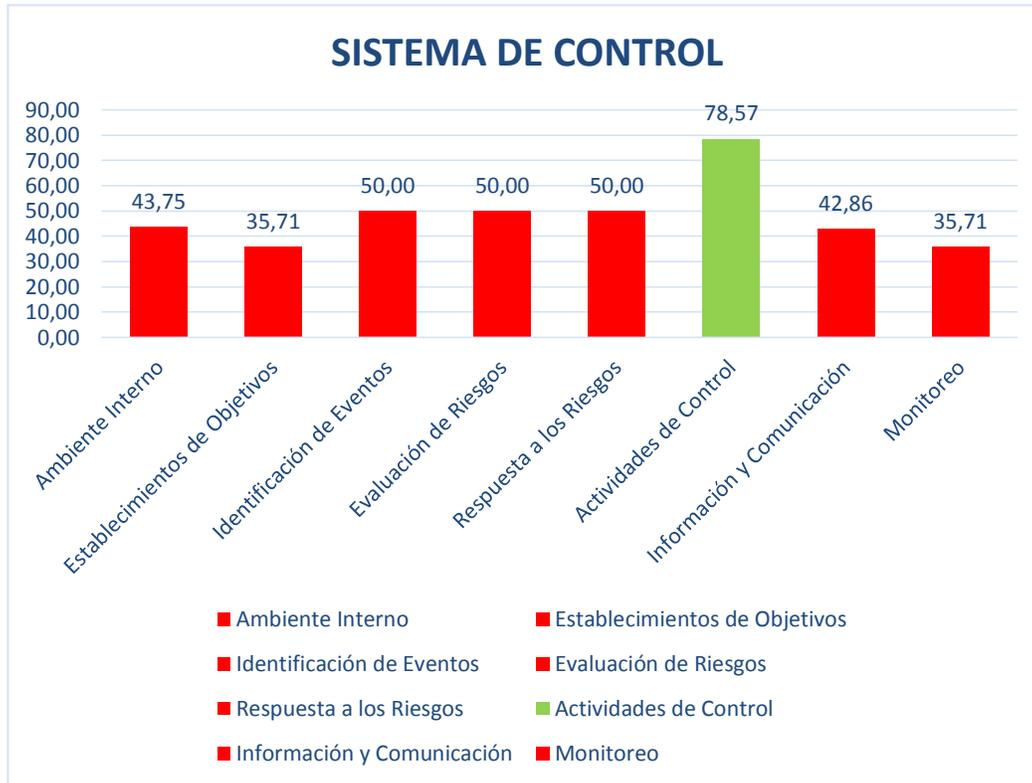
**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

## **REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LA TENDENCIA DE LOS COMPONENTES**

Con la representación gráfica se puede identificar de la forma más clara los elementos con mayor riesgo, los cuales requieren atención inmediata, además de los componentes en riesgo moderado y bajo.

En este caso la mayoría de los ocho elementos del COSO II se encuentran en un riesgo alto y nivel de confianza bajo.

### Ilustración 23 Sistema de control



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

La presentación toma en cuenta los niveles de confiabilidad por zonas de tendencia denominada críticas, de oportunidad y de éxito teniendo como un punto medio denominado margen mínimo de seguridad.

**Tabla 50 Referencia de los niveles de confiabilidad por zonas de tendencia denominada críticas**

ZONA CRÍTICA	15%-50%	SITUACION DE DEBILIDAD
ZONA DE OPORTUNIDAD	51%-75%	DEBILIDAD DISCRETA
ZONA DE ÉXITO	76%-95%	SITUACIÓN DE FORTALEZA

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

El banco debe de tomar decisiones inmediatas para erradicar la zona crítica de los niveles de control en el área de créditos, tomando en cuenta la probabilidad e impacto que se puede estar enfrentando la organización, y aumentando sistemas de controles y procedimientos, los cuales deben ser claros, dinámicos y además acoplables al personal en general.

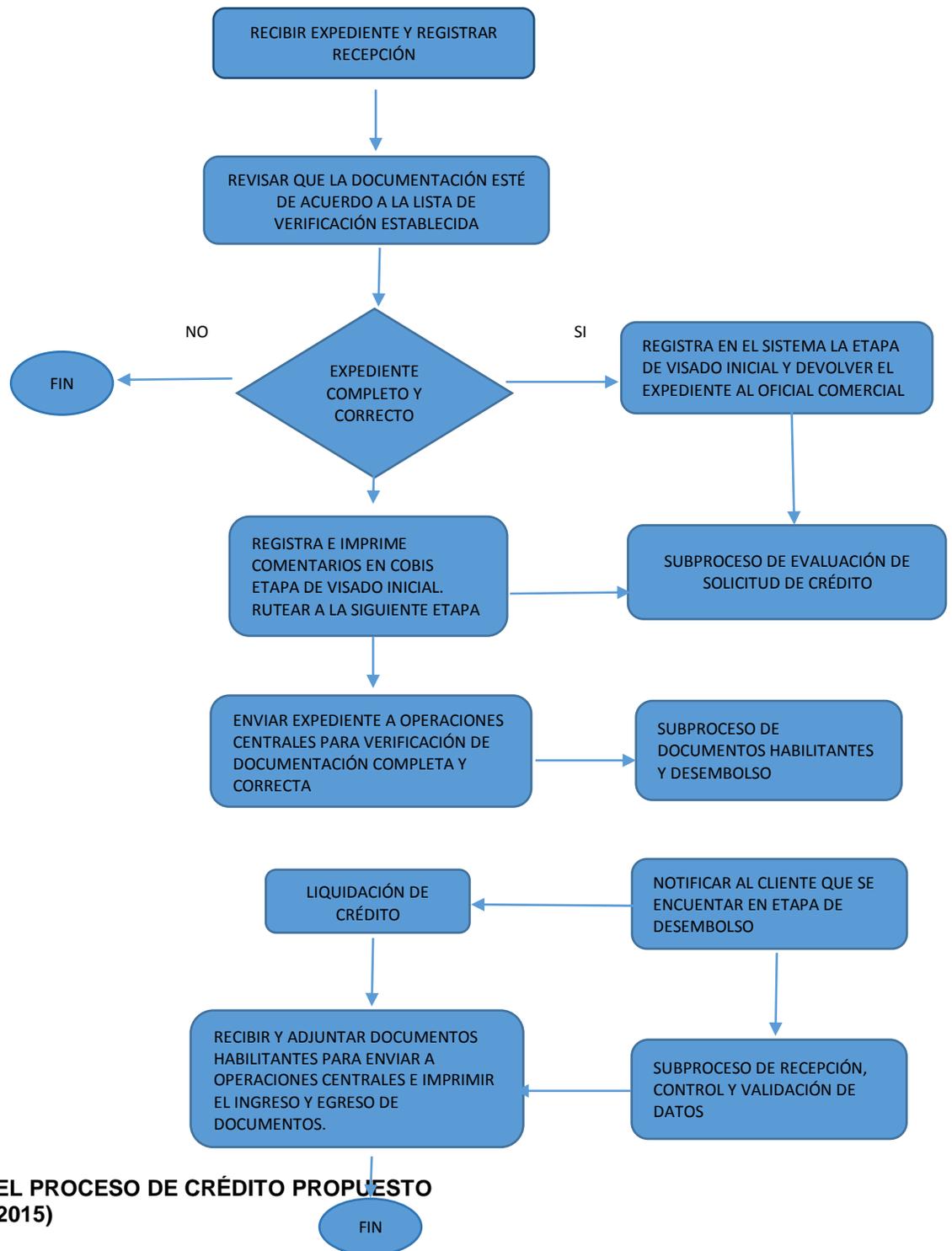
#### **6.7.5. REINGENIERÍA DE PROCESOS**

Una vez culminado el proceso de evaluación mediante el sistema COSO II, se establece los siguientes procesos tanto para el proceso de colocaciones como para el proceso de captaciones.

