



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

## **DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL BANCO PICHINCHA C.A. AGENCIA LAS  
PALMAS DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011, UBICADO  
EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS PROVINCIA DE ESMERALDAS”**

**AUTOR: KARLA CRISTINA MERCADO CHASING**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:**

**INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AÑO 2012**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**KARLA CRISTINA MERCADO CHASING**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de Grado denominado: “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL BANCO PICHINCHA – AGENCIA LAS PALMAS, POR EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011, UBICADO EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS, PROVINCIA DE ESMERALDAS”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de tercero, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Junio del 2012

---

Karla Cristina Mercado Chasing

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA**

**CERTIFICADO**

**DIRECTORA:** DRA. EUGENIA CAMACHO ESTRADA, MSC.

**CODIRECTOR:** DR. PATRICIO GÁLVEZ, MBA.

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado Auditoría de Gestión al Banco Pichincha –Agencia Las Palmas por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, ubicado en la ciudad de Esmeraldas, provincia de Esmeraldas, realizado por Karla Cristina Mercado Chasing, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el trabajo realizado contiene información útil para la aplicación de la Auditoria de Gestión en las empresas, sí se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Karla Cristina Mercado Chasing que lo entregue al Econ. Galo Acosta, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, Junio del 2012

\_\_\_\_\_  
Dra. Eugenia Camacho, MSC.

**DIRECTORA**

\_\_\_\_\_  
Dr. Patricio Gálvez, MBA.

**CODIRECTOR**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORIA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Karla Cristina Mercado Chasing

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la no publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo de Auditoría de Gestión al Banco Pichincha – Agencia Las Palmas, por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, ubicado en la ciudad de Esmeraldas, provincia de Esmeraldas, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Junio 2012

---

Karla Cristina Mercado Chasing

## **DEDICATORIA**

A Dios nuestro Señor, por las bondades recibidas de él, por brindarme fortaleza y fuerzas, por mostrarme el camino a seguir, y por estar presente en cada momento.

A mi madre Martha Chasing, quien es el pilar fundamental de mi vida, quien con su esfuerzo y sacrificio ha sido mi apoyo incondicional en cada momento durante el desarrollo de mi carrera, dándome la fuerza necesaria para continuar y cumplir mi meta.

A mis hermanas Stephania y Katherine, por ser el mayor impulso en mi carrera estudiantil, dejándoles como ejemplo que la perseverancia permite lograr nuestros objetivos.

A mis jefes Carlos, Gloria y todas las personas quienes con amor y consideración supieron brindarme la ayuda necesaria para culminar mis estudios superiores.

Martha, Stephania y Katherine

Con amor y gratitud...

Karla Cristina Mercado Chasing

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior del Ejército por su inmensa labor de enseñanza, por contar con profesores de alto nivel académico, quienes nos transmitieron sus vastos conocimientos y experiencias, lo cual fue muy valioso.

A la Dra. Eugenia Camacho y al Dr. Patricio Gálvez, por guiarnos con sus enseñanzas, en el proceso y culminación de la presente investigación.

Al Banco Pichincha Agencia Las Palmas, por brindarme todas las facilidades para realizar la presente tesis.

A las diferentes personas que de una u otra forma aportaron y participaron para lograr alcanzar el sueño más importante de mi vida.

Karla Cristina Mercado Chasing

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
SUMMARY	4
CAPÍTULO 1	7
1 ASPECTOS GENERALES	7
1.1 ANTECEDENTES	7
1.1.1 Base Legal de la Empresa	9
1.1.2 Objetivos de la Empresa	23
1.2 AGENCIA	24
1.2.1 Historia del Banco Pichincha C.A. Agencia Las Palmas	26
1.2.2 Organigrama del Banco Pichincha C.A. Agencia Las Palmas	32
1.2.2.1 Organigrama Estructural	32
1.2.2.2 Organigrama Funcional	50
1.2.2.3 Organigrama Personal	52
CAPÍTULO 2	53
2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	53
2.1 Misión	53
2.2 Visión	53
2.3 Objetivos y Metas de los Departamentos	54
2.3.1 Objetivos de los Departamentos	54
2.3.2 Metas de los Departamentos	55
2.4 Políticas	56
2.5 Estrategias	57
2.6 Principios y valores	60
2.6.1 Principios	60
2.6.2 Valores	60
CAPÍTULO 3	62
3 ANÁLISIS SITUACIONAL	62
3.1 ANÁLISIS INTERNO	62

3.1.1	Departamento Servicios Bancarios	62
3.1.2	Departamento Balcón de Servicios	64
3.1.3	Departamento Cajas	66
3.2	ANÁLISIS EXTERNO	68
3.2.1	Influencias Macroeconómicas	68
3.2.1.1	Factor Político	68
3.2.1.2	Factor Económico	73
3.2.1.3	Factor Social	80
3.2.1.4	Factor Tecnológico	89
3.2.1.5	Factor Legal	91
3.2.2	Influencias Microeconómicas	93
3.2.2.1	Cliente	93
3.2.2.2	Proveedor	102
3.2.2.3	Competencia	106
3.2.2.4	Precios	115
	CAPÍTULO 4	134
4	METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	134
4.1	Planificación Preliminar	134
4.2	Planificación Específica	146
4.3	Técnicas de Recolección	154
4.3.1	Investigación documental	154
4.3.2	Observación Directa	156
4.3.3	Entrevista	156
4.3.4	Cédulas	159
4.3.5	Método Gráfico	169
4.3.6	Técnicas de Auditoría	173
4.4	Papeles de trabajo	177
4.5	Evidencias	183
4.6	Tipos de informe	184
4.6.1	Informe General	185
4.6.2	Informe Ejecutivo	187



4.6.3	Informe aspectos relevantes	189
4.7	Indicadores	191
4.7.1	Indicadores Financieros	192
4.7.2	Indicadores de Gestión	197
4.8	Comunicación de resultados	238
4.9	Seguimiento y Monitoreo	240
	CAPÍTULO 5	242
5	PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA AGENCIA LAS PALMAS	242
5.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	242
5.1.1	Programa Preliminar de auditoría	253
5.1.1.1	Papeles de Trabajo	258
	Entrevista	259
	Cédula Narrativa	265
	Planificación Estratégica	267
	Reglamento Interno	270
	Indicadores de Gestión	282
	Manuales de Procedimientos	288
	Plan de Capacitación al Personal	291
	Organigramas de la Empresa	294
	Listado del Personal	297
	Proceso de Selección de Personal	305
	Evaluación de Desempeño	307
	Proceso de Otorgación de Créditos	310
	Proceso de Apertura de Cuentas	312
	Reporte de Inversiones Aperturadas y Canceladas	314
	Evaluación de Desempeño	321
	Check List para visado de operaciones crediticias	324

Reporte de Tarjetas de Débito entregadas	329
Reporte de Notas de Débito entregadas	337
Reporte de Chequeras entregadas y anuladas	343
Evaluación de Desempeño	353
Reporte de Reversos	356
Entrevista	358
Hojas de Hallazgos	360
Matriz preliminar de riesgos de Auditoría	382
5.1.1.2 Reporte Preliminar	384
5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	396
5.2.1 Programa específico de Auditoría	396
5.2.2 Papeles de Trabajo	400
Cumplimiento Plan de Capacitación	401
Modelo para la aplicación en la selección de personal	404
Modelo para la Modificación de Proceso de otorgación de Créditos	406
Modelo para la Modificación de Proceso de Apertura de Cuentas	407
Análisis de Inversiones aperturadas y precanceladas	408
Indicadores de Gestión al departamento de Servicios Bancarios	410
Evaluación Final de Desempeño al departamento de Servicios Bancarios	415
Evaluación de Control Interno al departamento de Servicios Bancarios	419
Cédula de Aspectos Relevantes al departamento de Servicios Bancarios	425
Hojas de Hallazgos	426
Modelo para la aplicación en la selección de personal	436

Análisis de Procedimientos de chequeras	438
Análisis de Procedimientos de notas de débito	440
Análisis de Procedimientos de tarjetas de débito	442
Indicadores de Gestión al departamento de Balcón de Servicios	444
Evaluación Final de Desempeño al departamento de Balcón de Servicios	449
Evaluación de Control Interno al departamento de Balcón de Servicios	453
Cédula de Aspectos Relevantes al departamento de Balcón de Servicios	459
Hojas de Hallazgos	460
Modelo para la aplicación en la selección de personal	468
Análisis de Reversos Realizados	470
Indicadores de Gestión al departamento de Cajas	472
Evaluación Final de Desempeño al departamento de Cajas	477
Evaluación de Control Interno al departamento de Cajas	481
Cédula de Aspectos Relevantes al departamento de Cajas	487
Hojas de Hallazgos	488
<b>5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>494</b>
5.3.1 Supervisión del Trabajo de Auditoría	496
5.3.2 Informe de Auditoría al 31 de Diciembre del 2011	504
5.3.3 Seguimiento y Monitoreo	531
<b>5.4 ACTUACIONES DEL AUDITOR</b>	<b>542</b>
<b>5.5 CONTROL DE AUDITORÍA</b>	<b>542</b>

CAPÍTULO 6	544
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	544
6.1 Conclusiones	544
6.2 Recomendaciones	545
GLOSARIO	548
BIBLIOGRAFÍA	555

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1: Participación en el Pago de Remesas	75
GRÁFICO No. 2: Captaciones del Sistema Financiero	78
GRÁFICO No. 3: Colocaciones del Sistema Financiero	79
GRÁFICO No. 4: Tasa de Desempleo (%)	81
GRÁFICO No. 5: Remesas recibidas de Estados Unidos	84
GRÁFICO No. 6: Remesas recibidas de España	85
GRÁFICO No. 7: Remesas recibidas de Italia	86
GRÁFICO No. 8: Remesas recibidas del Resto del Mundo	87
GRÁFICO No. 9: Principales ciudades beneficiarias de Remesas	88
GRÁFICO No. 10: Cartera de Crédito	100
GRÁFICO No. 11: Pago a Proveedores por Actividad Económica	105
GRÁFICO No. 12: Captaciones 2011 Sistema Financiero	110
GRÁFICO No. 13: Colocaciones 2011 Sistema Financiero	111
GRÁFICO No. 14: Diagrama de Puntos	169
GRÁFICO No. 15: Diagrama de Tallo y Hoja	170
GRÁFICO No. 16: Diagrama de Barras	170
GRÁFICO No. 17: Histogramas	171
GRÁFICO No. 18: Diagrama de Caja	171
GRÁFICO No. 19: Diagrama de Sectores	172
GRÁFICO No. 20: Diagrama de Dispersión	172

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1: Tipo de Tasas de Interés	74
CUADRO No. 2: Remesas Recibidas de Migrantes	75
CUADRO No. 3: Segmentos de Negocio	95
CUADRO No. 4: Principales Productos y Servicios	101
CUADRO No. 5: Proveedores Banco Pichincha	103
CUADRO No. 6: Tipos de Técnicas de Auditoría	173
CUADRO No. 7: Técnicas Verbales	174
CUADRO No. 8: Técnicas Oculares	175
CUADRO No. 9: Técnicas Documentales	175
CUADRO No. 10: Técnicas Físicas	176
CUADRO No. 11: Técnicas Escritas	176
CUADRO No. 12: Índices de Auditoría	181
CUADRO No. 13: Referencias de Auditoría	182
CUADRO No. 14: Marcas de Auditoría	182

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente documento está desarrollado como una herramienta útil para todo aquel que quiere entender las responsabilidades, beneficios y cualidades de una actividad de auditoría de gestión eficaz.

### **CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES**

La Agencia Las Palmas del Banco Pichincha se rige y cumple los siguientes cuerpos legales: Ley de Instituciones Financieras, Ley de Mercado de Valores, Ley de Seguridad Social, Ley de Burós de Información Crediticia, Ley para reprimir el Lavado de Activos, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera, Reglamento de la Ley de Cheques, Ley del Comercio Electrónico, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

Un 11 de abril de 1906, nace en Ecuador la compañía anónima Banco Pichincha. La Agencia Las Palmas del Banco Pichincha C.A se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Esmeraldas, fue creada el 15 de Noviembre de 1995. Actualmente cuenta con los organigramas Estructural, Funcional y de Personal.

### **CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Su direccionamiento estratégico se enfoca en la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores.

Sus principales objetivos son: medir los niveles de eficacia, eficiencia, economía; identificar si se está dando y la forma en que se lo da el monitoreo de las diferentes operaciones; alcanzar la productividad máxima de cada departamento; maximizar el portafolio óptimo de cartera del Banco; profundizar en el conocimiento y enfocar a cada uno de los departamentos sobre la importancia de las políticas de lavado de activos y conozca a su cliente.

Sus políticas de Responsabilidad y Compromiso con la Sociedad, de Calidad, de Transparencia y Flexibilidad, y Ambiental; han sido establecidas para proveer de un mejor servicio a los clientes mediante un óptimo ambiente laboral y una buena comunicación interna y externa.

Sus estrategias son: identificación y maximización de valor de clientes; generación de ventaja competitiva en calidad y productividad; obtención de resultados financieros sostenidos y superiores; integrar todas las actividades de la organización bajo un principio de responsabilidad y compromiso con la sociedad.

Sus principios son: Solidaridad, Competencia, Honestidad, Permanencia, Autenticidad. Finalmente, los valores de la Empresa son: Laboriosidad, Austeridad, Voluntad de Servicios, Optimismo, Orden, Capacitación, Compromiso.

### **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS SITUACIONAL**

La situación de la empresa está influenciada por el análisis interno y análisis externo. El análisis Interno son las causas que explican las debilidades o problemas más comunes en la empresa. El análisis externo concierne el entorno que la empresa tiene a su alrededor o fuera de ella está conformado por un análisis de las influencias macroeconómicas y microeconómicas.



## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

En la metodología se encuentran todos los pasos a seguir para una adecuada ejecución del proceso de auditoría. Se realiza un detalle de toda la base teórica que se utilizará en la aplicación del ejercicio práctico de Auditoría.

## **CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL BANCO PICHINCHA – AGENCIA LAS PALMAS**

El desarrollo de la Auditoría de Gestión analiza los departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicio y Cajas. Se aplicó procedimientos basados a criterio personal del Auditor.

Se desarrolla el programa de planificación preliminar donde se obtiene un conocimiento integral del objetivo de la empresa y sus principales actividades. Seguidamente se desarrolla la planificación específica donde se analizan los departamentos estudiados y se aplican las recomendaciones recabadas en la planificación preliminar. La Comunicación y Resultados de Auditoría se inicia con la convocatoria a la conferencia final, la guía de distribución, y el Informe final de Auditoría. Finalmente se concluye este capítulo con el Seguimiento y Monitoreo de las recomendaciones efectuadas por el Auditor.