#### **PROCESO DE COLOCACIONES**

El proceso siguiente corresponde a las captaciones y es un elemento primordial para las actividades del Banco, pues este conllevara a un mejor desarrollo, siendo más directo, conciso y resumido.





**Ilustración 24 DIAGRAMA DEL PROCESO DE CRÉDITO PROPUESTO**  
 Elaborado por:Guevara, A. (2015)

Lo que se hizo en el flujograma de procesos crediticios eliminar enlaces innecesarios resumiéndolo y generando una lectura más acertada, para que todos los que son miembros fundamentales del área, puedan comprender y ejecutar las actividades. Los procedimientos son los mismos, básicamente lo que se ha cambiado es la terminología y presentación para una mejor lectura.

**Tabla 51 FICHA TÉCNICA DE PROCESO DE CONCESIÓN CRÉDITO**

<b>PROCEDIMIENTO</b>		
Macroproceso:	<b>CICLO DE CRÉDITO</b>	Código:
Proceso:	<b>CONCESIÓN DE CRÉDITO</b>	
Subproceso:	<b>VISADO INICIAL</b>	
<b>N<sup>a</sup></b>	<b>Unidad / Puesto</b>	<b>Tarea / Actividad</b>
<b>INICIO</b>		
	El subproceso Evaluación de Solicitud de Crédito envía alexpediente de crédito para el Visado Inicial.	
<b>Jefe Operativo/ Asistente Operativo</b>	Recibir el expediente y registrar en el formato de recepción de expedientes físicos- <b>DOCUMENTOS:</b> 1. Expediente de Crédito 2. Formato de recepción de Expedientes Físicos	
	Si el expediente recibido está completo registrar en Cobis en la etapa de visado inicial y devolver el expediente al oficial comercial.  Si el expediente recibido no está completo y correcto devolver al cliente y finalizar el proceso	
	Revisar que la documentación cumpla con los requisitos Establecidos en la lista de verificación. <b>DOCUMENTOS:</b> 1. Expediente de crédito 2. Formatos lista de verificación - Requisitos para el trámite de Crédito.	
	Revisar el cumplimiento de políticas de acuerdo a los siguientes documentos: Reglamento General de Crédito	

	<p>Manual de Políticas de Mocr crédito Crecimiento/ Fortalecimiento.</p> <p>Realizar llamadas telefónicas para verificar información de expediente y registrar en sistema COBIS novedades</p> <p><b>DOCUMENTOS:</b></p> <p>4. Formato de verificación telefónica</p> <p>5. Informe de Validación en COBIS trámites.</p>
--	---

<b>SUMILLAS:</b>
------------------

<b>Jefe Operativo/ Asistente Operativo</b>	<p>Revisar que la documentación cumpla con los requisitos establecidos en las listas de verificación existentes para cada tipo de crédito</p> <p><b>DOCUMENTOS</b></p> <p>1. Expediente de Crédito</p> <p>3. Formato lista de verificación- Requisitos para el trámite de crédito.</p>
	<p>Si el expediente contiene errores regularizar inmediatamente.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>EXPEDIENTE CON ERRORES EN DOCUMENTACIÓN O INCOMPLETO</b></p> <p>Registrar en el sistema COBIS en etapa de Visado Inicial observaciones y devolver expediente al oficial comercial.</p> <p>Al realizar la devolución del expediente, ingresa al Subproceso de Evaluación de Solicitud de Crédito para revisión y acciones correctivas de parte del responsable del proceso.</p>
	<p style="text-align: center;"><b>EXPEDIENTE CORRECTO</b></p> <p>Registrar comentario de oficial en el sistema COBIS en etapa Visado Inicial e imprimir los siguientes documentos:</p> <p style="padding-left: 40px;">Acta de comentario del oficial del Sistema COBIS</p> <p style="padding-left: 40px;">Check List de Liquidación de Operaciones.</p> <p>Rutear a la siguiente etapa e imprimir:</p> <p style="padding-left: 40px;">Membrete de identificación del expediente.</p> <p><b>DOCUMENTOS</b></p> <p>6. Acta de Comentario del Oficial del Sistema COBIS.</p>

7. Membrete de Identificación del Expediente.

9. Check List de Liquidación de Operaciones. (Ruta 12).

**SUMILLAS:**

El encargado de Desembolso (Jefe Operativo / Asistente Operativo) aplicará el procedimiento del Subproceso de Documentos Habilitantes y Desembolso.

Una vez ejecutado el procedimiento indicado, deberá notificar el desembolso y enviar al encargado del proceso (Jefe Operativo / Asistente Operativo) los documentos habilitantes que se detallan a continuación:

Pagaré a la Orden

Contrato de Mutuo o préstamo

Tabla de Amortización

Liquidación de Desembolso

Formulario de Declaración de Origen Lícito de Recursos.

**DOCUMENTOS:**

10. Pagaré a la Orden

11. Contrato de Mutuo o Préstamo

12. Tabla de Amortización

13. Liquidación de desembolso

14. Formulario de Declaración de Origen Lícito de Recursos.

El encargado del proceso (Jefe Operativo / Asistente Operativo) recibirá documentos habilitantes generados por el Subproceso de Documentos Habilitantes y Desembolso.

Los documentos habilitantes recibidos deberán ser anexados al Expediente para su envío a Operaciones Centrales en Quito o Guayaquil dependiendo el caso y se imprimirá el formulario de Ingreso y Egreso de documentos para su llenado.

**DOCUMENTOS:**

8. Formulario de Ingreso y Egreso de Documentos

10. Pagaré a la Orden

11. Contrato de Mutuo o Préstamo

12. Tabla de Amortización

13. Liquidación de desembolso

14. Formulario de Declaración de Origen Lícito de Recursos.

15. Expediente validado y registrado en el sistema COBIS

EXPEDIENTE CORRECTO

	<p>Registrar comentario de oficial en el sistema COBIS en etapa Visado Inicial e imprimir los siguientes documentos:</p> <p style="padding-left: 20px;">Acta de comentario del oficial del Sistema COBIS</p> <p>Rutear a la siguiente etapa e imprimir:</p> <p style="padding-left: 20px;">Membrete de identificación del expediente. Formulario de Ingreso y Egreso de Documentos</p> <p><b>DOCUMENTOS</b></p> <p>6. Acta de Comentario del Oficial del Sistema COBIS. 7. Membrete de Identificación del Expediente. 8. Formulario de Ingreso y Egreso de Documentos.</p>
	<p>Enviar expediente a Operaciones Centrales en la ciudad de Quito o Guayaquil de acuerdo al caso.</p> <p>En Operaciones Centrales el expediente ingresará al Subproceso de Recepción, Control y Validación de Datos para continuar las diferentes Etapas del proceso de concesión de créditos.</p> <p>DOCUMENTO:</p> <p>10. Expediente validado y registrado en el sistema COBIS.</p>
<b>FIN</b>	

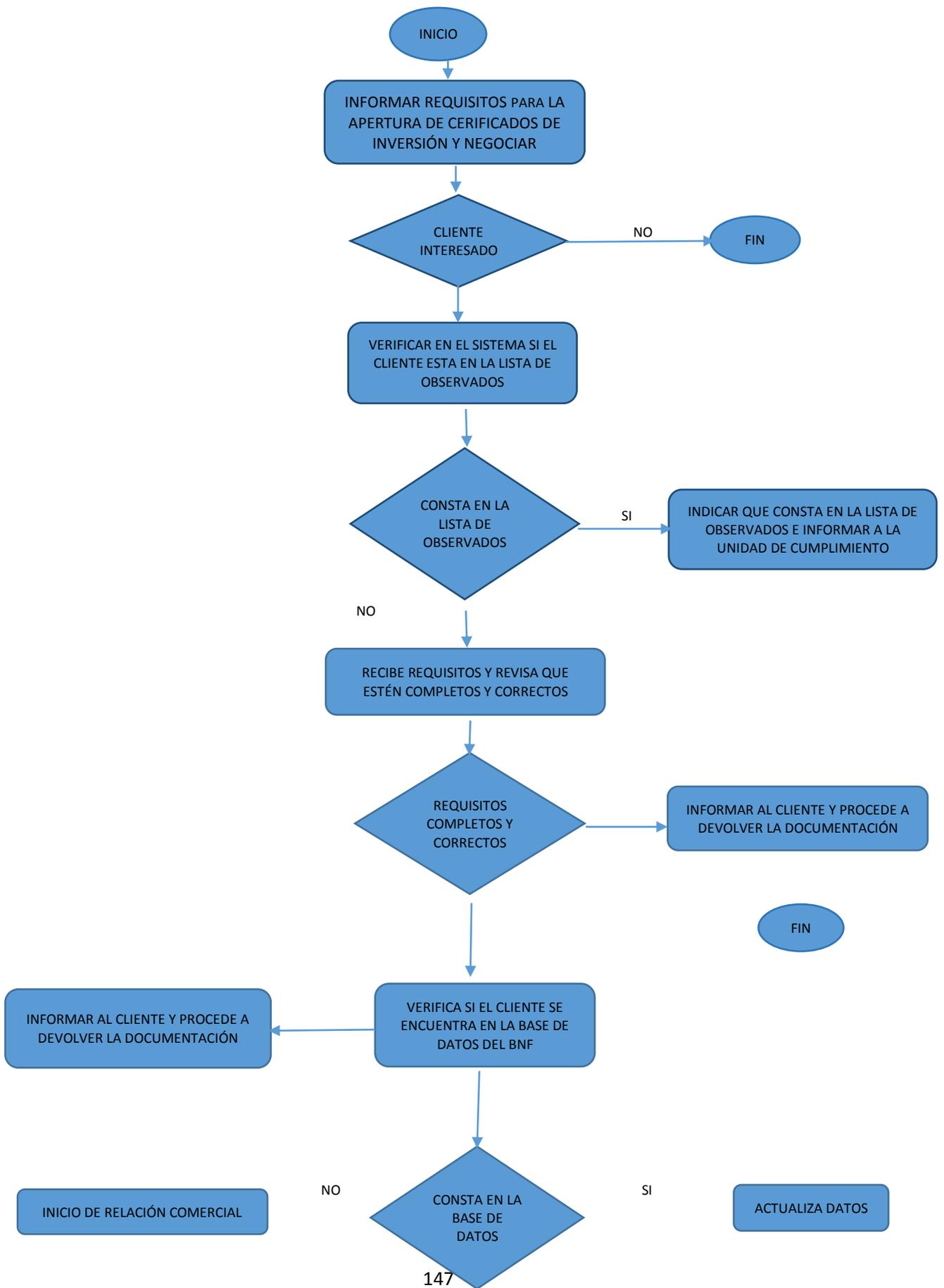
**Fuente:** Banco Nacional de Fomento  
Elaborado por: Guevara A. (2015)

Como se observa lo único que ha cambiado es el esquema del flujograma, y los procedimientos serían los mismos, pero se propondrá en el siguiente punto las políticas para que tanto el flujo del proceso como el procedimiento se cumplan, así como otras políticas y procedimientos para las colocaciones o actividad crediticia.