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Al finalizar el trabajo de Auditoría, el Auditor expone sus conclusiones y recomendaciones, las que deben ser puestas en práctica para mejorar el desempeño y

productividad de la entidad, lo cual le permitirá a la Empresa alcanzar sus objetivos propuestos.

## **SUMMARY**

The present document is developed as an useful tool for all that that he wants to understand the responsibilities, benefits and qualities of an activity of audit of effective administration.

### **CHAPTER 1: GENERAL ASPECTS**

The Agency Las Palmas of the Bank Pichincha is governed and it completes the following legal bodies: Law of Financial Institutions, Law of Market of Securities, Social safe-deposit Law, Law of Desks of Credit Information, Law to repress the Laundry of Active, Law of Internal Taxation system, Organic law of Defense of the Consumer, Law of Creation of the Financial Safety clause, I Regulate of the Law of Checks, Law of the E-commerce, Organic law of the General Controllershship of the State.

April of 1906, 11 are born in Ecuador the company anonymous Bank Pichincha. The Agency Las Palmas of the Bank Pichincha C.A is located to the north of the city of Emeralds, it was created November 15 1995. At the moment bill with the Structural, Functional flowcharts and of Personal.

### **CHAPTER 2: STRATEGIC DIRECCIONAMIENTO**

Their strategic direccionamient is focused in the mission, vision, objectives, political, strategies, principles and securities.

Their main objectives are: to measure the levels of effectiveness, efficiency, economy; to identify if he/she is giving and the form in that he/she gives it to him the monitoring of the different operations; to reach the maximum productivity of each department; to maximize the good briefcase of wallet of the Bank; to deepen in the knowledge and to focus each one of the departments about the importance of the laundry politicians of active and know their client.

Their politicians of Responsibility and Commitment with the Society, of Quality, of Transparency and Flexibility, and Environmental; they have been established to provide from a better service to the clients by means of a good labor atmosphere and a good internal and external communication.

Their strategies are: identification and maximization of clients' value; generation of competitive advantage in quality and productivity; obtaining of sustained financial results and superiors; to integrate all the activities of the organization under a principle of responsibility and commitment with the society.

Their principles are: Solidarity, Competition, Honesty, Permanency, Authenticity. Finally, the enterprise values are: Industry, Austerity, Will of Services, Optimism, Order, Training, Commitment.

### **CHAPTER 3: SITUATIONAL ANALYSIS**

The situation of the company is influenced by the internal analysis and external analysis. The Internal analysis is the causes that you/they explain the weaknesses or problems more comunes in the company. The external analysis concerns the environment that the company has to its surroundings or outside of her it is conformed by an analysis of the macroeconomic and micro-economic influences.

#### **CHAPTER 4: METHODOLOGY FOR THE AUDIT OF ADMINISTRATION**

In the methodology they are all the steps to continue for an appropriate execution of the audit process. He/she is carried out a detail of the whole theoretical base that will be used in the application of the practical exercise of Audit.

#### **CHAPTER 5: PROPOSAL OF AN AUDIT OF ADMINISTRATION OF THE BANK PICHINCHA-AGENCY THE PALMS**

The development of the Audit of Administration analyzes the departments of Bank Services, Balcony of Service and Funds. It was applied based procedures to personal approach of the Auditor.

The program of preliminary planning is developed where it is obtained an integral knowledge of the objective of the company and its main activities. Subsequently the specific planning is developed where the studied departments are analyzed and the recommendations recabadas are applied in the preliminary planning. The Communication and Results of Audit begin with the convocation to the final conference, the distribution guide, and the final Report of Audit. Finally you concludes this chapter with the Pursuit and Monitoring of the recommendations made by the Auditor.

#### **CHAPTER 6: SUMMATIONS AND RECOMMENDATIONS**

When concluding the work of Audit, the Auditor exposes his summations and recommendations, those that should be put into practice to improve the acting and productivity of the entity, that which will allow to the Company to reach his proposed objectives.

# CAPÍTULO 1

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1. ANTECEDENTES

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad de medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado, como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.<sup>1</sup>

A fines de la década de 1940 los analistas, financieros y los banqueros expresaron el deseo de tener información que permita realizar una evaluación administrativa. Hoy inversionistas, entidades del gobierno y público en general, buscan información con el fin de juzgar la calidad de la administración.<sup>2</sup>

Por medio de la Auditoría de Gestión se puede determinar las causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, negligencias, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta de conocimientos de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia. Es importante valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

La Auditoría de Gestión pasa a ser hoy por hoy un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos como resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a éste nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>

<sup>2</sup> <http://www.ilustrados.com/tema/10745/Compendio-teorico-sobre-Auditoria-Gestion.html>

<sup>3</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi.htm>

Es importante que una empresa logre la eficiencia satisfaciendo tanto los requerimientos de sus clientes como de sus propios trabajadores, además de promover su crecimiento y constante capacitación con el compromiso y el esfuerzo de todos los trabajadores.

Además se debe considerar la ecología dentro del desenvolvimiento de una empresa ya que debemos considerar que vivimos en una sociedad donde el alto consumo de recursos materiales y tecnológicos así como la producción de desechos provocan grandes impactos ambientales; se puede apalancar este impacto con una conciencia ética ya que la empresa se comporta éticamente si cada uno de sus integrantes apoya sus acciones en los principios éticos como la honestidad, equidad, respeto y solidaridad.

También es importante contar con una buena economía puesto que esta encierra temas como la administración de la inflación, el desempleo, las tasas impositivas y de interés; una operación económica requiere que los recursos de la entidad sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Por tanto es fundamental que la empresa cuente con una planificación estratégica detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas.

La importancia de aplicar una Auditoría de Gestión a la Agencia Las Palmas del Banco Pichincha C.A, será con la finalidad de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño, orientada a mejorar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en el uso de este importante recurso, el mismo que permitirá facilitar la toma de decisiones por parte de los responsables de adoptar

acciones correctivas con miras a mejorar la calidad en la prestación del servicio y por ende lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

### **1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA**

## **LEY DE INSTITUCIONES FINANCIERAS**

Esta ley regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

“Las instituciones financieras públicas, las compañías de seguros y de reaseguros se rigen por sus propias leyes en lo relativo a su creación, actividades, funcionamiento y organización.

“Se someterán a esta ley en lo relacionado a la aplicación de normas de solvencia y prudencia financiera y al control y vigilancia que realizará la Superintendencia dentro del marco legal que regula a estas instituciones en todo cuanto fuere aplicable según su naturaleza jurídica. La Superintendencia aplicará las normas que esta ley contiene sobre liquidación forzosa, cuando existan causales que así lo ameriten

Son instituciones financieras privadas los bancos, las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo, las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público. Los bancos y las sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo se caracterizan principalmente por ser intermediarios en el mercado financiero, en el cual actúan de manera habitual, captando recursos del público para obtener fondos a través de depósitos o cualquier otra forma de captación, con el objeto de utilizar los recursos así obtenidos, total o parcialmente, en operaciones de crédito e inversión.

Con el objeto de preservar su solvencia, las instituciones del sistema financiero deberán mantener, en todo tiempo, el conjunto de relaciones técnicas que establezca la Junta Bancaria mediante resolución de carácter general, siguiendo los estándares internacionales, especialmente los establecidos por el Comité de Basilea.

En particular, deberán mantener una relación entre su patrimonio técnico y la suma ponderada de sus activos y contingentes no inferior al 9%. No obstante, el Superintendente de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, previo informe favorable de la Junta Bancaria podrá aumentar dicho porcentaje.

La Superintendencia observará y velará por el estricto cumplimiento del principio general de supervisión consolidada, en particular para el caso de grupos financieros, utilizando para ello los estándares internacionales de práctica en la materia”<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley\\_gral\\_inst\\_sist\\_financiero\\_jun\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_jun_2011.pdf)

“Las instituciones del sistema financiero estarán obligadas a dar todas las facilidades para que la Superintendencia cumpla sus funciones y deberán dar acceso a su contabilidad, libros, correspondencia, archivos o documentos justificativos de sus operaciones al Superintendente o a sus delegados. Las instituciones del sistema financiero estarán obligadas a dar todas las facilidades para que la Superintendencia cumpla sus funciones y deberán dar acceso a su contabilidad, libros, correspondencia, archivos o documentos justificativos de sus operaciones al Superintendente o a sus delegados.

Las instituciones financieras publicarán para circulación nacional, los estados de situación, pérdidas y ganancias, posición de patrimonio técnico e indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad, que muestren su situación y la del grupo financiero, de conformidad con las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, al cierre de cada ejercicio al 31 de Diciembre, y por lo menos cuatro veces al año, en las fechas que determine la Superintendencia.

Las instituciones financieras deben exhibir para conocimiento del público, en un lugar visible en todas sus oficinas y agencias, información relacionada con sus principales indicadores en forma comparativa con los registrados por el sector en su conjunto, proporcionados por la Superintendencia. Las instituciones deberán presentar esta información en sujeción a lo que determine la Superintendencia.

Las instituciones financieras deben proporcionar información fidedigna al público; para ello en todo tipo de publicidad y en todos los documentos que respalden sus operaciones, deberán especificar las tasas nominales anuales de las operaciones pasivas, además de cualquier otra información necesaria para que el cliente pueda determinar con facilidad el costo total de la operación activa.”<sup>5</sup>

La presente ley es una de las más importantes para el Banco Pichincha puesto que permite regular el sistema financiero velando que se encuentre dentro de los parámetros necesarios para un correcto manejo de los fondos de los clientes y la obtención de resultados favorables ya que la entidad se encuentra sometida a la aplicación de solvencia y prudencia financiera por parte de la Superintendencia de Bancos; y el correcto cumplimiento de la ley permite establecer un adecuado control sobre las operaciones que realiza el sector bancario, logrando con ello evitar un eventual deterioro de la cartera de crédito o la de inversiones; evitar la desviación del objeto de los fideicomisos; la debida aplicación contable de los ingresos generados y los efectivamente cobrados; implementar controles para evitar riesgos de liquidez; determinar la información que debe ser suministrada regularmente; y evaluar los indicadores financieros.

---

<sup>5</sup>[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley\\_gral\\_inst\\_sist\\_financiero\\_jun\\_2011.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_jun_2011.pdf)



## LEY DE MERCADO DE VALORES

Esta Ley tiene por objeto promover un Mercado de Valores organizado, integrado, eficaz y transparente, en el que la intermediación de valores sea competitiva, ordenada, equitativa y continua, como resultado de una información veraz, completa y oportuna.

“El ámbito de aplicación de esta Ley abarca el Mercado de Valores en sus segmentos bursátil y extrabursátil, las bolsas de valores, las asociaciones gremiales, las casas de valores, las administradoras de fondos y fideicomisos, las calificadoras de riesgo, los emisores, las auditoras externas y demás participantes que de cualquier manera actúen en el mercado de valores.

Las instituciones del sistema financiero podrán adquirir, conservar o enajenar, por cuenta propia, los valores de renta fija u otros valores, según los define esta Ley. Se prohíbe a dichas instituciones efectuar operaciones de intermediación de valores por cuenta de terceros en el Mercado Extrabursátil, pudiendo hacerlo únicamente por intermedio de una Casa de Valores. Los grupos financieros, las instituciones del sistema financiero privado, podrán establecer casas de valores, si constituyen una filial distinta de la entidad que funge como cabeza de grupo en la que el porcentaje de su propiedad sea el autorizado por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Para efectos de esta Ley, se entenderá por inversionistas institucionales, a las instituciones del sistema financiero públicas o privadas, a las mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, a las cooperativas de ahorro y crédito que realicen intermediación financiera con el público, a las compañías de seguros y reaseguros, a las corporaciones de garantía y retrogarantía, a las sociedades administradoras de fondos y fideicomisos y, toda otra persona jurídica y entidades que el Consejo Nacional de Valores señale como tal, mediante norma de carácter general, en atención a que el giro principal de aquéllas sea la realización de inversiones en valores u otros bienes y que el volumen de las transacciones u otras características permita calificar de significativa su participación en el mercado”.<sup>6</sup>

La presente ley se aplica para Banco Pichincha como un ente reglamentario que permite a la institución poder adquirir, conservar o enajenar, por sí mismos, los valores de renta fija u otros valores, canalizando el ahorro de mediano y largo plazo en forma directa hacia el financiamiento de las actividades productivas mediante la emisión y negociación de títulos valores; y a la vez no efectuar operaciones de intermediación de valores por cuenta de terceros en el Mercado Extrabursátil, ya que pueden hacerlo solo por intermedio de Casa de Valores. La dinamización de la banca y rol en la intermediación de recurso es una oportunidad para aprovechar las sinergias con la casa de valores. El acercamiento de las empresas al mercado bursátil ha

---

<sup>6</sup><http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Mercado%20Valores/Marco%20Legal/Ley%20Mercado/Ley%20MV.pdf>

impulsado que la banca tienda a diversificar sus medios y canalizar sus recursos a través del crédito tradicional y la compra de títulos valores emitidos por las empresas.

## LEY DE SEGURIDAD SOCIAL

Esta ley fue creada con el objeto de dar la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional.

“El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvención, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince (15) días, y el incumplimiento de esta obligación será sancionado de conformidad con el Reglamento General de Responsabilidad Patronal. El empleador dará aviso al IESS de la modificación del sueldo o salario, la enfermedad, la separación del trabajador, u otra novedad relevante para la historia laboral del asegurado, dentro del término de tres (3) días posteriores a la ocurrencia del hecho.

El patrono tiene derecho a descontar a los afiliados, al efectuar los pagos de sueldos y salarios, el valor de los aportes personales, el de los descuentos por otros conceptos que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ordenare, y el de las multas que éste impusiere a sus afiliados. Si el patrono no ha hecho uso del derecho a descontar los aportes personales, al efectuar el pago de sueldos y salarios, podrá ejercerlo en el pago siguiente o subsiguiente, como plazo máximo. Si no lo hiciere, esos aportes personales quedarán también de cargo del patrono, sin derecho a reembolso.

- **CÁLCULO DE APORTACIONES.**- Las aportaciones obligatorias, individual y patronal del trabajador en relación de dependencia, se calcularán sobre la materia gravada, con sujeción a los resultados de los estudios actuariales independientes contratados por el IESS.
- **INTERÉS Y MULTAS POR MORA PATRONAL.**- La mora en el envío de aportes, fondos de reserva y descuentos por préstamos quirografarios, hipotecarios y otros dispuestos por el IESS y los que provengan de convenios entre los empleadores y el Instituto, causará un interés equivalente al máximo convencional permitido por el Banco Central del Ecuador, a la fecha de liquidación de la mora, incrementado en cuatro puntos.
- **PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS.**- El IESS podrá directamente o a través de fideicomisos conceder a sus afiliados y pensionistas de vejez o jubilados, préstamos hipotecarios en condiciones financieras favorables y hasta por el monto que determine el Consejo Directivo al fijar las políticas de inversión.

Estos préstamos se concederán a una tasa que no podrá ser menor a la tasa actuarial, que comprende la tasa de inflación más los puntos porcentuales determinados por los estudios actuariales más el porcentaje de rendimiento mínimo que determine el IESS

No podrán participar en la concesión de préstamos hipotecarios aquellos afiliados que se encuentren en mora de sus obligaciones con el IESS, ni aquellos que tengan calificación D o E en los burós de crédito debidamente autorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

- **JUBILACIÓN ORDINARIA DE VEJEZ.**- Se acreditará derecho vitalicio a jubilación ordinaria de vejez cuando el afiliado haya cumplido sesenta años de edad y un mínimo de trescientos sesenta imposiciones mensuales o un mínimo de cuatrocientos ochenta imposiciones mensuales sin límite de edad. A partir del año 2006, la edad mínima de retiro para la jubilación ordinaria de vejez, a excepción de la jubilación por tener cuatrocientas ochenta imposiciones mensuales, no podrá ser inferior a sesenta años en ningún caso; y, en ese mismo año se la podrá modificar de acuerdo a la expectativa de vida promedio de toda la población de esa edad, para que el período de duración de la pensión por jubilación ordinaria de vejez, referencialmente alcance quince años promedio”.<sup>7</sup>

<sup>7</sup>[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguridad%20Social/ley\\_seguridad\\_social\\_8\\_feb\\_11.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Seguridad%20Social/ley_seguridad_social_8_feb_11.pdf)

Esta Ley representa en esta empresa un control en el Sistema de Seguridad Social a los empleados, ya que su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia hacia el trabajador y el Banco Pichincha, siendo entendida y aceptada como un derecho que le asiste a todo ser humano de acceder mínimo a una protección básica para satisfacer estados de necesidad, de las contingencias de enfermedades y accidentes, sean o no de trabajo, cesantía, desempleo, maternidad, incapacidad temporal y parcial, invalidez, vejez, muerte, y cualquier otro riesgo que pueda ser objeto de previsión social.

## **LEY DE BURÓS DE INFORMACIÓN CREDITICIA**

Esta Ley tiene por objeto regular la constitución, organización, funcionamiento y extinción de los burós de información crediticia, cuya actividad exclusiva será la prestación de los servicios de referencia crediticia. Los servicios de referencias crediticias, sólo podrán ser prestados por los burós autorizados para operar por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

“Los burós se constituirán como sociedades anónimas, cuyo objeto social exclusivo debe ser la prestación de servicios de referencias crediticias. En su denominación se incluirá obligatoriamente la frase: <<Buró de Información Crediticia>>.

La información de riesgos que obtengan y mantengan los burós tendrá por exclusiva finalidad destinarla a la prestación del servicio de referencias crediticias y deberán mantenerla en el país.

La información histórica crediticia requerida sobre personas naturales y jurídicas, no podrá exceder de 6 años, por tanto, a los burós de información crediticia les está prohibido expresamente recabar y proporcionar información anterior a este límite.

Sólo con el conocimiento pleno y la autorización previa del titular de la información crediticia, en cada operación, los burós de crédito podrán obtener y mantener en sus archivos la nueva información crediticia distinta de aquella proveniente de la Central de Riesgos.

Los clientes de los burós y cualquier otra persona que por diversas causas lleguen a tener acceso a reportes emitidos por los burós (incluyendo a funcionarios, empleados, agentes, entre otros), deberán obligatoriamente guardar confidencialidad sobre la información contenida en ellos, siendo prohibido utilizarla para fines distintos del análisis de riesgo crediticio”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup>[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/ley\\_buros\\_informacion\\_crediticia.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/ley_buros_informacion_crediticia.pdf)

Esta Ley representa en Banco Pichincha un control para el riesgo crediticio que permite conocer como los clientes se manejan en el sistema financiero y sus obligaciones adquiridas siendo beneficioso para la entidad puesto que se tendrá una mayor seguridad en el otorgamiento del crédito, permitiendo reducir los costos en el análisis de créditos y los plazos de evaluación crediticia, una mayor precisión en las decisiones de crédito, un apoyo efectivo al proceso de cobranza, obteniendo una identificación temprana del riesgo.

## **LEY PARA REPRIMIR EL LAVADO DE ACTIVOS**

Esta Ley tiene como finalidad prevenir, detectar, sancionar y erradicar el lavado de activos, en sus diferentes modalidades.

" Art. 3.-Las instituciones del sistema financiero y de seguros, además de los deberes y obligaciones constantes en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y otras de carácter específico, deberán:

- a) Requerir y registrar mediante medios fehacientes, fidedignos y confiables, la identidad, ocupación, estado civil y domicilios, habitacional u ocupacional, de sus clientes, permanentes u ocasionales. En el caso de personas jurídicas, el registro incluirá la certificación de existencia legal y capacidad para operar, nómina de socios o accionistas, montos de las acciones o participaciones, objeto social y representación legal. La información se recogerá en expedientes o se registrará en medios magnéticos de fácil acceso y disponibilidad; y, se mantendrá y actualizará durante la vigencia de la relación contractual. Los sujetos obligados del sistema financiero mantendrán los registros durante los diez años posteriores a la fecha de finalización de la última transacción o relación contractual.
- b) Mantener cuentas y operaciones en forma nominativa; en consecuencia, no podrán abrir o mantener cuentas o inversiones cifradas, de carácter anónimo, ni autorizar o realizar transacciones u operaciones que no tengan carácter nominativo, salvo las expresamente autorizadas por la ley.
- c) Registrar las operaciones y transacciones en efectivo cuya cuantía sea igual o superior a diez mil dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en otras monedas, así como las operaciones y transacciones múltiples en efectivo que, en conjunto, sean iguales o superiores a dicho valor, cuando sean realizadas en beneficio de una misma persona y dentro de un período de treinta (30) días.

Dicho registro se realizará en los respectivos formularios aprobados por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en coordinación con la Unidad de Inteligencia Financiera.

- d) Reportar a la Unidad de Inteligencia Financiera, dentro de un plazo no mayor a cuarenta y ocho horas, las operaciones a las que se refiere el literal precedente. Este plazo se contará a partir de la fecha en que se verifique la mencionada operación o transacción.
- e) Reportar periódica y sistemáticamente a la Unidad de Inteligencia Financiera, bajo responsabilidad personal e institucional, acerca de la existencia o no de operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas, de las que tengan conocimiento. Este deber se cumplirá dentro de los quince días posteriores al cierre del ejercicio mensual de cada entidad. ”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Intranet Banco Pichincha

“Art. 19.- Las instituciones del sistema financiero y de seguros que incumplan las obligaciones determinadas en el artículo 3 de esta Ley, serán sancionadas con multa de cinco mil a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América.

La reincidencia dará lugar a la suspensión temporal del permiso para operar; y, la reiteración de la falta dentro de los doce meses siguientes a su comisión, será sancionada con la cancelación del certificado de autorización. Estas sanciones serán dispuestas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Para efecto de lo previsto en este artículo, la reincidencia por tercera ocasión en la misma falta será considerada como incumplimiento doloso y será sancionada con pena de seis meses a dos años de prisión y multa de dos mil a veinte mil dólares de los Estados Unidos de América”.<sup>10</sup>

Para el Banco Pichincha esta ley es favorable puesto que su objeto es minimizar el riesgo de que sus productos y servicios sean utilizados para ocultar o manejar dinero proveniente de actividades ilícitas, tomando en consideración que el lavado de activos es uno de los mayores flagelos contra la sociedad, por sus nefastos efectos en la economía, en la administración de justicia y la gobernabilidad de los Estados, lo que afecta gravemente a la democracia. Está comprobado que la conversión o transferencias de capitales de origen ilícito de un país a otro y su reinserción en el sistema económico, producen graves problemas y favorecen la perpetración de una cadena indeterminada de actos ilícitos.

## **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

El Régimen Tributario Interno, regula las relaciones jurídicas provenientes de los tributos entre los sujetos activos, pasivos, contribuyentes y sirven como instrumento de política económica general.

“Impuesto a la Renta (I.R.) es el impuesto que grava la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades residentes en el Ecuador.

También grava el impuesto de fuente ecuatoriana de personas naturales o sociedades extranjeras o ecuatorianas que no tengan residencia en el Ecuador. ”<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup>Intranet Banco Pichincha

<sup>11</sup>[http://www.impuestosecuador.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=49](http://www.impuestosecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=49)

“Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) es el impuesto que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé dicha ley.

El IVA grava a todos los servicios, entendiéndose como tales a los prestados por el Estado, entes públicos, sociedades, o personas naturales sin relación laboral, a favor de un tercero, sin importar que en la misma predomine el factor material o intelectual, a cambio de una tasa, un precio pagadero en dinero, especie, otros servicios o cualquier otra contraprestación.

Están obligados a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital superior a los \$60.000, cuyos ingresos brutos sean superiores a \$100.000 o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior superiores a \$80.000”.<sup>12</sup>

Para la empresa constituye una regulación fiscal respecto a sus tributos, expresando la manera en que se debe manejar estas obligaciones a través del Impuesto a la Renta y el Impuesto al Valor Agregado; además indica claramente sus prohibiciones, responsabilidades y maneras con que se deben manejar las transacciones de compras y ventas en esta empresa.

## **LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR**

Esta ley tiene como finalidad garantizar el derecho a disponer de bienes y servicios públicos y privados de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.

“Esta ley obliga al proveedor a entregar al consumidor información veraz, suficiente, completa, clara y oportuna a cerca de los productos o servicios adquiridos, derecho a un trato justo y ético, a seguir las acciones administrativas y/o judiciales que corresponda.

Se prohíbe el establecimiento y cobro de intereses sobre intereses. El cálculo de los intereses en las compras a crédito debe hacerse exclusivamente sobre el saldo del capital impago. Es decir, cada vez que se cancela una cuota, el interés debe ser recalculado para evitar que se cobre el total del capital.

Toda venta o prestación de servicios a crédito, el consumidor siempre tendrá derecho a pagar anticipadamente el total de lo adeudado, o a realizar pre-pagos parciales en cantidades mayores a una cuota. En estos casos, los intereses se pagarán únicamente sobre el saldo pendiente.

Constituyen prácticas abusivas de mercado, y están absolutamente prohibidas al proveedor, entre otras, el redondeo de tiempos para efectivizar el cobro de intereses, multas u otras sanciones económicas en tarjetas de crédito, préstamos bancarios y otros similares”.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup>[http://www.impuestosecuador.com/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=49](http://www.impuestosecuador.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=49)

<sup>13</sup><http://www.fundapi.org/files/leyes/LeyDefensaConsumidor.pdf>

Para la empresa es importante puesto que les ayuda a velar por la calidad del servicio entregado ya que permite que los clientes no sean víctimas de abusos que puedan afectar los intereses y derechos del consumidor, sancionando así la información fraudulenta, la publicidad engañosa, la adulteración de productos y el incumplimiento de la eficacia.

## **LEY DE CREACIÓN DE LA RED DE SEGURIDAD FINANCIERA**

Esta ley permite establecer niveles de liquidez que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera y orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.

“La Junta Bancaria creó el Fondo de Liquidez, el mismo que ha venido atendiendo, dentro de sus limitaciones operativas, las necesidades de liquidez de las instituciones financieras privadas sujetas a encaje, lo que ha llevado a estas a mantener importantes reservas líquidas en el exterior, reduciendo la capacidad de colocación y frenando el crecimiento del crédito que demandan las actividades productivas del país.

Las instituciones del sistema financiero deben constituir un fondo de reserva legal que ascenderá al menos al cincuenta por ciento (50%) de su capital suscrito y pagado. Para formar esta reserva legal, las instituciones financieras destinarán, por lo menos, el diez por ciento (10%) de sus utilidades anuales. La reserva legal comprende el monto de las cantidades separadas de las utilidades, y el total de las sumas pagadas por los accionistas a la sociedad emisora en exceso, sobre el valor nominal de las acciones suscritas por ellos, cuando el Estatuto determine el valor nominal de las acciones”<sup>14</sup>.

Esta ley es importante para la empresa puesto que permite tener el fondo de liquidez administrado por un fiduciario privado del país o del exterior, sin embargo el Economista Rafael Correa quiere darle un giro que no es tan positivo para el Banco Pichincha, puesto que él para reactivar la economía local quiere repatriar el dinero de los bancos privados que tienen en el exterior, lo cual no es conveniente ya que la economía ecuatoriana es muy volátil y por ello necesita tener una cierta liquidez, que a su vez dotará de tranquilidad a los mercados financieros del país, por tal motivo el

---

<sup>14</sup>[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley\\_creacion\\_red\\_seguridad\\_financiera.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_creacion_red_seguridad_financiera.pdf)

Gobierno no debe obligar a los bancos privados a repatriar el dinero que tiene en el exterior porque esto podría perjudicar a la economía de Ecuador.

## **REGLAMENTO DE LA LEY DE CHEQUES**

El Reglamento de la Ley de cheques comprende reglas que rigen la seguridad y confiabilidad en la utilización de cheques, mismos que deben cumplir las características físicas electromagnéticas, de diseño, dimensiones y seguridades establecidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

“Los bancos, al disponer de red interconectada entre sus oficinas, deberán instruir a sus clientes sobre la posibilidad de que se realicen depósitos en la cuenta y de que se cobren, devuelvan o protesten cheques girados sobre ella, en cualquiera de las plazas donde mantengan oficinas.

Los bancos están obligados a verificar el cumplimiento de los requisitos legales y las disposiciones reglamentarias e instrucciones que dicte la Superintendencia de Bancos y Seguros, para la elaboración de los formularios de cheques; la secuencia correlativa de las chequeras que reciba de la industria gráfica que los elabora; y, a la conservación con diligencia y cuidado, bajo su total responsabilidad hasta que éstos sean suministrados a los cuentacorrentistas, momento en el cual registrarán los formularios de cheques entregados, que deberán tener una numeración en sucesión ordenada e individual para cada cuenta corriente.