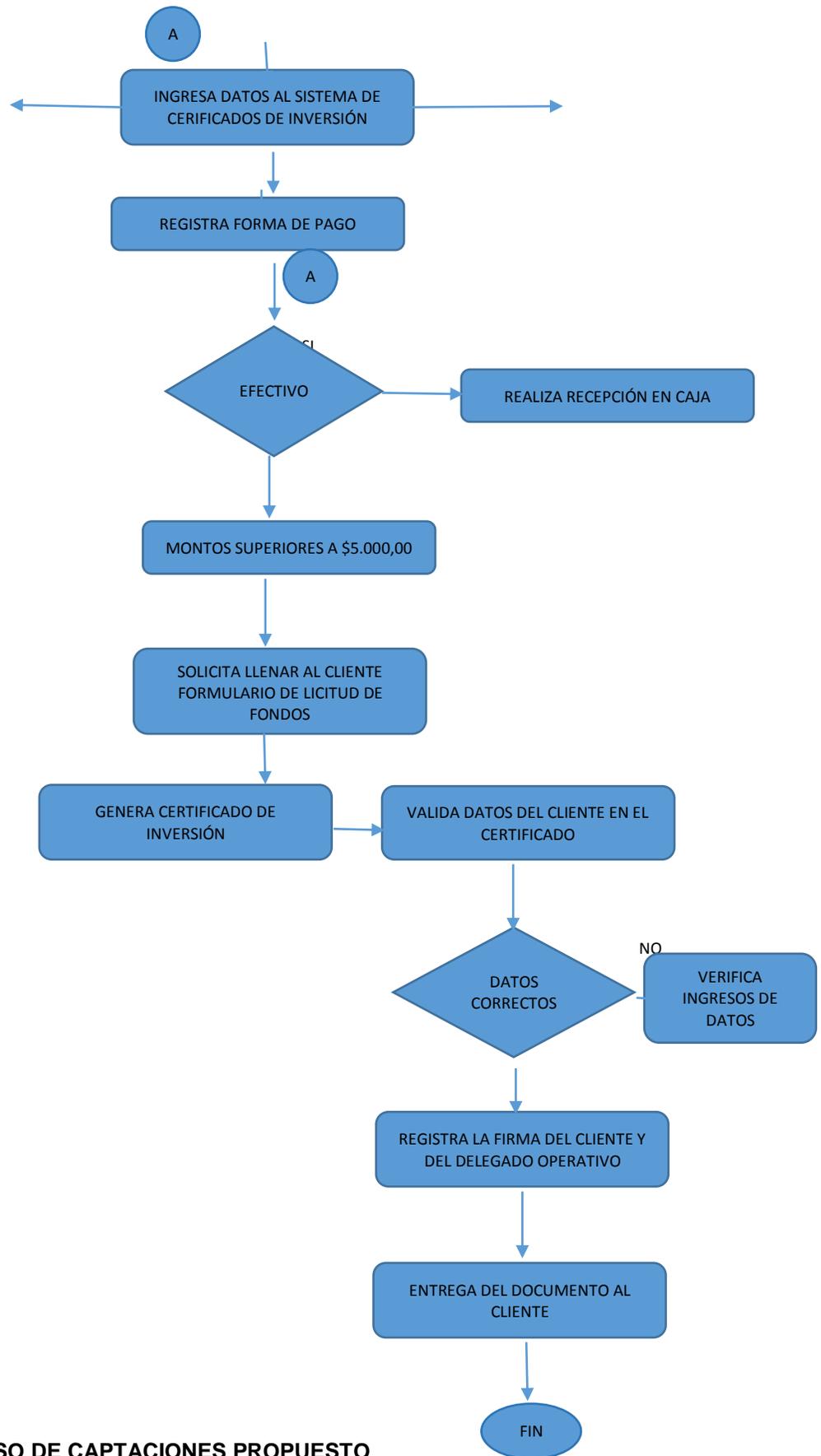
## **PROCESO DE CAPTACIONES**

Para el proceso de captaciones, también se ha creado una estructura más detallada, que sea de fácil entendimiento y exprese el proceso en síntesis. Dicho proceso deberá generar el alcance propuesto, y su estructura es la siguiente:

## **DIAGRAMA DE FLUJO:**



SI



**Ilustración 25 DIAGRAMA DEL PROCESO DE CAPTACIONES PROPUESTO**  
Elaborado por: Guevara, A. (2015)

**Tabla 52 FICHA TÉCNICA DE PROCESO DE CAPTACIONES**

PROCEDIMIENTO		
NOMBRE DEL PROCESO: NEGOCIACIÓN Y APERTURA DE CERTIFICADOS DE INVERSIÓN		Código:
A.	UNIDAD / PUESTO	TAREA / ACTIVIDAD
1	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p>Recibe del cliente pedido verbal de apertura de certificado de inversión (DPF), informa al cliente sobre montos, plazos, tasas de interés, breve descripción de los beneficios del producto y fortalezas del BNF.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El monto mínimo para apertura un certificado de inversión (PDF) es 250 dólares que se encuentra parametrizado en el sistema COBIS (Modulo de Tesorería - DPF)</li> </ul> <p>Informa al cliente de los requisitos para la apertura del certificado de inversión (DPF) son:</p> <p><b>Personas Naturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Original y copias de la cedula de ciudadanía / pasaporte / carnet de refugio</li> <li>➤ Original y copia de papeleta de votación vigente</li> <li>➤ Planilla de servicio básico emitida de hasta 60 días</li> <li>➤ Una referencia personal o familiar por escrito, que no viva con el solicitante con números telefónicos convencionales y celulares</li> </ul> <p><b>Personas Jurídicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Copia del registro Único de Contribuyentes (RUC)</li> <li>➤ Original y copia de cedula de ciudadanía del representante legal, gerente o Tesorero</li> <li>➤ Original y copia de la papeleta de votación vigente (Representante legal, Gerente o Tesorero)</li> <li>➤ Planilla de servicio básico emitida de hasta 60 días</li> <li>➤ Copia notariada del acuerdo ministerial de su creación</li> <li>➤ Copia notariada del estatuto</li> <li>➤ Copia notariada de reformas a estatuto ( en caso de haber)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Copia notariada de los nombramientos que certifiquen la condición de representantes legales y firmas autorizadas</li> <li>➤ Estados financieros (en caso de que el estatuto establezca la obligación de presentar estados financieros)</li> <li>➤ Dos referencias personales de cada firmante de la cuenta, en la que conste números de teléfonos y números de cedula de quien las emite</li> <li>➤ Referencias comerciales y bancarias por cada firmante o de la institución, en la que conste números de teléfonos de la empresa o instituciones que la emite</li> <li>➤ Fuentes de ingresos.</li> </ul> <p>En el caso de que el certificado se vaya a emitir a nombre de varios beneficiarios, informa que estos requisitos, son necesarios para cada uno de ellos.</p> <p>Negocia con el cliente las condiciones del certificado de inversión, en cuanto a montos, plazos, tasas de interés; a través de la simulación del certificado de inversión en el sistema.</p> <p><b>Cliente está interesado por el producto:</b> Continúa con la actividad 2</p> <p><b>Cliente no le interesa el producto</b></p> <p><b>FIN DEL PROCESO</b></p>
2	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p><b>Cliente está interesado por el producto</b></p> <p>Ingresar el número de identificación en el sistema Cobis (módulo de clientes) y verificar si el cliente consta en las listas observadas.</p> <p><b>Cliente consta en lista de observación:</b> Continúa con la Actividad 3</p> <p><b>Cliente No consta en la lista de observación:</b> Continúa con la Actividad 4</p>
3	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p><b>Cliente consta en listas observadas</b></p> <p>Comunica al cliente que consta en las listas observadas.</p> <p>Los clientes que soliciten apertura de Certificados de Inversión</p>

		<p>(DPF) deben ser verificados en las listas reservadas nacionales (CONSEP; PEPS-Personas Expuestas Políticamente) e internacionales (OFAC) a las que se autorice el acceso, por la unidad de cumplimiento, para constatar que no existen coincidencias con listas denegadas, como lo establece la normativa sobre lavado de activos y financiamiento de delitos</p> <p>Continúa con actividad 5</p>
4	<p><b>ASISTENTE DE Balcón de Servicio</b></p>	<p><b>Cliente No consta en la lista de observación</b></p> <p>Recebe de cada uno de los beneficiarios del certificado de inversión los siguientes requisitos:</p> <p><b>Personas Naturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Original y copias de cedula de ciudadanía / pasaporte / carnet de refugiado</li> <li>➤ Original y copia de papeleta de votación vigente</li> <li>➤ Planilla de servicio básico emitida de hasta 60 días</li> <li>➤ Una referencia personal o familiar por escrito, que no viva con el solicitante con números telefónicos convencionales y celulares</li> </ul> <p><b>Personas Jurídicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registro Único de Contribuyentes (RUC)</li> <li>➤ Original y copia de cedula de ciudadanía del representante legal, gerente o tesorero</li> <li>➤ Original y copia de la papeleta de votación vigente (representante legal, gerente o tesorero)</li> <li>➤ Planilla de servicio básico emitida de hasta 60 días</li> <li>➤ Copia notariada del acuerdo ministerial de su creación</li> <li>➤ Copia notariada del estatuto</li> <li>➤ Copia notariada de reformas a estatuto (en caso de haber)</li> <li>➤ Copia notariada de los nombramientos que certifiquen las condición de representante legales y firmas autorizadas</li> <li>➤ Estados financieros (en caso de que el estatuto establezca la obligación de presentar estados financieros)</li> <li>➤ Dos referencias personales de cada firmante de la cuenta, en la que conste números de teléfonos y números de cedula de quien las emite</li> <li>➤ Referencias comerciales y bancarias por cada firmante o</li> </ul>

		<p>de la institución, en la que conste números de teléfonos de la empresa o instituciones que la emite</p> <p>Revisa que la cedula y la papeleta de votación se encuentren vigentes y que estén legibles.</p> <p>En el caso de la planilla de servicios básicos verifica que sea la emitida en el último mes</p> <p>Revisa que todos los documentos estén completos</p> <p><b>Requisitos están completos y correctos:</b> continúa con la actividad 6</p> <p><b>Requisitos NO están completos y correctos:</b> continúa con la actividad 5</p>
5	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p><b>Requisitos NO están completos y correctos</b></p> <p>Informa al cliente que no se puede continuar con la negociación, comunica las inconsistencias encontradas y devuelve al cliente toda la comunicación recibida</p> <p><b>FIN DEL PROCESO</b></p>
6	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p><b>Requisitos completos y correctos</b></p> <p>Verifica en el sistema cobis (módulo de clientes) si el cliente está registrado en la base de datos de clientes del BNF</p> <p><b>Cliente consta en la base de datos de clientes inicia el Proceso ACTUALIZACIÓN DE DATOS</b></p> <p>Continúa con la actividad 7</p> <p><b>Cliente NO consta en la base de datos de clientes</b></p> <p><b>Inicia el Proceso INICIO DE RELACIÓN COMERCIAL</b></p> <p>Continúa con la actividad 7</p> <p>En caso de que el certificado de inversión se vaya a emitir a nombre de varios beneficiarios, todos deben ser registrados como clientes en el sistema Cobis (Modulo Clientes).</p>

7	<b>ASISTENTE DE BalcÓN DE SERVICIO</b>	<p>Ingresar al sistema Cobis (Modulo de Tesorería – DPF- Captación por emisión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>9. Nombre del titular del certificado de inversión</li> <li>10. Familia titulo</li> <li>11. Plazo de la inversión</li> <li>12. Monto de la inversión</li> <li>13. Tipo de negociación</li> <li>14. Comentario referente a la operación</li> <li>15. Forma de ingreso de valores (debido a cuenta corriente o ahorros, debito a una cuenta del BCE, efectivo, cheque)</li> <li>16. En caso que se haya negociado a una tasa diferente a la establecida en el sistema, ingresa esa tasa, previo que cuente con la autorización de la subgerencia de tesorería por escrito</li> </ol>
8	<b>ASISTENTE DE BalcÓN DE SERVICIO</b>	<p>Genera e imprime del sistema el Deal-Ticket de negociación (Anexo 1), registra la firma del cliente, entrega al cliente al ideal</p>
9	<b>ASISTENTE DE BalcÓN DE SERVICIO</b>	<p>Recibe del cliente el deal-ticket, ingresa en el sistema Cobis (módulo de Tesorería – DPF) los datos de negociación</p> <p>Ingresar la forma de cobro de valores, y de ser el caso ingresa los datos de los beneficiarios y las condiciones bajo las cuales se emite el certificado.</p> <p>El sistema permite ingreso de valores mixtos (efectivo, Cheques, debito cuenta o débito cuenta BCE). Cuando es debito a cuenta corriente o de ahorros el sistema emite automáticamente en mensaje indicando si existe o no disponibilidad de fondos en la cuenta.</p> <p><b>NO existe fondos disponibles:</b> regresa a la Actividad 5</p> <p><b>SI existen fondos disponibles y el monto es superior a 5000 USD</b></p> <p>Continúa con la Actividad 11</p>
10		<p><b>SI existen fondos disponibles y el monto es superior a 5000 USD</b></p> <p>Continúa con la Actividad 11</p>

11	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p><b>Si existen fondos disponibles y el Monto es superior a 5000 USD</b></p> <p>Entrega al cliente el formulario licitud de fondos y le solicita lo llene.</p> <p><b>Si existen fondos disponibles y el Monto es superior a 5000 USD</b></p> <p>Genera e imprime en el sistema Cobis (módulo Tesorería – DPF) el comprobante de ingreso (Anexo 1.2) y el comprobante de débito a la cuenta del cliente de ser el caso (Anexo 1.3); revisa que el comprobante de ingreso del certificado de inversión consten los datos de negociación definidos por el cliente y registra en los documentos su firma y la del cliente.</p> <p><b>Si requiere cobro de caja</b></p> <p>Inicia el <b>proceso recaudos varios en ventanilla.</b></p> <p><b>Si deposito es en cheque otros bancos.-</b> Continúa con la actividad 12</p> <p><b>No es depósito en cheque otros bancos.-</b> Continúa con la actividad 14</p>
12	ASISTENTE DE Balcón de Servicio	<p><b>Si el depósito es en cheque de otros bancos</b></p> <p>El depósito en cheque aplica para las personas que no tiene cuenta en el BNF, en caso de que el cliente tenga cuenta, primero debe depositar su cheque en la cuenta y esperar la efectivización, para abrir el certificado con debito a la cuenta.</p> <p>Imprime certificado de inversión (Anexo 1.4) en papel simple, firma y registra la firma del cliente, y entrega al cliente certificado provisional junto con todos los documentos originales recibidos.</p> <p>Indica al cliente la fecha en la que debe acercarse a retirar su certificado de inversión.</p>
13		<p>Una vez transcurrido el plazo para la efectivización de los cheques, recibe el cliente el certificado de inversión original, dependiendo si es persona natural o jurídica.</p>

		Ingresa al sistema Cobis (módulo de tesorería-DPF) y verifica si el cheque se ha efectivizado.
14	<b>ASISTENTE DE Balcón de Servicio</b>	<p>Ingresa en el sistema Cobis (Modulo de tesorería DPF) el número pre impreso que consta en la hoja de seguridad, imprime el certificado de inversión original en hoja de seguridad con el número de portafolio que genera el sistema Cobis (módulo de tesorería DPF) y copia numerada, registra la firma del titular en el certificado de inversión original y copia, luego firma el delegado operativo y coloca el sello en el certificado original y finalmente firma el Gerente comercial.</p> <p>Solicita la firma del gerente comercial conjuntamente con el delegado operativo/ sucursal / agencia/ responsable de oficina especial o quienes hagan sus veces de conformidad con la normativa establecida en el instructivo de firmas autorizadas. Adjunto remite toda la documentación generada en el proceso.</p>
15	<b>DELEGADO OPERATIVO (SUCURSAL/AGENCIA/RESPONSABLE DE OFICINA ESPECIAL)</b>	<p><b>Delegación operativa (sucursal/agencia/responsable de oficina especial)</b></p> <p>Recibe el certificado de inversión y toda la documentación generada en el proceso, revisa que la documentación generada en el proceso, revisa que la documentación se encuentre en el certificado físico.</p> <p><b>Datos son correctos.-</b> continúa con la actividad 16</p> <p><b>Datos NO correctos.-</b> regresa a la actividad 9</p>
16	<b>ASISTENTE DE Balcón de Servicio</b>	<p><b>Datos son correctos</b></p> <p>Firma el certificado de inversión original y la copia.</p> <p>Remite el certificado de inversión junto con todos los documentos.</p>
17		<p>Recibe el certificado firmado y toda la documentación generada en el proceso.</p> <p>Entrega al cliente el certificado de inversión original y todos los</p>

documentos de identificación originales recibidos.