Podrán entregar las chequeras a otras personas, siempre que se acredite la respectiva autorización escrita del titular y la identidad de la persona autorizada. El comprobante de haber recibido la chequera, firmado por el cuentacorrentista o por la persona autorizada por éste, constituye prueba de tal hecho” .<sup>15</sup>

Este reglamento comprende para el Banco los lineamientos sobre los cuales debe recibir un cheque y emisión de los formularios de cheques teniendo siempre presente que el cheque es pagadero a la vista; la empresa debe sujetarse con este reglamento para establecer las formas de impresión, presentación y llenado de cheques que realizan sus clientes.

## **LEY DEL COMERCIO ELECTRÓNICO**

El objetivo de esta Ley es regular los mensajes de datos, la firma electrónica, los servicios de certificación, la contratación electrónica y telemática, la prestación de

---

<sup>15</sup> Intranet Banco Pichincha C.A



servicios electrónicos, a través de redes de información, incluido el comercio electrónico y la protección a los usuarios de estos sistemas

“Cualquier actividad, transacción mercantil, financiera o de servicios, que se realice con mensajes de datos, a través de redes electrónicas, se someterá a los requisitos y solemnidades establecidos en la Ley que las rija, en todo lo que fuere aplicable, y tendrá el mismo valor y los mismos efectos jurídicos que los señalados en dicha Ley.

Previamente a que el consumidor o usuario exprese su consentimiento para aceptar registros electrónicos o mensajes de datos, debe ser informado clara, precisa y satisfactoriamente, sobre los equipos y programas que requiere para acceder a dichos registros o mensajes.

El usuario o consumidor, al otorgar o confirmar electrónicamente su consentimiento, debe demostrar razonablemente que puede acceder a la información objeto de su consentimiento.

Si con posterioridad al consentimiento del consumidor o usuario existen cambios de cualquier tipo, incluidos cambios en equipos, programas o procedimientos, necesarios para mantener o acceder a registros o mensajes electrónicos, de forma que exista el riesgo de que el consumidor o usuario no sea capaz de acceder o retener un registro electrónico o mensaje de datos sobre los que hubiera otorgado su consentimiento, se le deberá proporcionar de forma clara, precisa y satisfactoria la información necesaria para realizar estos cambios, y se le informará sobre su derecho a retirar el consentimiento previamente otorgado sin la imposición de ninguna condición, costo alguno o consecuencias. En el caso de que estas modificaciones afecten los derechos del consumidor o usuario, se le deberán proporcionar los medios necesarios para evitarle perjuicios, hasta la terminación del contrato o acuerdo que motivó su consentimiento previo”<sup>16</sup>.

Esta ley es importante para el Banco Pichincha por el uso de la tecnología la cual ha contribuido al cambio de los modelos y formas tradicionales de hacer negocios. Es por eso que las empresas están aprovechando los avances tecnológicos a fin de sustituir los documentos tradicionales con soporte de papel por mensajes electrónicos, dando cabida a los denominados documentos electrónicos. El comercio electrónico es un área que actualmente está experimentando gran crecimiento y significancia jurídica. Está revolucionando y cambiando los hábitos comerciales en forma de realizar negocios y ha sido considerado como un electo esencial para el crecimiento económico mundial.

La Economía bajo el contexto de la sociedad de la información está basada en un potencial del crecimiento de la productividad sin precedentes como resultado de la extensión de los usos del Internet a toda clase de empresas y en operaciones de toda índole.

---

<sup>16</sup> [http://www.sinar.gov.ec/downloads/L\\_comercio.pdf](http://www.sinar.gov.ec/downloads/L_comercio.pdf)

## LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

Esta ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado, y regular su funcionamiento con la finalidad de examinar, verificar y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.

“Las instituciones del sistema financiero públicas y privadas, por intermedio del órgano de control competente, proporcionarán a la Contraloría General del Estado, sin restricción alguna, información sobre las operaciones o transacciones determinadas por ésta con motivo de la práctica de la auditoría.

Los depositarios oficiales o las instituciones financieras que en virtud de contrato asumieren obligaciones de recaudación o pago de las instituciones del Estado, a requerimiento de los auditores gubernamentales presentarán directamente información relativa a los saldos de cuentas, operaciones de crédito, valores pendientes de pago y otros servicios bancarios.

En caso de que los responsables de las instituciones financieras negaren la información, serán sujetos de sanción por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, atendiendo la petición del Contralor General del Estado”.<sup>17</sup>

Esta ley representa para el Banco un control sobre los fondos del estado manejados en cuentas de clientes naturales o jurídicos públicamente expuestos, lo cual también le beneficia a la institución para tener un mejor control del lavado de dinero que se puede ocultar sobre estos fondos.

## ORGANISMOS DE CONTROL



### Superintendencia de Bancos y

**Seguros (S.B.S.):** “Este organismo se encarga de la supervisión de las operaciones bancarias de este país, cuyos objetivos son: fortalecer el marco legal normativo de acuerdo a principios, mejores prácticas y estándares internacionales vigentes.”<sup>18</sup>

<sup>17</sup> [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo31.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo31.pdf)

<sup>18</sup> [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=471&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=471&vp_tip=2)

“Además de lograr una adecuada administración de riesgos mediante el fortalecimiento de los procesos de supervisión de los sistemas controlados; proteger los derechos de los consumidores financieros; fortalecer la gestión organizacional y la administración del recurso humano; asegurar la calidad y la seguridad de la información y el servicio informático con tecnología de punta; optimizar la administración de los recursos financieros”.<sup>19</sup>

La Superintendencia de Bancos en esta empresa protege los derechos de los consumidores financieros velando la buena canalización del ahorro de las personas. Esta canalización de recursos permite el desarrollo de la actividad económica (producir y consumir) haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que necesitan estos recursos.



## Superintendencia de Compañías

**(S.C):** “Es una entidad autónoma, proactiva y sólida que cuenta con mecanismos eficaces y modernos de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y de mercado de valores. Logra controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo”.<sup>20</sup>

La Superintendencia de Compañías representa para esta empresa un ente que controla y fortalece la actividad y funcionamiento del sector empresarial del país propiciando su desarrollo con criterios modernos y mecanismos eficaces, precautelando así los intereses de los inversionistas y velando por la permanencia de la empresa porque es fuente generadora de producción, riqueza y empleo; apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del Mercado de Valores.



## Instituto Ecuatoriano de

**Seguridad Social (IESS):** “Es una entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de la República, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional”.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> [http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=471&vp\\_tip=2](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=471&vp_tip=2)

<sup>20</sup> <http://www.supercias.gob.ec>

<sup>21</sup> <http://www.iess.gob.ec>

Representa para la empresa un control en el sistema de Seguridad Social a los empleados puesto que esta entidad se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social mismo que administra los fondos y otorga los diferentes beneficios en función al reconocimiento a contribuciones hechas a un esquema de seguro. Estos servicios o beneficios incluyen típicamente la provisión de pensiones de jubilación, seguro de invalidez, pensiones de viudez y orfandad, cuidados médicos y seguro de desempleo.



## Servicio de Rentas

**Internas (S.R.I.):** "Este organismo de control controla que la ley de régimen tributario interno se cumpla alrededor de todo el territorio Ecuatoriano.

Este organismo promueve y exige el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en el marco de principios éticos y legales, para asegurar una efectiva recaudación que fomente la cohesión social.

Comprende reglas que rigen la manera en que se debe realizar la facturación del cliente por parte del perito externo del banco, los requisitos que comprende y la forma de manejar y archivar dicha documentación, constituye un control tributario de dicha materia".<sup>22</sup>

Este Organismo regula que esta empresa cumpla con sus obligaciones tributarias y que sus actividades de adquisiciones y ventas se realicen dentro de los parámetros legales, regulando las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y contribuyentes y sirviendo como instrumento de política económica general.



## Defensoría del Pueblo de Ecuador

**(D.P.E.)-** "Es un ente de control el cual junto con la Defensoría Adjunta del Consumidor y Usuario regula para la empresa que se cumplan las disposiciones señaladas en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor."<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup><http://www.sri.gob.ec>

<sup>23</sup><http://www.dpe.gob.ec/dpe/>

“Dicho organismo debe conocer y pronunciarse motivadamente sobre los reclamos y quejas presentadas por el consumidor y podrá promover la utilización de mecanismos alternos para la solución de conflictos como lo es la mediación, siempre y cuando el conflicto no sea de acción penal”.<sup>24</sup>

El Banco Pichincha como proveedor de productos y servicios debe entregar al consumidor información veraz, suficiente, completa, clara y oportuna de los productos y servicios ofrecidos, a fin de que el cliente pueda realizar su elección justa, entrega de servicios de óptima calidad, trato justo y ético; y pueda exponer su inconformidad en caso de existir ante este organismo, basándose en la ley antes mencionada.



### **Consejo Nacional de Telecomunicaciones**

**(CONATEL).**- “Es un organismo de control para la Ley del Comercio Electrónico que permite velar que cualquier transacción financiera que se realice por medio de redes electrónicas sean vigiladas; para lo cual este organismo desarrollará los mecanismos, políticas y procedimientos para auditar técnicamente la actividad de las entidades bajo su control”.<sup>25</sup>

Este organismo regula que esta empresa adapte el mercado de las telecomunicaciones a las nuevas tendencias de la tecnología, que asegure que el ciudadano ecuatoriano sea beneficiario de estos adelantos.

#### **1.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- Alcanzar altos volúmenes de negocio a través del ofrecimiento de productos de ahorro y crédito a todos los ciudadanos
- Ofrecer servicios financieros de alta calidad a fin de solventar las necesidades financieras de los clientes y protegerles sus derechos

---

<sup>24</sup><http://www.dpe.gob.ec/dpe/>

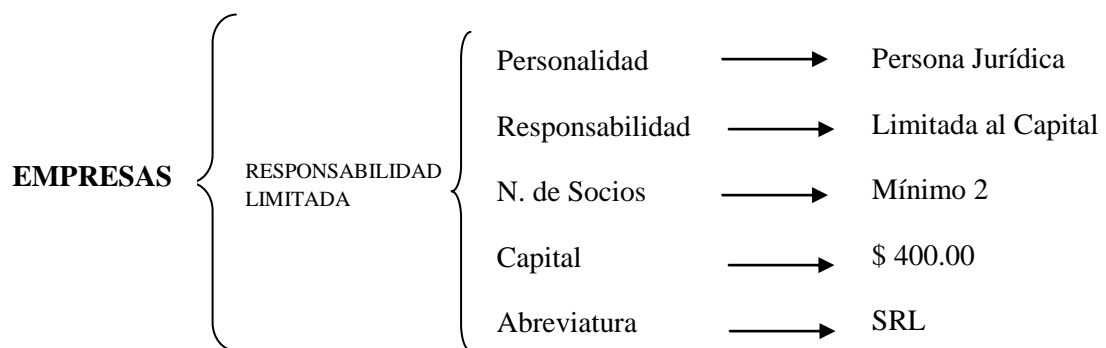
<sup>25</sup>[http://www.conatel.gob.ec/site\\_conatel/](http://www.conatel.gob.ec/site_conatel/)

- Contar con personal calificado de tal manera que permita proporcionar una atención capacitada eficaz y a tiempo.
- Fortalecer el marco legal y normativo de acuerdo a principios, mejores prácticas y estándares internacionales vigentes.
- Lograr una adecuada administración de riesgos mediante el fortalecimiento de los procesos de supervisión de los sistemas controlados.
- Fortalecer la gestión organizacional y la administración del recurso humano.
- Asegurar la calidad y la seguridad de la información y el servicio informático, con tecnología de punta.
- Optimizar la administración de los recursos financieros

## 1.2. AGENCIA

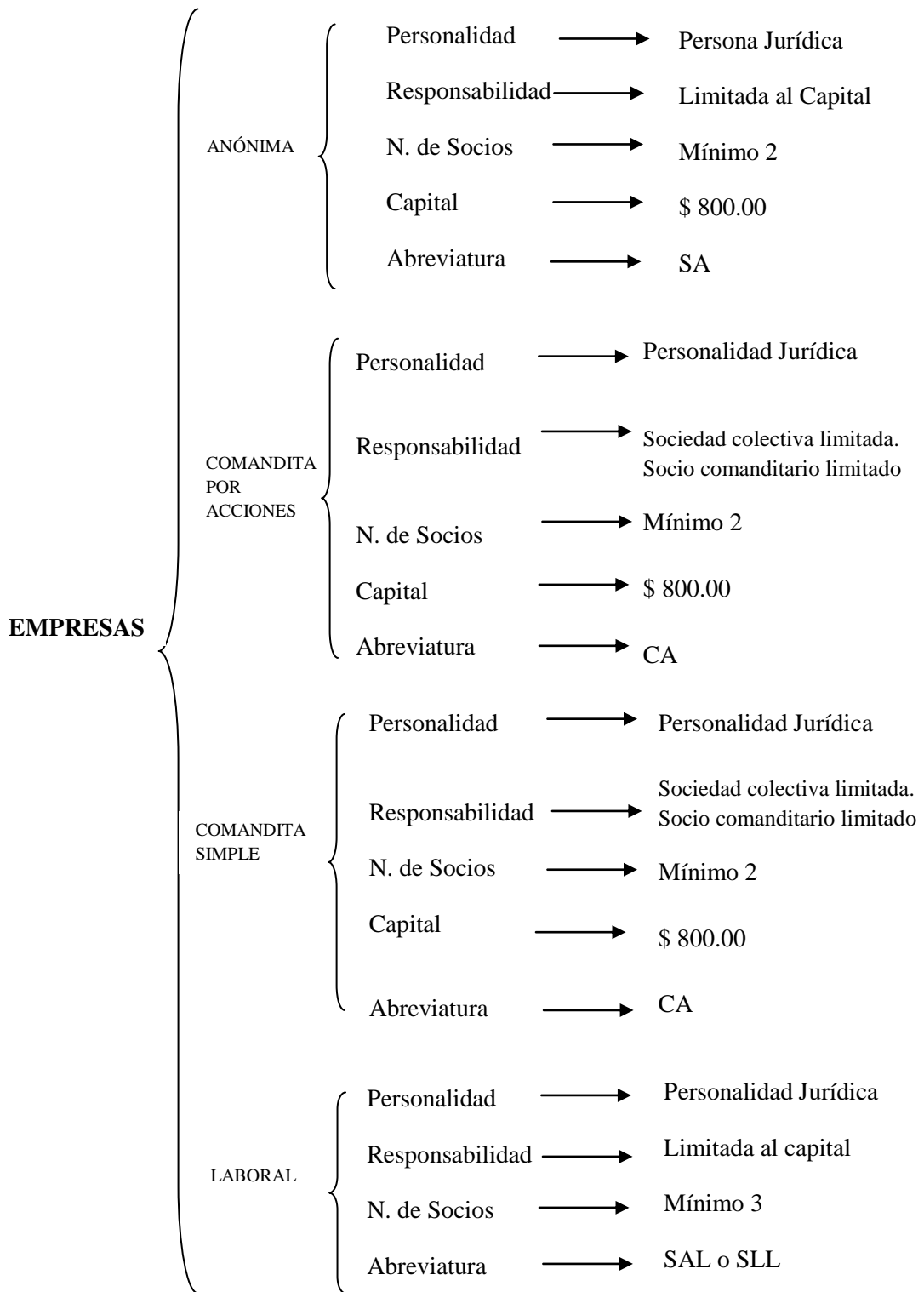
“Es una empresa que se dedica a prestar servicios y que por lo general, gestiona asuntos que no le son propios, generando así bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades.”<sup>26</sup>