Archiva la siguiente documentación:

**Personas naturales**

- Original y copias de cedula de ciudadanía / pasaporte / carnet de refugiado
- Original y copia de papeleta de votación vigente
- Planilla de servicio básico emitida de hasta 60 días
- Comprobante de débito a la cuenta del cliente, cuando el caso lo amerita.
- Comprobante de depósito, cuando el caso lo amerita
- Certificado de inversión provisional, en el caso de haberlo emitido
- Copia numerada del certificado de inversión

**Personas jurídicas**

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Original y copia de cedula de ciudadanía del representante legal, gerente o tesorero
- Original y copia de la papeleta de votación vigente (representante legal, gerente o tesorero)
- Planilla de servicio básico emitida de hasta 60 días
- Copia del acta de constitución de la compañía
- Copia del nombramiento del representante legal
- Comprobante de débito a la cuenta del cliente, cuando el caso lo amerita
- Comprobante de depósito, cuando el caso lo amerita
- Certificado de inversión provisional, en el caso de haberlo emitido
- Copia numerada del certificado de inversión

**FIN DEL PROCESO**

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Guevara, A. (2015)

Cabe mencionar que los procedimientos que se encuentran en las fichas, están vigentes para todas las oficinas del Banco Nacional del Fomento, estas oficinas deben acatar y seguir cada uno de los procesos indicados, sin embargo lo que sí se puede proponer es, remodelar los flujos para un mejor entendimiento del personal; sin que éste tenga tanto texto o conexiones innecesarias o que no conlleven a ningún lado; además que a continuación en el siguiente punto se dispondrá de las políticas para que mediante el seguimiento de los proceso se puedan conseguir metas importantes en cuanto a recaudación y créditos (colocaciones y captaciones).

#### **6.7.6. DEFINICIÓN DE POLÍTICAS**

##### **CONDICIONES GENERALES DE ASESORES DE CRÉDITO**

1. El Gerente Comercial en casos que estime conveniente ubicará a más de un asesor de crédito en la misma zona de trabajo, cuando así lo demande la situación.
2. El Gerente Comercial en casos que un Asesor de Crédito alcance niveles de Mora o Provisión superior al promedio propuesto por el Banco, podrá suspender la colocación de éste con el objeto que se dedique a actividades de recuperación y cobranza, esto con la finalidad de evitar iliquidez.

##### **CONDICIONES GENERALES PARA CLIENTES**

1. El asesor de crédito deberá visitar en la mayoría de los casos al cliente. Para luego verificar su domicilio y documentación entregada.
2. Pre-score igual o mayor al dispuesto por el Banco en la Matriz o centrales (500 y 450 referencial).
3. Garante personal con propiedad en montos superiores a \$3000.

4. Justificar y demostrar los ingresos o situación económica que le permita responder por la obligación crediticia o al monto correspondiente.
5. En el caso de contar con negocio, demostrar estabilidad mínima de un año en el caso de que lo tuviere.
6. Mínimo un año de permanencia en el mismo domicilio.
7. La misma persona no podrá ser garante para más de 2 operaciones crediticias con el banco sin importar el monto.
8. En caso de cambio de garante, este debe cumplir con todos los requisitos previstos anteriormente y adjuntar la documentación requerida para verificación.
9. No se aceptarán garantes solteros menores a 22 años, salvo que justifiquen tener una propiedad o sea independiente y tenga solvencia económica.
10. Si el cliente presenta deudas en otras Instituciones financieras deberá presentar un documento de la Institución que certifique que está al día en sus obligaciones o pagos.

### **POLÍTICAS DE CLIENTES POTENCIALES**

1. Son clientes potenciales; todas las personas que tengan como actividades económicas: el comercio, producción (agropecuaria y no agropecuaria), ganadería, servicio, que estén ubicados en las zonas de influencia planteados por el banco.
2. Profesionales independientes con ingresos provenientes de su negocio propio.
3. Clientes con antigüedad del negocio mayor a un año y que demuestre tener un mercado establecido por más de un año.

## REQUISITOS GENERALES QUE SOLICITA LA INSTITUCIÓN

<b>REQUISITOS GENERALES QUE SOLICITA LA INSTITUCIÓN</b>	<b>REQUISITOS PROPUESTOS</b>
<p>1. Copia legible a color de Cédula de Ciudadanía del solicitante, del garante y de sus cónyuges (o convivientes en unión de hecho legalmente relacionada) según sea el caso.</p> <p>2. Copia legible a color de la papeleta de votación actualizada del solicitante, del garante y de sus cónyuges (o convivientes en unión de hecho legalmente reconocida) según sea el caso. Para el caso de personas con capacidades especiales y mayores de 65 años, la presentación del certificado de votación es opcional.</p> <p>3. Original o copia del comprobante de pago de: luz agua o teléfono fijo (con una antigüedad no mayor a 60 días), tanto para el solicitante como para el garante.</p> <p>Para el caso de solicitantes que tienen garantía hipotecaria a favor del BNF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de gravámenes del registro de la propiedad (con</li> </ul>	<p>1. Copia legible a color de Cédula de Ciudadanía del solicitante, del garante y de sus cónyuges (o convivientes en unión de hecho legalmente relacionada) según sea el caso.</p> <p>2. Copia legible a color de la papeleta de votación actualizada del solicitante, del garante y de sus cónyuges (o convivientes en unión de hecho legalmente reconocida) según sea el caso. Para el caso de personas con capacidades especiales y mayores de 65 años, la presentación del certificado de votación es opcional.</p> <p>3. Original o copia del comprobante de pago de: luz agua o teléfono fijo (con una antigüedad no mayor a 60 días), tanto para el solicitante como para el garante.</p> <p>Para el caso de solicitantes que tienen garantía hipotecaria a favor del BNF:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificado de gravámenes del registro de la propiedad (con</li> </ul>

<p>una antigüedad no mayor a 90 días.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de recibo de pago de impuesto predial (actualizado o del último año).</li> </ul> <p>De ser el caso el caso, se exigirá la presentación de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de la declaración del impuesto a la renta del último año (si estuviera obligado a hacerlo)</li> <li>• Copia de la declaración del impuesto al valor agregado del último periodo (Si estuviera obligado a hacerlo)</li> <li>• En el caso de poseer bienes inmuebles o vehículo presentar un documento que certifique la tenencia del bien.</li> <li>• Título de propiedad o contrato de arrendamiento del lugar de inversión cuando éste sea diferente al domicilio.</li> <li>• Para montos superiores a \$300 dólares, copia del registro único de contribuyentes (RUC) o del</li> </ul>	<p>una antigüedad no mayor a 90 días.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Copia de recibo de pago de impuesto predial (actualizado o del último año).</li> </ul> <p>De ser el caso el caso, se exigirá la presentación de los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el caso de poseer bienes inmuebles o vehículo Opresentar un documento que certifique la tenencia del bien.</li> <li>• Título de propiedad o contrato de arrendamiento del lugar de inversión cuando éste sea diferente al domicilio. <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para el caso de activos fijo, original o copia de la proforma de los bienes a adquirirse.</li> <li>➤ Para el financiamiento de obras de infraestructura, se deberá presentar el presupuesto de la misma.</li> </ul> </li> </ul>
---	---

<p>régimen impositivo simplificado (RISE) del solicitante.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para el caso de activos fijo, original o copia de la proforma de los bienes a adquirirse.</li> <li>➤ Para el financiamiento de obras de infraestructura, se deberá presentar el presupuesto de la misma.</li> </ul>	
---	--

REQUISITOS PARA DEPÓSITOS A PLAZO FIJO	REQUISITOS PROPUESTOS
<p><b>Para Personas Naturales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Original y copia legible de cédula de ciudadanía</li> <li>2. Original y copia legible de la papeleta de votación vigente</li> <li>3. Original o copia de la planilla de servicio básico (con una validez de hasta 60 días)</li> </ol> <p><b>Para Personas jurídicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Copia del RUC o RISE.</li> <li>2. Copia de cédula de ciudadanía y</li> </ol>	<p><b>Para Personas Naturales:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Original y copia legible de cédula de ciudadanía</li> <li>2. Original y copia legible de la papeleta de votación vigente</li> </ol> <p><b>Para Personas jurídicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Copia del RUC o RISE.</li> <li>2. Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación del Representante Legal y firmantes (en caso de ser extranjeros copia del</li> </ol>

<p>papeleta de votación del Representante Legal y firmantes (en caso de ser extranjeros copia del pasaporte).</p> <p>3. Original o copia de la planilla de servicio básico (con una validez de hasta 2 meses).</p> <p>4. Nombramiento vigente e inscrito en el Registro Mercantil del Representante Legal.</p> <p>5. Carta remitida por el Representante Legal de la compañía en la que solicite, la apertura del DPF, indique las condiciones de la inversión monto, plazo.</p> <p>6. Copia notariada de la escritura de constitución de la compañía debidamente inscrita en el Registro Mercantil.</p> <p>7. Copia notariada de reformas y estatutos y aumentos de capital de la compañía.</p> <p>8. Nómina de accionistas actualizada.</p> <p>9. Certificado de Obligaciones y Cumplimiento emitido por la Superintendencia de Compañías y Seguros.</p> <p>10. Estados Financieros actualizados</p>	<p>pasaporte).</p> <p>4. Nombramiento vigente e inscrito en el Registro Mercantil del Representante Legal.</p> <p>5. Carta remitida por el Representante Legal de la compañía en la que solicite, la apertura del DPF, indique las condiciones de la inversión monto, plazo.</p> <p>6. Copia notariada de la escritura de constitución de la compañía debidamente inscrita en el Registro Mercantil.</p> <p>7. Copia notariada de reformas y estatutos y aumentos de capital de la compañía.</p> <p>8. Nómina de accionistas actualizada.</p> <p>9. Certificado de Obligaciones y Cumplimiento emitido por la Superintendencia de Compañías y Seguros.</p> <p>10. Estados Financieros actualizados y presentados a la Súper Cías.</p> <p><b>Para Extranjeros</b></p> <p>1. Copia a color legible del pasaporte o visa de refugiado y el movimiento migratorio.</p> <p>2. Dos referencias personales por escrito con números celulares y</p>
--	---

<p>y presentados a la Súper Cías.</p> <p><b>Para Extranjeros</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Copia a color legible del pasaporte o visa de refugiado y el movimiento migratorio.</li> <li>2. Dos referencias personales por escrito con números celulares y convencionales.</li> <li>3. Original o copia de la planilla de servicio básico (con una validez de hasta 60 días).</li> <li>4. Copia de movimiento migratorio.</li> <li>5. Contrato de arrendamiento registrado en el Juzgado de inquilinato, adjuntar la copia de la Cédula de identidad y papeleta de votación vigente del arrendador.</li> </ol>	<p>convencionales.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Original o copia de la planilla de servicio básico (con una validez de hasta 60 días).</li> <li>4. Copia de movimiento migratorio.</li> </ol>
---	--

### 6.7.5. CONCLUSIONES

La institución no tiene establecido una técnica para la identificación y evaluación de riesgos en el área interna, además los flujos de procesos no se encuentran bien definidos, estructurados y su aplicación no logra un alcance de los objetivos.

Se elaboró un Flujograma para el proceso de colocaciones y captaciones, donde se puede identificar cada evento que de los procesos a seguir y así tratar el logro de los objetivos, no se realiza mayor modificación en el procedimiento en si ya que rige para todas las oficinas desde la matriz del Banco.

Para la aplicación del Flujograma el trabajo debe ser responsable y disciplinario, comprometiendo a toda la organización para el éxito del mismo, además de un seguimiento continuo del control en cada aplicación del proceso.

Uno de los principales propósitos de los flujogramas es evitar que existan situaciones que generen riesgo para el cumplimiento de las funciones, ya que esto generaría un riesgo significativo en el área crediticia, pues los fondos utilizados para las colocaciones tienen que ser recuperadas en el tiempo y cantidades programadas para el cumplimiento de las políticas y por ende el logro alcanzar los objetivos propuestos por el banco.

## **6.8. ADMINISTRACIÓN**

La presente propuesta será administrada por el Gerente de Red de Oficinas, quien deberá socializar la investigación con cada uno de los responsables directos en los procesos, así como los demás miembros del área operativa.

Así también, será responsabilidad de este proveer de este material, capacitaciones y precisar los objetivos planteados por la oficina Baños, para generar un mejor ambiente de trabajo y se pueda discutir sobre los procesos de colocaciones como los de captaciones.

Con la descripción de las políticas y en sí de los procesos, se estima que se mejoren los procesos operativos, previniendo los posibles problemas de liquidez, generando salud financiera en la Oficina Especial Baños.

## **6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación de la propuesta debe ser constante, para medir el alcance que esta tiene; además que la evaluación es de vital importancia para evitar la iliquidez de la oficina y poder tomar decisiones correctas que eviten este

problema, las políticas permitirán que se alcance objetivos y metas planteados por el banco, pero sin una evaluación por lo menos trimestral; no se sabrá si se están o no alcanzando esos objetivos, es ahí donde radica la importancia de una evaluación.