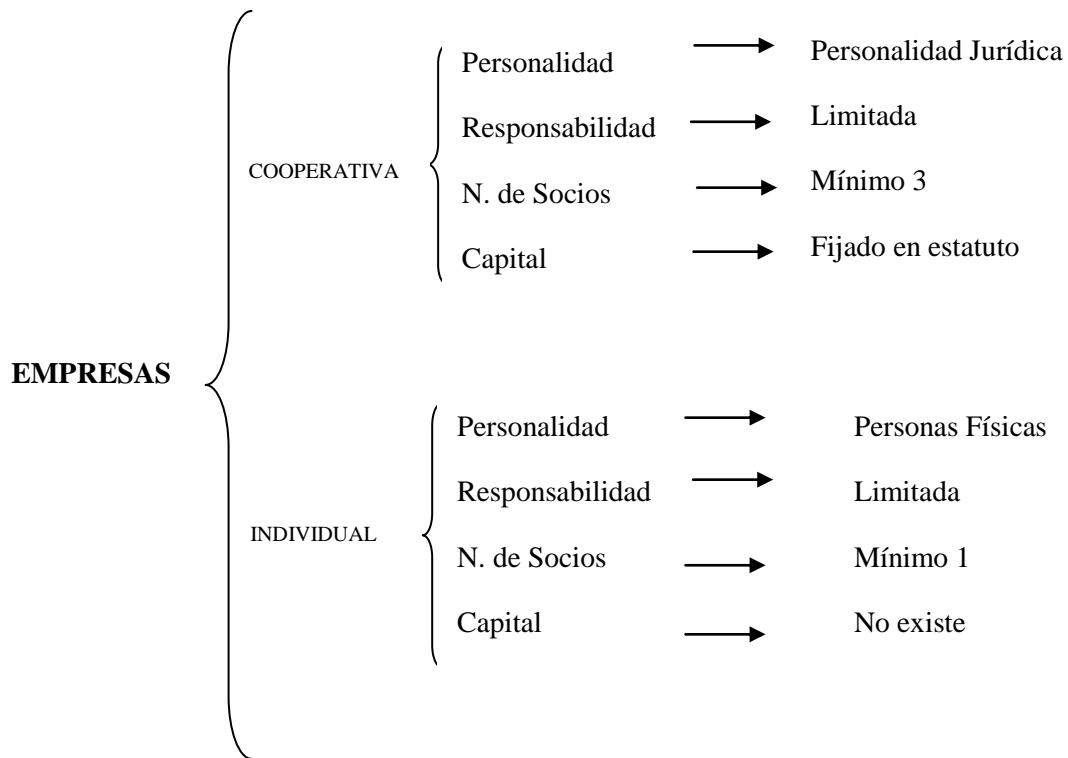
**EMPRESA.-** Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica.<sup>27</sup>



<sup>26</sup> <http://definicion.de/agencia/>

<sup>27</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>





La Agencia Las Palmas del Banco Pichincha C.A está caracterizada por ser una empresa comandita por acciones, su personalidad es jurídica, la responsabilidad es sociedad colectivo limitado cuenta con más de dos socios, y sus abreviaturas son C.A; empresa de servicios con ánimo de lucro.

### **1.2.1. HISTORIA DEL BANCO PICHINCHA C.A. AGENCIA LAS PALMAS**

Un 11 de abril de 1906, nace en Ecuador la compañía anónima Banco Pichincha. Constituida entonces como un banco de emisión, circulación y descuento, la entidad fijó desde sus inicios su prioridad: trabajar en el mercado de divisas. Gracias a las gestiones del entonces vicepresidente, la institución consiguió colocar fondos en el



extranjero por un capital inicial de 600 mil sucres y con tan solo siete empleados (Manuel Jijón Larrea; Manuel Freile Donoso; Ignacio Fernández Salvador; Carlos Pérez Quiñónez; Fernando Pérez Quiñónez; Alberto Acosta Soberon; Juan Francisco Freile) lo que marcó el comienzo de la vida legal del Banco Pichincha y el inicio de la presencia mundial que lo caracteriza.

El 23 de abril de 1906 se integró el primer directorio estuvo conformado por ilustres ecuatorianos. Manuel Jijón Larrea (presidente fundador), hombre de acaudalada fortuna que completó el capital inicial del Banco, con tan solo 150.000 sucres en esa época; Manuel Freile Donoso e Ignacio Fernández Salvador (gerentes fundadores) fueron algunos de ellos, entre otros hombres de negocios de la época.

En sesión del 4 de junio de 1906, este directorio aprobó el primer pedido de billetes por un valor representativo de un millón de sucres. El dinero llegó en febrero del año siguiente, y comenzó a circular inmediatamente en virtud de las emisiones que se hacían de acuerdo a la ley y las exigencias comerciales vigentes. Junto con el millón de sucres llegaron también títulos de acciones, cheques, letras de cambio, libretas para los estados de cuentas corrientes, útiles de escritorio, y otras herramientas necesarias para el trabajo bancario.

Luego de Ignacio Fernández Salvador, se sucedió la gerencia a Carlos Pérez Quiñónez en 1907. Pérez Quiñónez fue reemplazado en 1927 por Alberto Acosta Soberón, justo el año en el que aparece en Quito el Banco Central, encargado de la emisión de la moneda nacional.

Los primeros empleados del Banco Pichincha eran escogidos, primordialmente, por su excelente caligrafía por un rápido cálculo con los números, pues no existían máquinas y la primera máquina National llegó en 1930, para uso de los cajeros;

La primera agencia bancaria se estableció en la intersección de las calles Venezuela y Sucre, en la propiedad de Juan Francisco Freile.

En los siguientes años, y debido al rápido y creciente desarrollo del país, Manuel Jijón Larrea comenzó a pensar en un aumento de capital. Este se materializó en 1928, cuando quedó fijado en la considerable suma de 3.200.000 dólares; en este mismo año se creó el cargo de Gerente General, que lo ocupó Alberto Acosta Soberon durante 44 años, hasta 1972. Toda una vida. Él fue un pilar fundamental de la organización, un estratega, un banquero.

Estos pasos iniciales formaron al Banco Pichincha de hoy, y le permitieron alcanzar grandes e importantes metas que lo han convertido en la primera institución bancaria de Ecuador; siendo el líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenida a sus accionistas.

Superada con éxito la crisis del 2009, Banco Pichincha se consolida como una entidad fuerte, de vanguardia, que crece a diario. Los resultados obtenidos en el 2010 y 2011 lo corroboran. Durante el año 2010, Banco Pichincha realizó tres operaciones importantes que ampliaron el radio de acción del grupo.

La primera de estas operaciones fue la adquisición de las acciones de la Inversora Pichincha S.A., una compañía colombiana de financiamiento comercial que hasta el 2008 fue parte del Grupo y que en el 2010 fue recomprada a AIG.

Esta transacción permitirá al Grupo Financiero Pichincha consolidar y fortalecer su presencia en el mercado latinoamericano. Para este año, se espera que esta subsidiaria

se convierta en una entidad bancaria y se constituya en un actor importante en la estrategia del Grupo a nivel internacional.

La segunda gestión fue la internacionalización del Grupo Pichincha a través de la consecución de la licencia de operaciones a Banco Pichincha España S.A., misma que inició sus operaciones como una oficina de representación que se creó con el fin de apoyar el segmento de migrantes ecuatorianos. El objetivo que persigue actualmente es expandir su gama de servicios, para lo cual trabajará de manera conjunta con el Banco Financiero de Perú y Banco Pichincha Colombia.

Finalmente, Banco Pichincha adquirió, a inicios del 2011, un importante segmento de negocios de Lloyds Bank, con lo que consolida su presencia en los sectores corporativos y empresarial ecuatoriano.

Estas tres operaciones constituyen una oportunidad invaluable para ampliar sus servicios a una gama de clientes en el interior y exterior del país y transformar a la entidad en un actor relevante a nivel internacional.

A diciembre del 2011, el total de activos de Banco Pichincha creció en un 21%. Ahora cuenta con 5.768 millones de dólares. La cartera total representa 62% del activo con un crecimiento de 21,3% respecto al 2010, llegando a 3.577 millones de dólares con una participación de 31,5% con respecto al sistema bancario local.

El Banco registró, en el 2011, un índice de morosidad del 2,3%, lo que representa una baja del 0,9% con respecto al 2010, este importante logro se lo consiguió gracias a una prudente administración del riesgo crediticio.

Con relación a la evolución de los pasivos, las obligaciones con el público crecieron en 18,2% cerrando el 2011 en 4.663 millones de dólares con una participación de mercado de 28,2%. Los depósitos aumentaron en 23,4% con una participación de 32,1%. Finalmente, plazo y papel comercial crecieron en 16%, llegando a niveles de 961 millones de dólares, con una participación de 20,1%.

Banco Pichincha cerró el 2011 con una utilidad del ejercicio de 79 millones de dólares, un crecimiento de 27% con respecto al 2010, con lo cual los índices de patrimonio (ROE) y rentabilidad sobre activos (ROA) se colocaron en niveles del 15,8% y 1,5% respectivamente. En lo que se refiere a los niveles de eficiencia y gastos en el 2011 se incrementó de 66,9% a 68,9%, lo cual ha sido resultado de gastos incurridos en la implementación de nuevos proyectos tecnológicos. Por otro lado, el indicador de gastos sobre activo total disminuye de 6,5% a 6,3%.

Durante el 2011 Banco Pichincha consiguió mejorar sus indicadores gracias a un manejo técnico de sus operaciones.

La Agencia Las Palmas del Banco Pichincha C.A se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Esmeraldas, fue creada el 15 de Noviembre de 1995 con un Gerente de Agencia, un Supervisor de Cajas y tres Cajeros; naciendo la Agencia por la necesidad de atender a los clientes desde el Mercado Municipal hasta el sector de Las Palmas siendo una empresa de servicios financieros; todas las operaciones realizadas eran manualmente por falta de tecnología.

En el área de cajas al receptor cheques de pago, remesas o retiros de dinero, se confrontaba el resultado con el supervisor de cajas y de acuerdo a la información que él proporcionaba se procedía anotar en un libro y al pago de su transacción

Las aperturas de cuentas se hacían totalmente a mano se tomaba una fotografía al cliente para que quede de registro el momento de venir a retirar dinero no sea víctima de estafas.

Las entregas de chequeras o libretas lo hacia el mismo gerente para lo cual enviaba oficios para la emisión de la misma y se llevaba un kardex de la numeración de cheques o libreta entregada.

En bóveda se manejaba un valor que no superaba los cuatrocientos mil sucres; el cuadro tanto de bóveda como de cajas se realizaba manualmente, se tenía que tarjar las transacciones realizadas frente al libro que custodiaba el supervisor de cajas y con las sumadoras restar y sumar para tener el valor que debía entregar el cajero a bóveda lo cual ocasionaba que todos los días salga el personal a elevadas horas de la noche.

Actualmente todo es automático y la información va directo a las computadoras; la agencia cuenta con dos áreas la Comercial y la Operativa que se dividen en los siguientes departamentos: El Área Comercial que cuenta con un Gerente de Agencia y un Ejecutivo de Negocios quienes conforman el Departamento de Servicios Bancarios; y el Área Operativa que cuenta con dos departamentos que son el Departamento Balcón de Servicios donde existe un Jefe de Servicios, y un Balcón de Servicios, y el Departamento de Cajas donde hay un Supervisor de Cajas y cuatro Cajeros.

Cuenta con 223.429 clientes que pertenecen a los diversos segmentos

Se maneja un AUM'S de 11'108.881,00 dólares repartidos de la siguiente manera:

DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 5.872.902
MONETARIOS	\$ 2.471.763
AHORROS	\$ 3.401.139
CERTIFICADOS A PLAZO	\$ 1.627.456
FONDOS PICHINCHA	\$ 92.201
<b>CAPTACIONES + FONDOS</b>	<b>\$ 7.592.559</b>
CARTERA POR VENCER	\$ 3.516.322
CARTERA VENCIDA	\$ 101.395
AUM'S: CAPTACIONES + FONDOS+ CARTERA POR VENCER	<b>\$ 11.108.881</b>