Para la evaluación se puede utilizar el modelo del coso II planteado y desarrollado como propuesta para medir si se ha mejorado o no los procesos y como estos están contribuyendo a mejora la liquidez del Banco Nacional de Fomento Oficina Especial Baños.

**Tabla 53 Análisis de Evaluación**

<b>Aspectos</b>	<b>Elementos</b>
A quiénes evaluar?	Personal operativo del Banco Nacional de Fomento.
Por qué evaluar?	Porque es necesario contar con personal capacitado.
Para que evaluar?	Para medir el grado de conocimientos del personal acerca de procesos operativos.  Detectar necesidades e ideas y orientar.
Cuándo evaluar?	De manera periódica.
Cómo evaluar?	Pruebas, entrevistas.
Con qué evaluar?	Con las herramientas disponibles para este tipo de procesos.

**Elaborado por:**Guevara, A. (2015)

**Fuente:**Investigación de Campo

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

- ALTAMIRANO, A. S. (2010).  
[http://fdaa.uta.edu.ec/fdaalast/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=195](http://fdaa.uta.edu.ec/fdaalast/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=195). Recuperado el 22 de 05 de 2014
- Anaya, J. (s.f.). *Innovación y Mejora de Procesos Logísticos*.
- ARIAS PEREZ, M. G. (2012).  
[http://fdaa.uta.edu.ec/fdaalast/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=195](http://fdaa.uta.edu.ec/fdaalast/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=195). Recuperado el 22 de 05 de 2014
- Asensio, E. (2008). *Instrumentos, inversiones, riesgo y financiamiento*.
- Banco Nacional de Fomento. (2014). *Historia*. Quito: www.bnf.fin.ec.
- BELLO R, G. (2007). *OPERACIONES BANCARIAS EN VENEZUELA*. CARACAS: PUBLICACIONES UCAB.
- Bello, G. R. (s.f.). *Operaciones bancarias en Venezuela teoría y Práctica*.
- CASTRO MEDINA, R. Y. (2011).  
[http://fdaa.uta.edu.ec/fdaalast/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=195](http://fdaa.uta.edu.ec/fdaalast/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=195). Recuperado el 22 de 05 de 2014
- [clubensayos.com/Negocios](http://clubensayos.com/Negocios). (s.f.).
- El Ciudadano. (20 de mayo de 2014). Economía. *BNF concede créditos por \$ 7.36 millones a emprendedores turísticos*, pág. 1.
- Fayol, H. (1973). *Administración Industrial y General*. México: Herrero Hnos.

FERNANDEZ ARENAS, J. (1985). *AUDITORIA ADMINISTRATIVA*. MEXICO: EDICIONES DIANA.

Fernandez, A. y. (s.f.).

*file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Definicion\_de\_auditoria\_y\_revision\_de\_control.pdf*. (s.f.).

Gomez. (2003). 3.

Gomez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Brujas.

gonzalez. (s.f.).

González, J. A. (1998). Reingeniería de Procesos. En J. A. González, *Reingeniería de Procesos* (pág. 16). madrid.

González, J. V. (s.f.). *Teoría de la disponibilidad del interés y de la renta*.

Guía de las Inversiones Offshore. (2008). *Google*. Recuperado el 23 de 01 de 2014, de <http://www.paraisos-fiscales.info/evasion-de-impuestos.html>

HANGO, M. C. (2012-2013).

herrera luis, m. n. (2008). *tutoria de la investigacion*. Ambato.

<http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-auditoria>. (s.f.).

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/C3FE88449579816E05257A95006C83A2/\\$FILE/Unidad\\_10.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C3FE88449579816E05257A95006C83A2/$FILE/Unidad_10.pdf). (s.f.).

Hurtado, D. (s.f.). *Principios de la Administracion* .

Jaime, J. J. (s.f.). *Contabilidad Financiera*. Universidad Jaume I.

Javier, C. (s.f.). Principales indicadores financieros y del sector externo de la economía mexicana.

Jezi Contadores Auditores, Quito - Ecuador. (2009). *Google*. Recuperado el 23 de 01 de 2014, de [http://www.jezi-auditores.com/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=55&id=81&Itemid=71](http://www.jezi-auditores.com/index.php?option=com_content&view=article&catid=55&id=81&Itemid=71)

Lawrence L. Gitman, E. N. (2013). *Principios de la Administración Financiera*.

Lopez y García, Javier;. (09 de 2010). *Google*. Recuperado el 23 de 01 de 2014, de <http://g3.jurisoft.es/docftp/fi117715Consecuencias%20legales%20facturas%20irregulares.pdf>

MADARIAGA, M. M. (2004). *MANUAL PRACTICO DE AUDITORIA*.

MADARIAGA, M. M. (2004). *MANUAL PRACTICO DE AUDITORIA*. BARCELONA: DEUSTO.

MALDONADO , M. (2006). *AUDITORIA DE GESTION*. QUITO.

MANTILLA, S. A. (2005). *AUDITORIA DEL CONTROL INTERNO*. BOGOTA: ECOE EDICIONES 2005.

Mark Berenson, D. M. (s.f.). *Estadística Básica en Administración , conceptos y aplicación*.

Martin, J. S. (2011). *Bussines & Fitness: El Negocio de los Centros Deportivos*. UOC.

Merli, G. (1997). *La Gestión Eficaz*.

Mullen, K. M. (1971).

naranja. (s.f.).

Nuñez. (2008).

Office of Government Commerce. (2010). *Transición del Servicio*.

Rubén, S. (1998). *Contabilidad General*.

Salvador Marín Fernández, F. (s.f.). *Contabilidad Bancaria, Financiera y de Gestión de Auditoría*.

SANCHEZ, M. D. (2011).  
[http://fdaa.uta.edu.ec/fdaalast/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=195](http://fdaa.uta.edu.ec/fdaalast/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=195). Recuperado el 22 de 05 de 2014

Secretaria de Planificación y Desarrollo. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir.

SIR. (21 de 01 de 2011). *GOOGLE*. Recuperado el 22 de 01 de 2014, de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/305>

SMF International. (2007). *Fundamentos de la Gestión de Servicios*.

Tanaka, G. (2001). Análisis de los Estados Financieros para la toma de decisiones. 102. PUCP.

Terry, G. (1987). *Principios de la Administración*. México: Continental.

Velasco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*.

WILLIAMS, I. (1989). *AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EVALUACION DE LOS METODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA*. MEXICO: EDICIONES DIANA.

# ANEXOS

**Ficha de observación**

**FICHA DE OBSERVACIÓN**

**Nombre del Observador: Guevara Ada**

**Nombre del Observado: Personal del BNF**

<b>Variable Independiente</b>			
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>%</b>	<b>OBSERVACIÓN O PROPUESTA DE MEJORAS</b>
<b>Variable dependiente</b>			

**Elaborado por:**Guevara, A. (2015)

**Fuente:**Encuestas

**PLAN OPERATIVO ANUAL DE CAPTACIONES**

**PLAN OPERATIVO ANUAL DE CAPTACIONES:**

**BALANCE ANALITICO:**