## **1.2.2. ORGANIGRAMA DEL BANCO PICHINCHA C.A. AGENCIA LAS PALMAS**

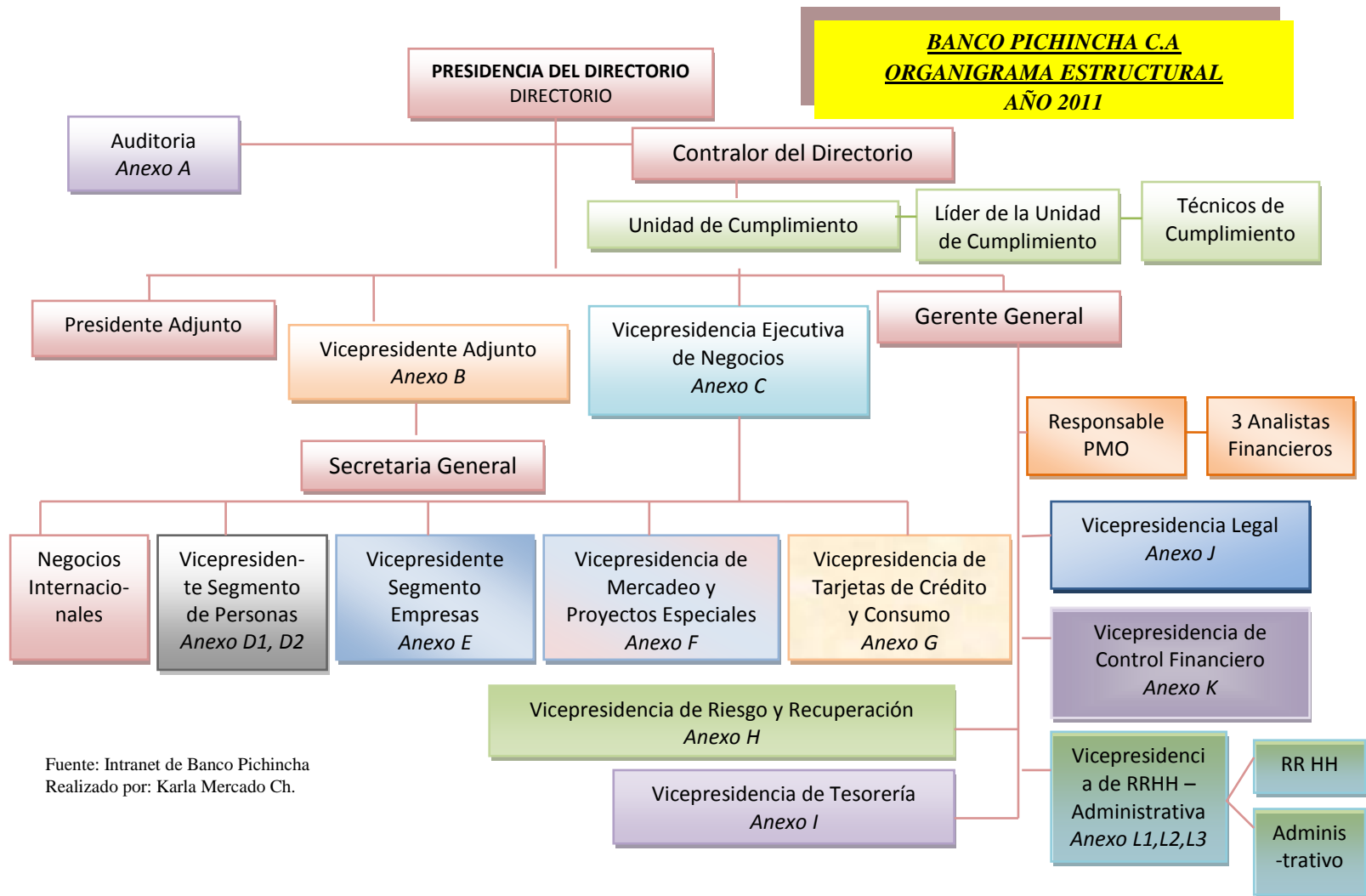
El Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guarden entre sí los órganos que la componen.<sup>28</sup>

### **1.2.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

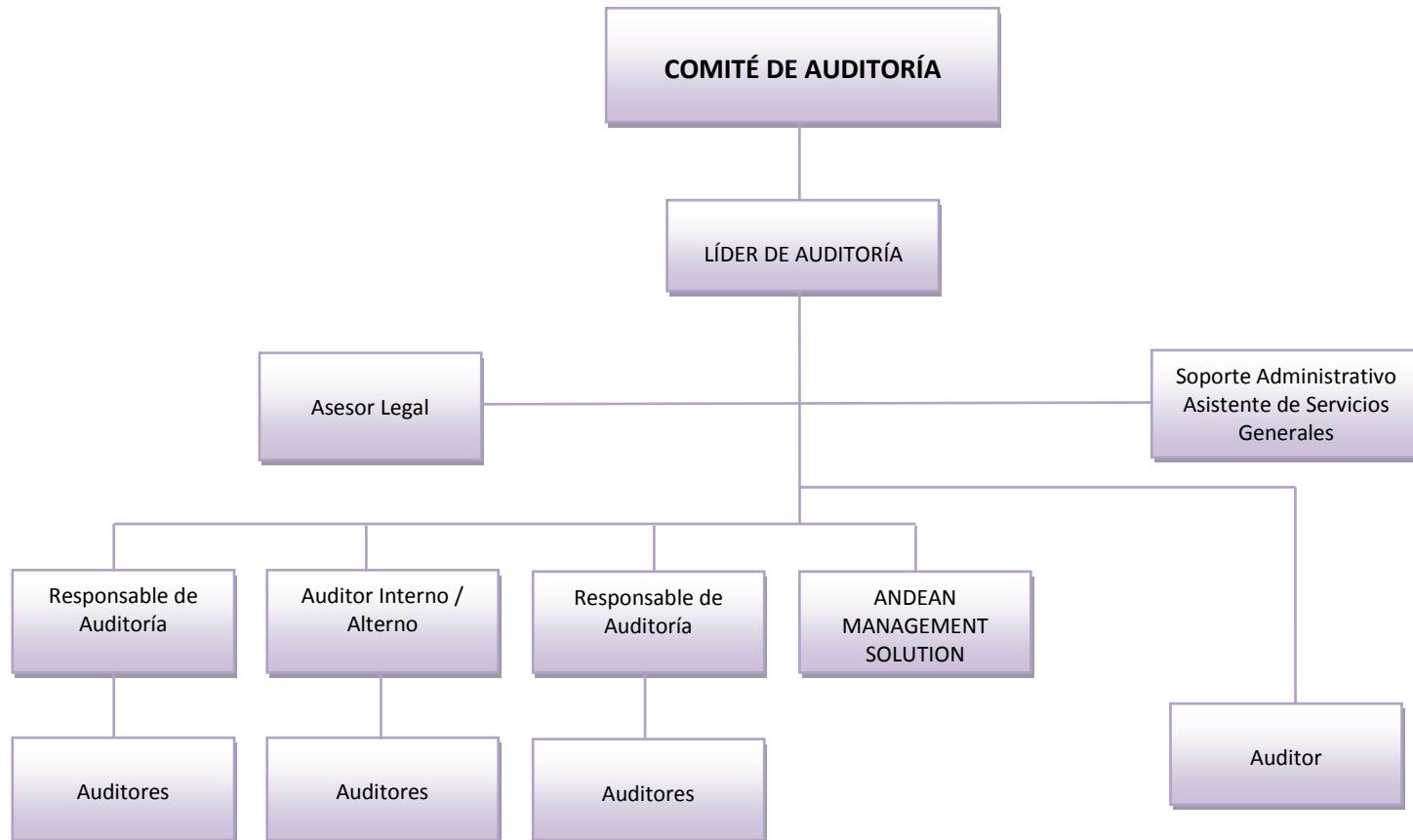
Un organigrama estructural es aquel que está representado jerárquicamente, es decir por el cargo que ocupan en la empresa.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

<sup>29</sup> <http://www.slideshare.net/luxa87/organigrama-tipos-jerarquias>

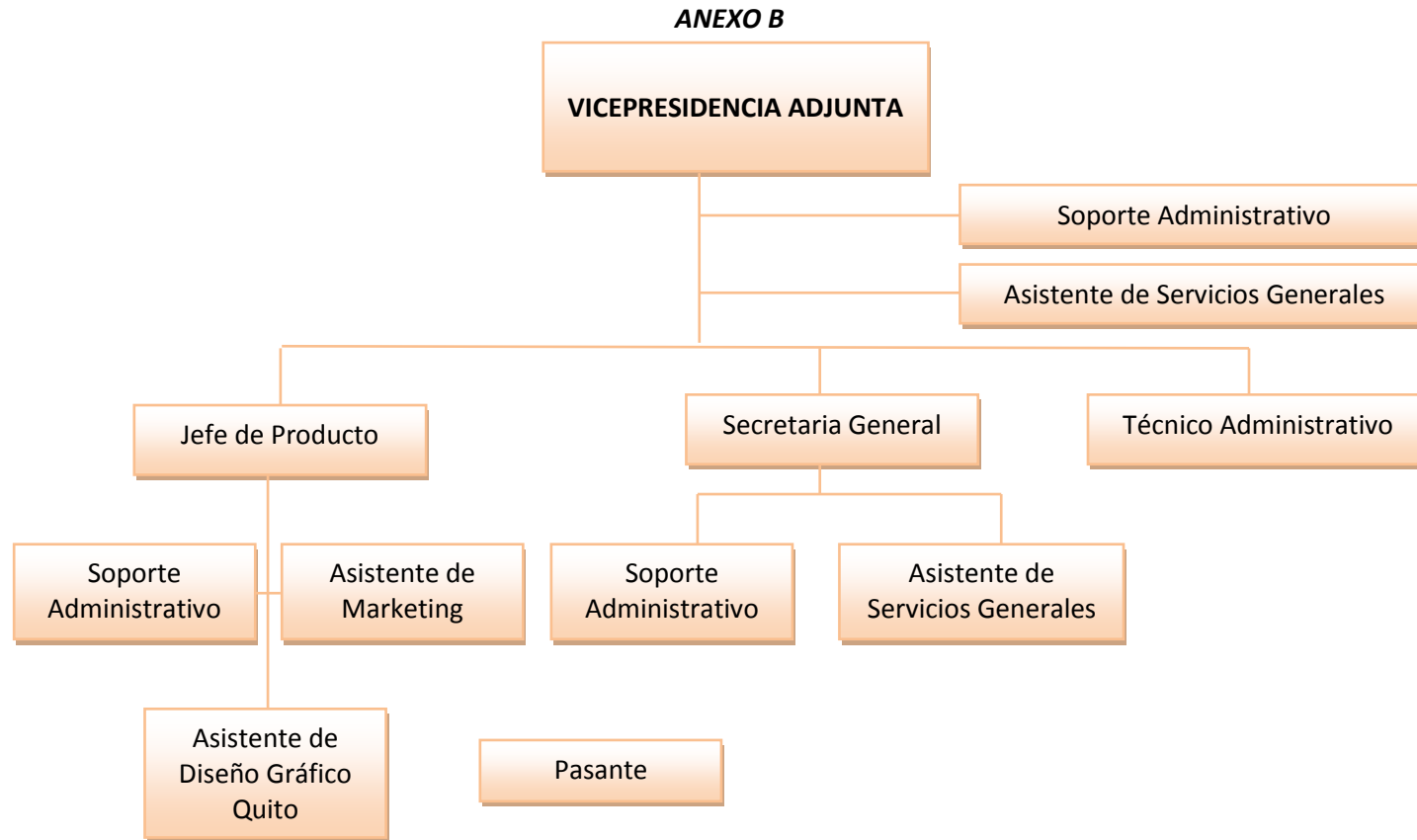


**ANEXO A**

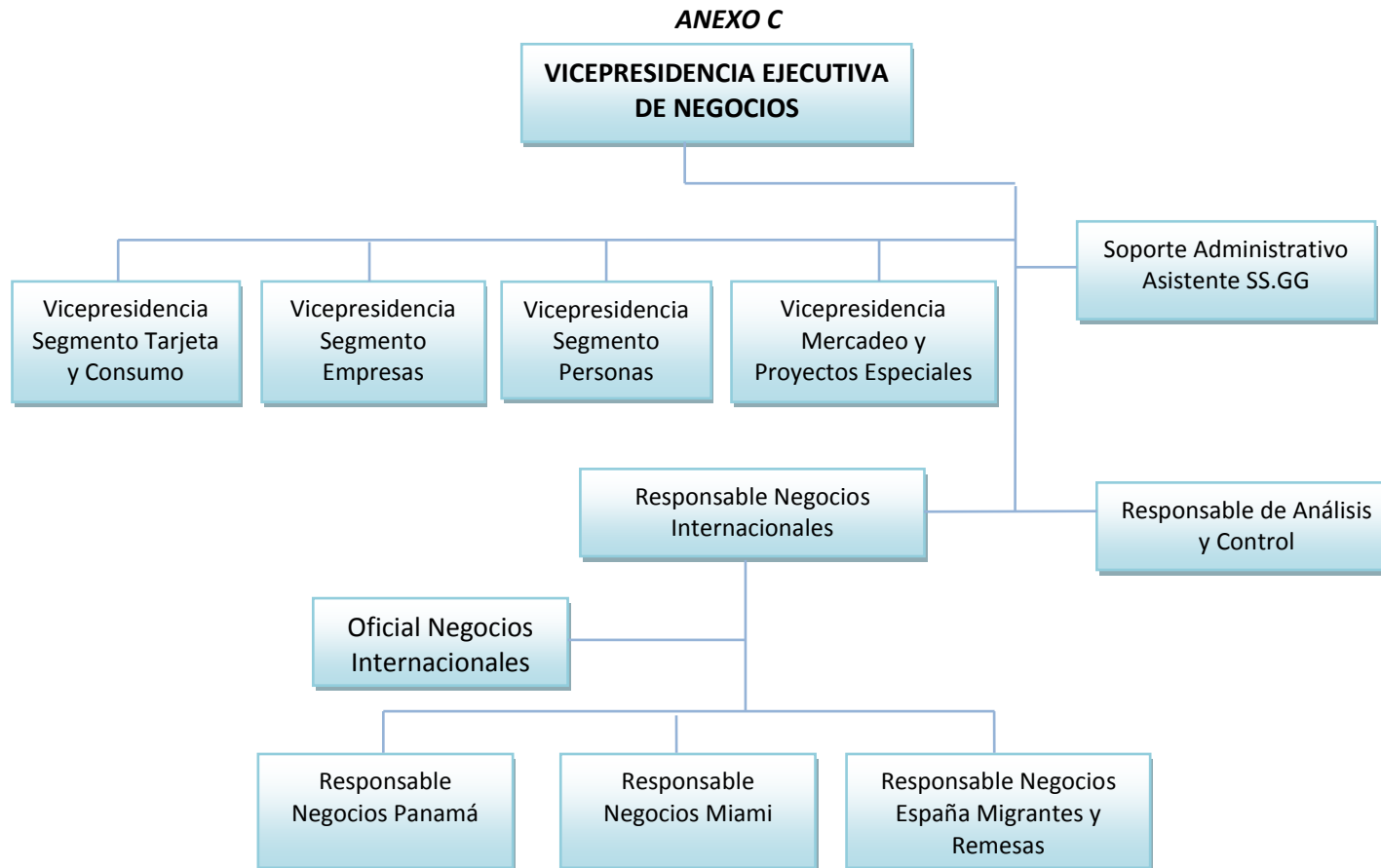


Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.



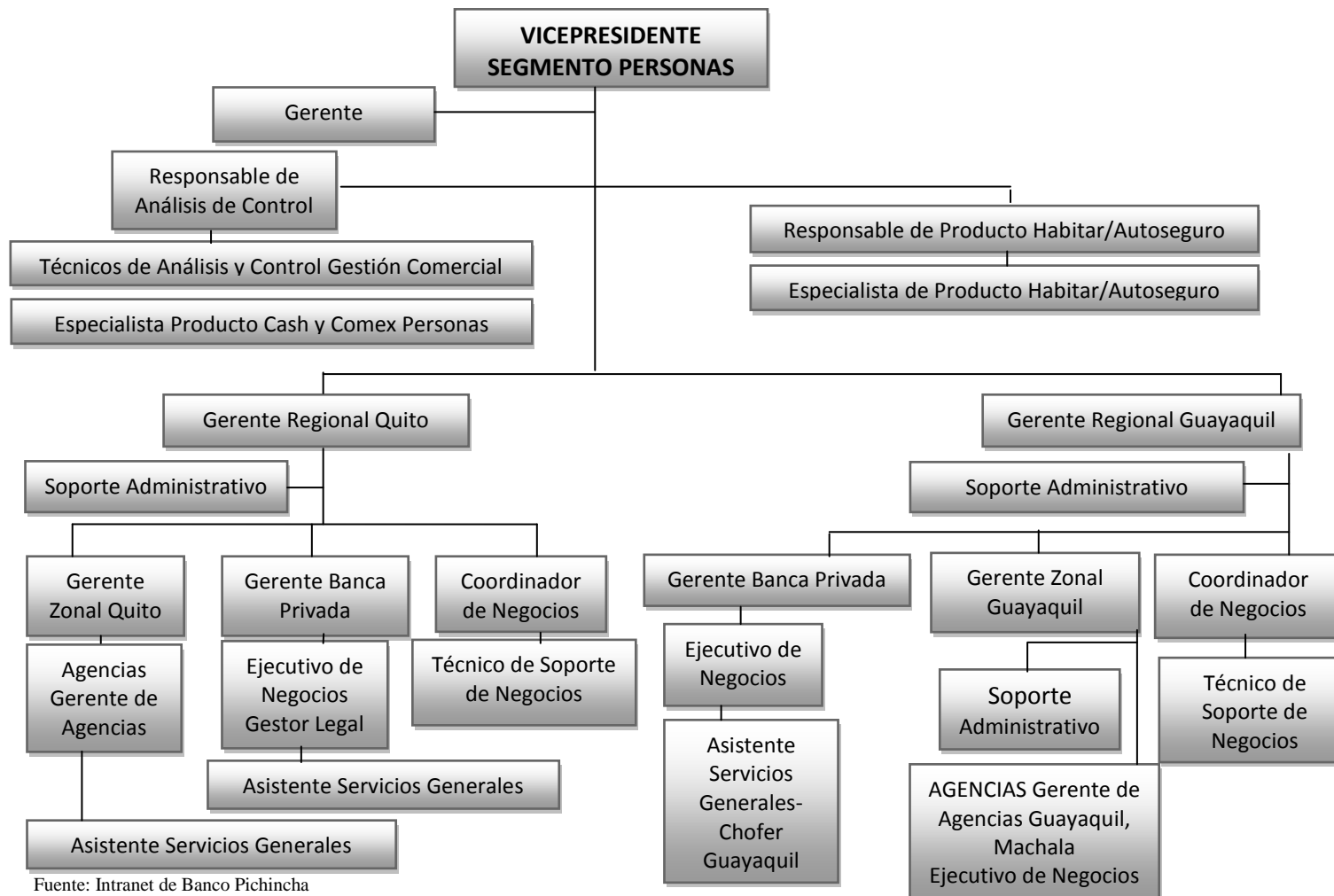


Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.



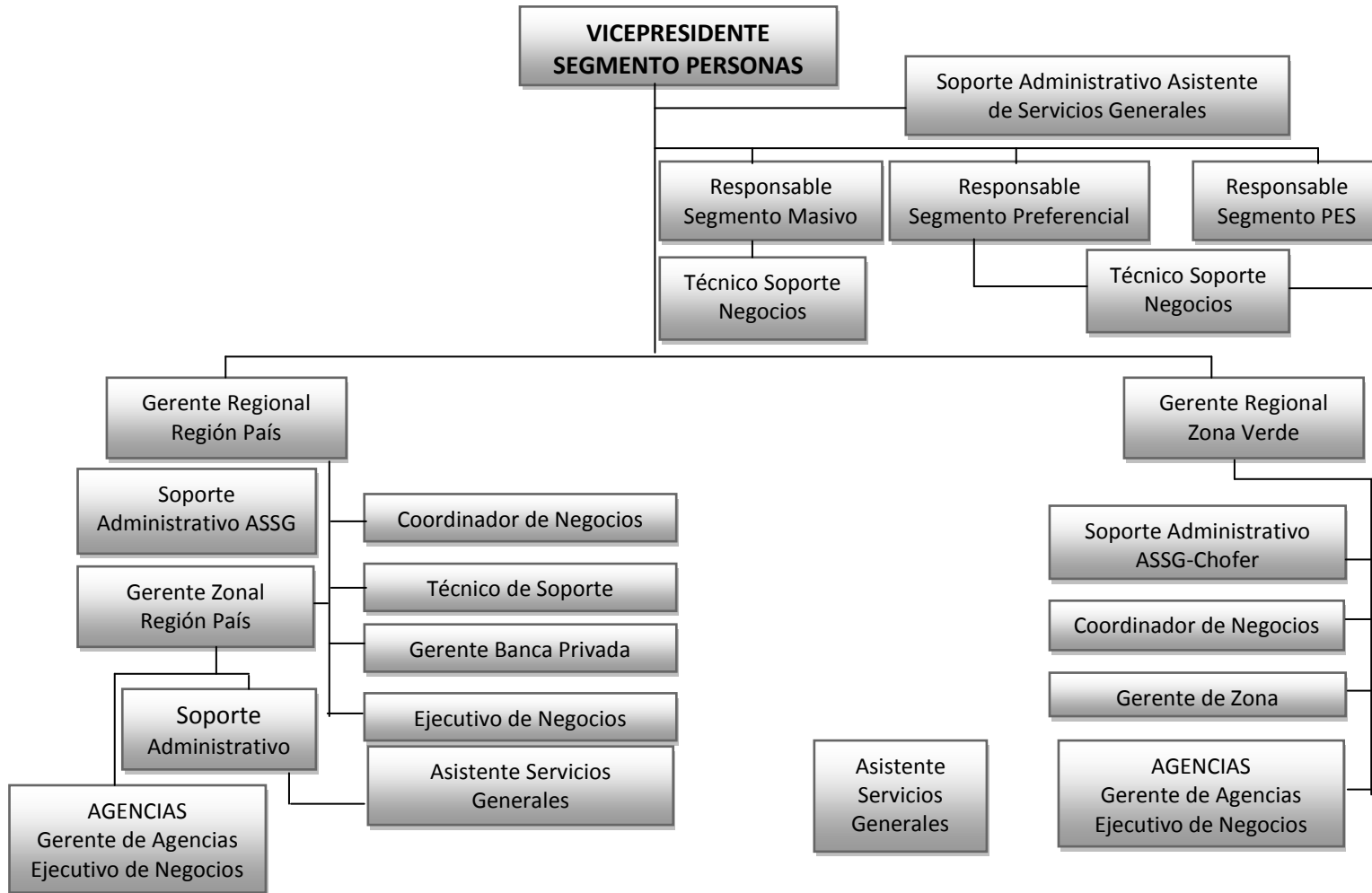
Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.

**ANEXO D 1**



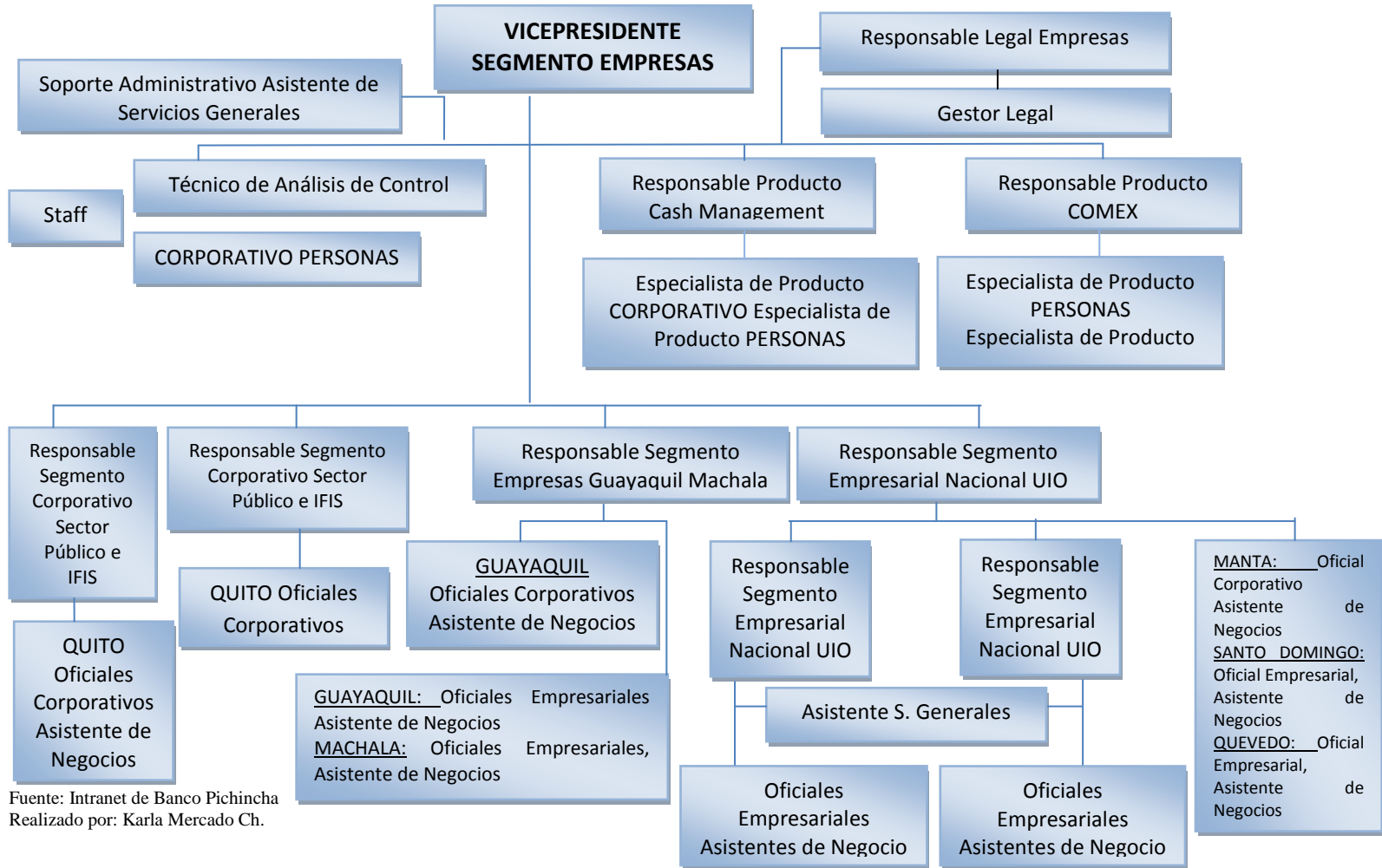
Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.

**ANEXO D 2**



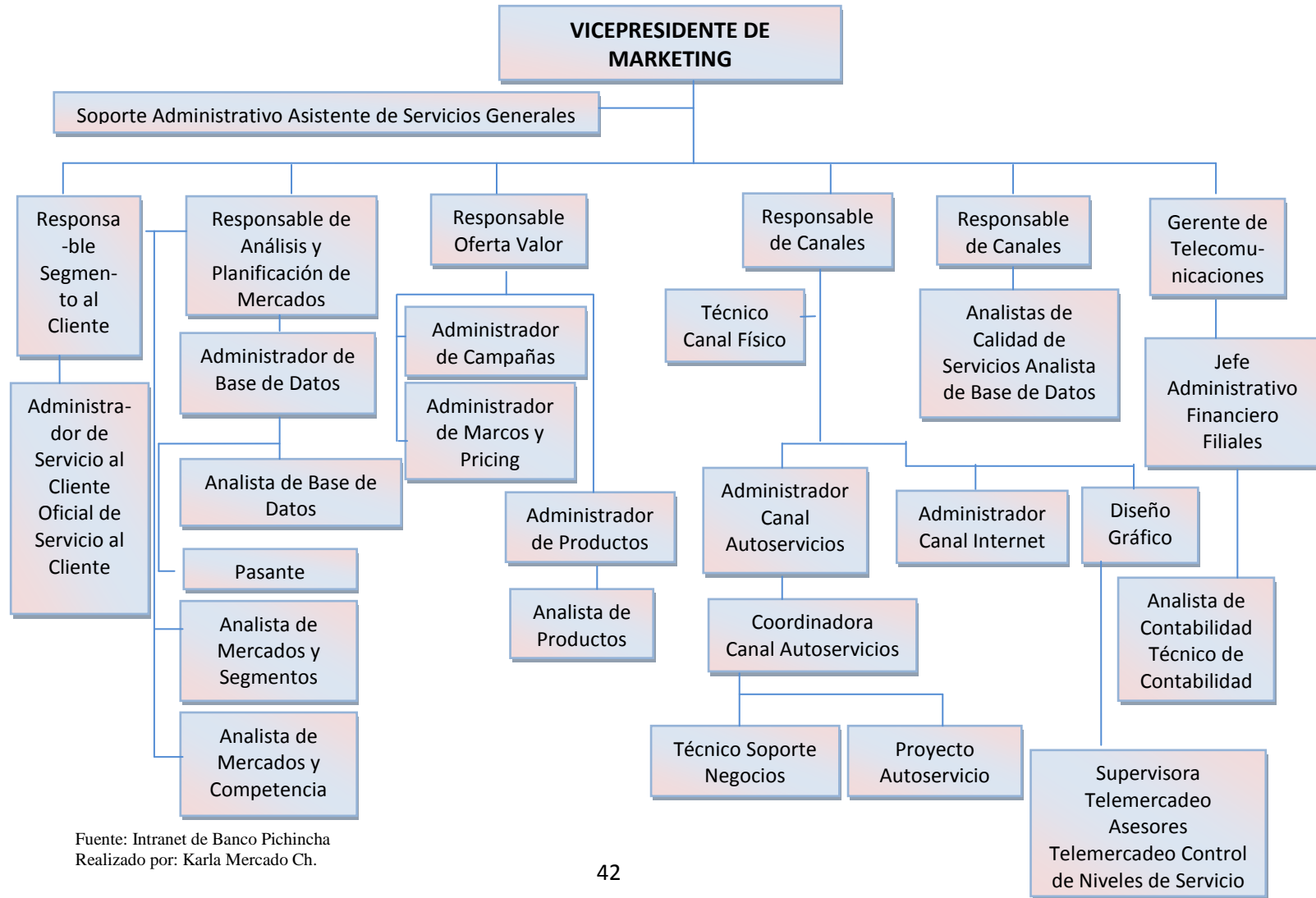
Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.

**ANEXO E**



Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.

**ANEXO F**



Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

**ANEXO G**

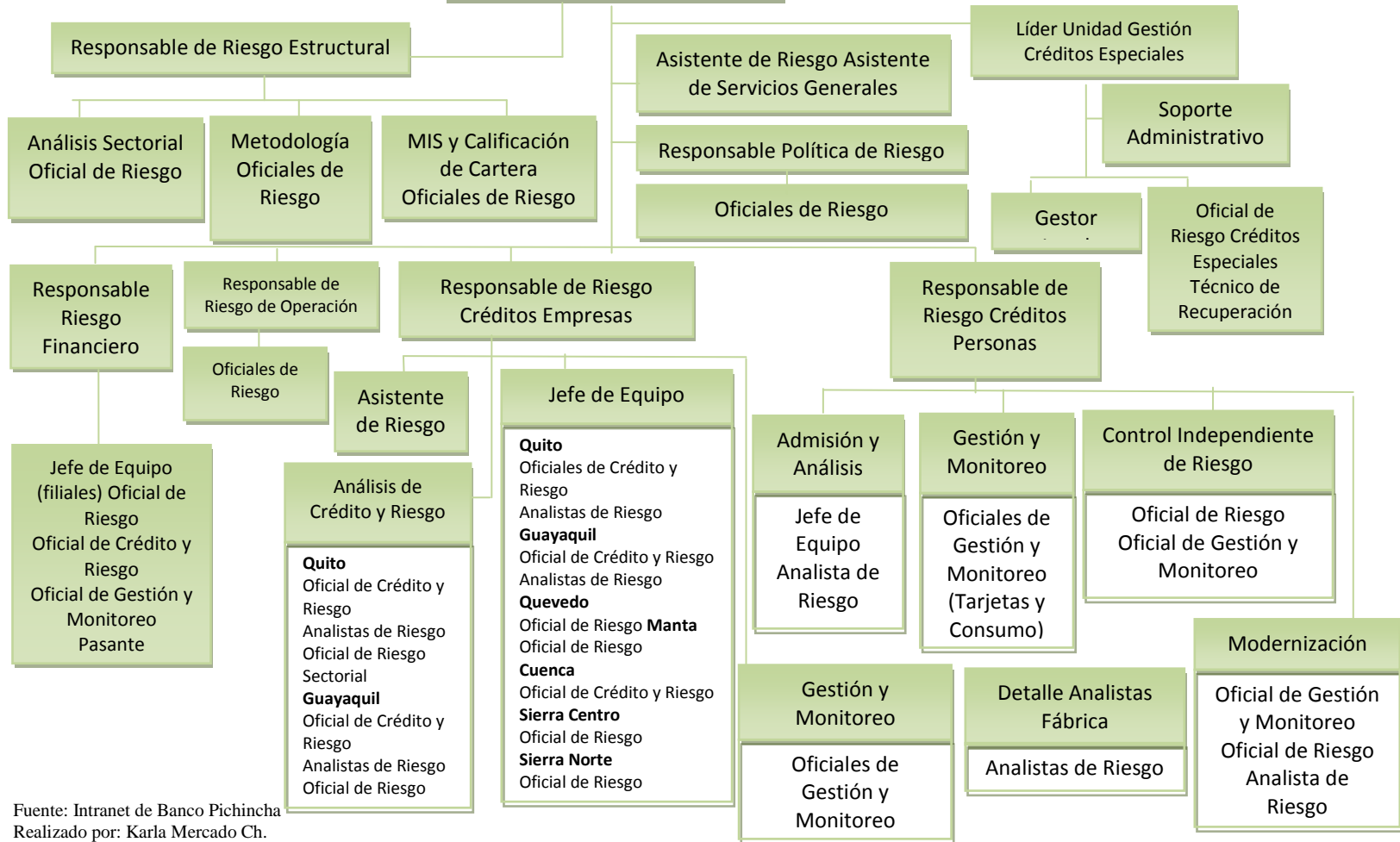
**VICEPRESIDENTE DE  
TARJETAS DE CONSUMO**



Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

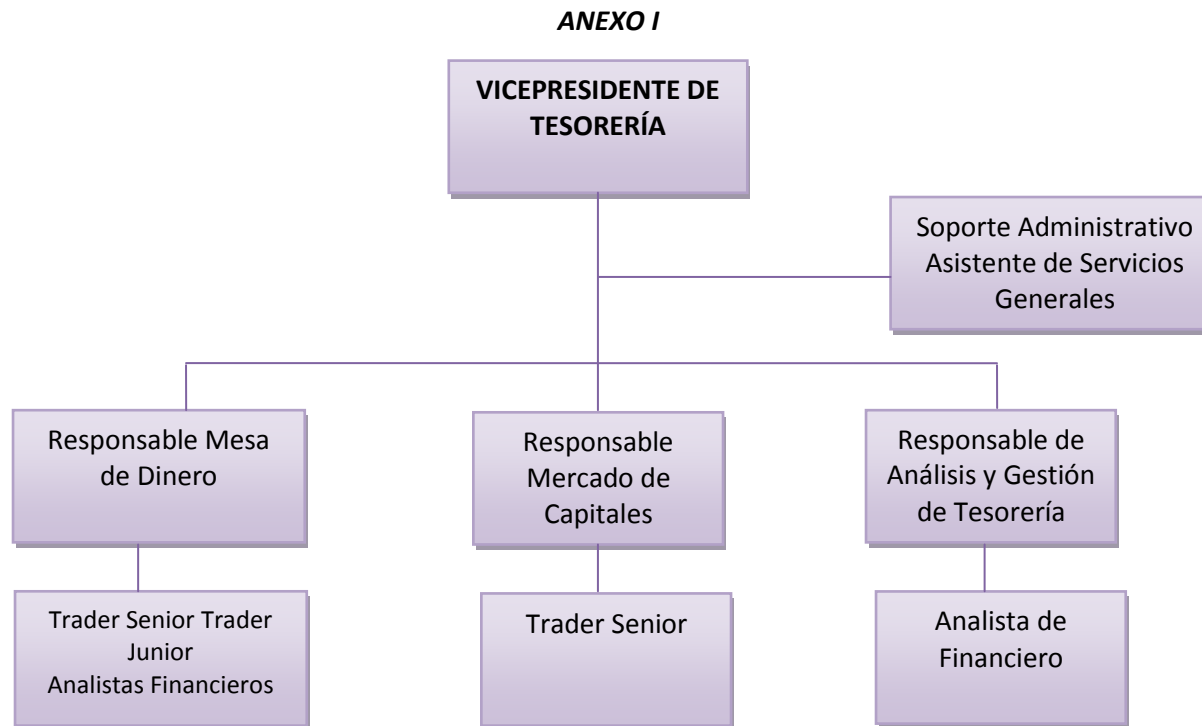
**ANEXO H**

**VICEPRESIDENTE DE RIESGO Y RECUPERACIÓN**

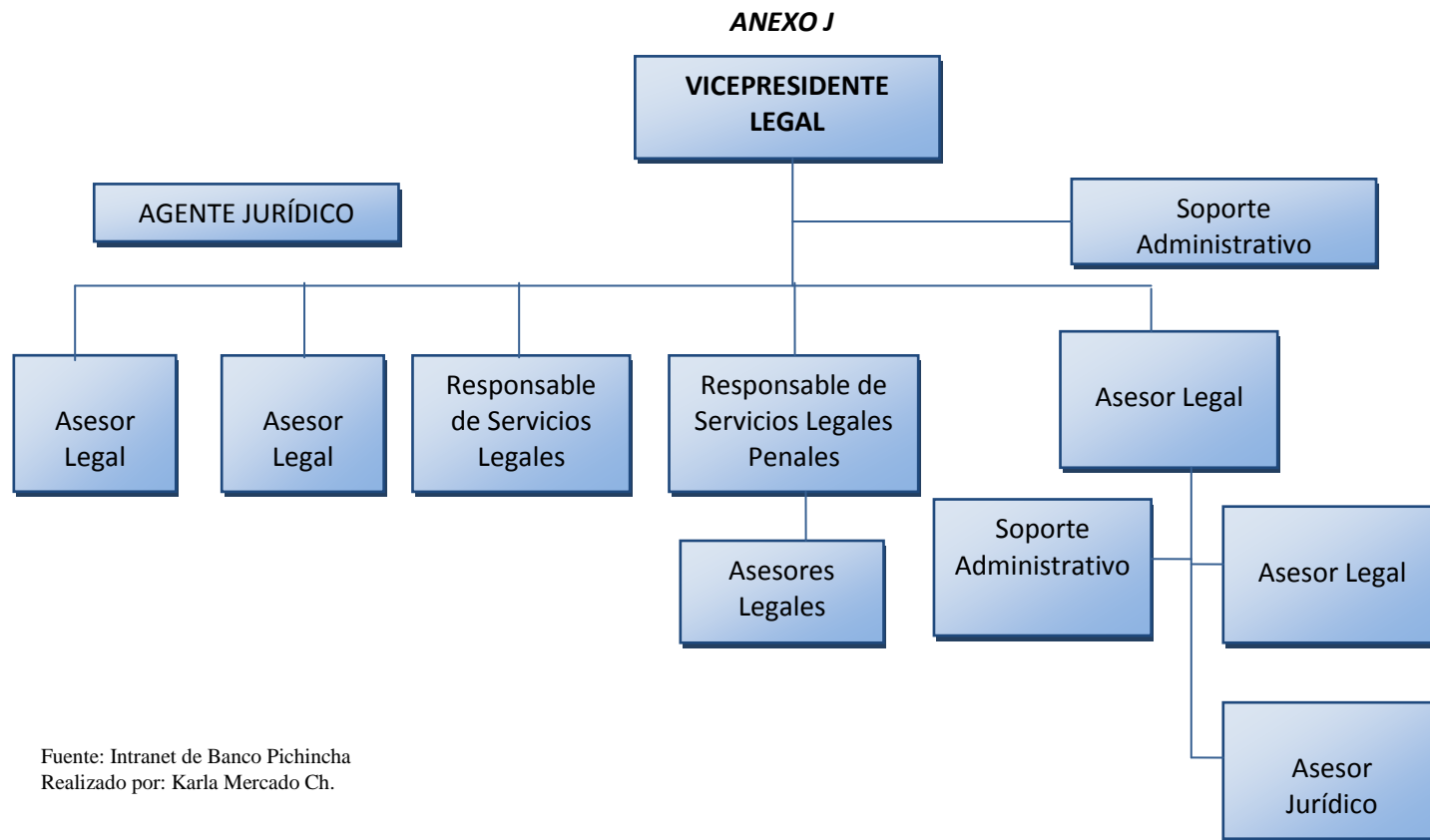


Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

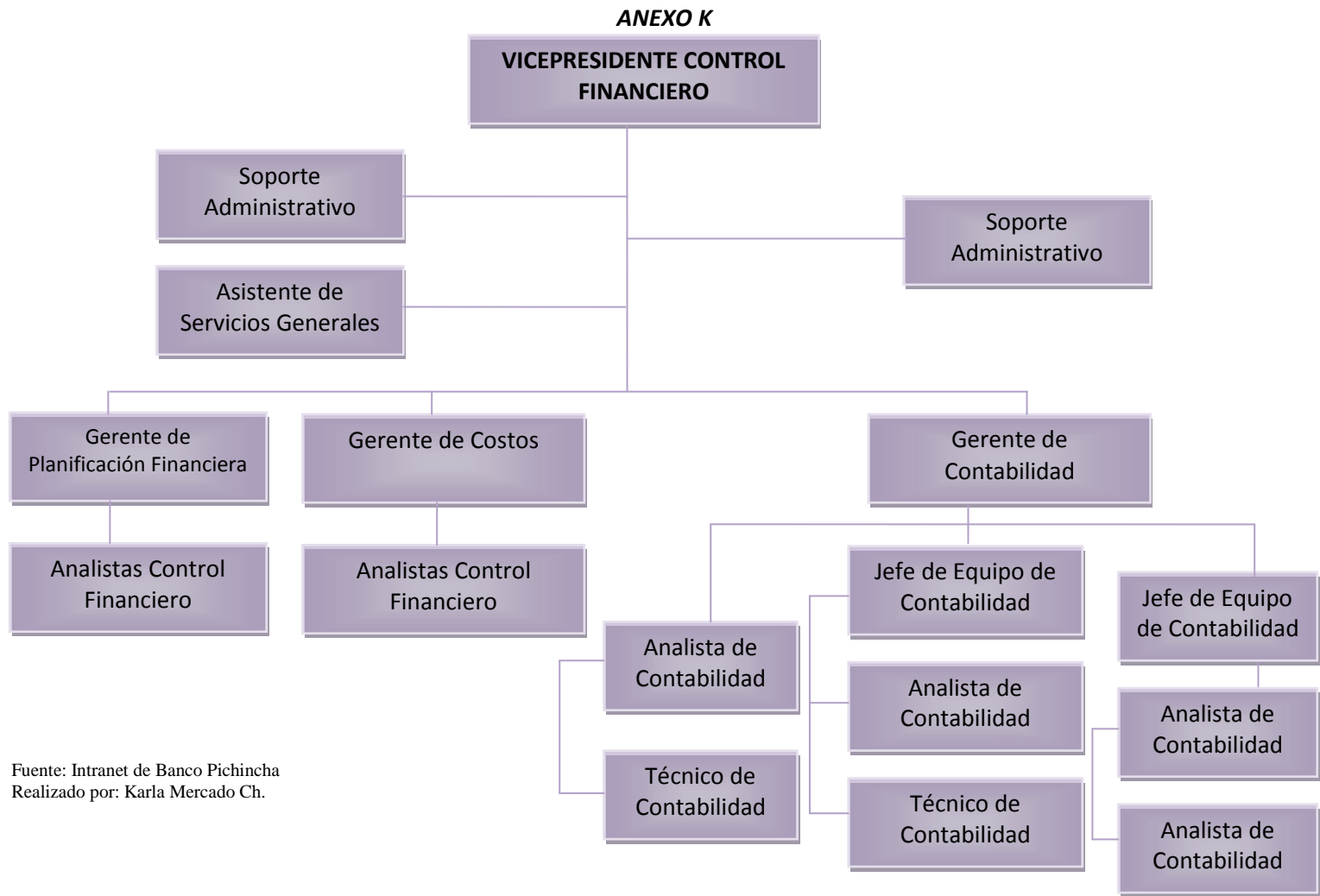




Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

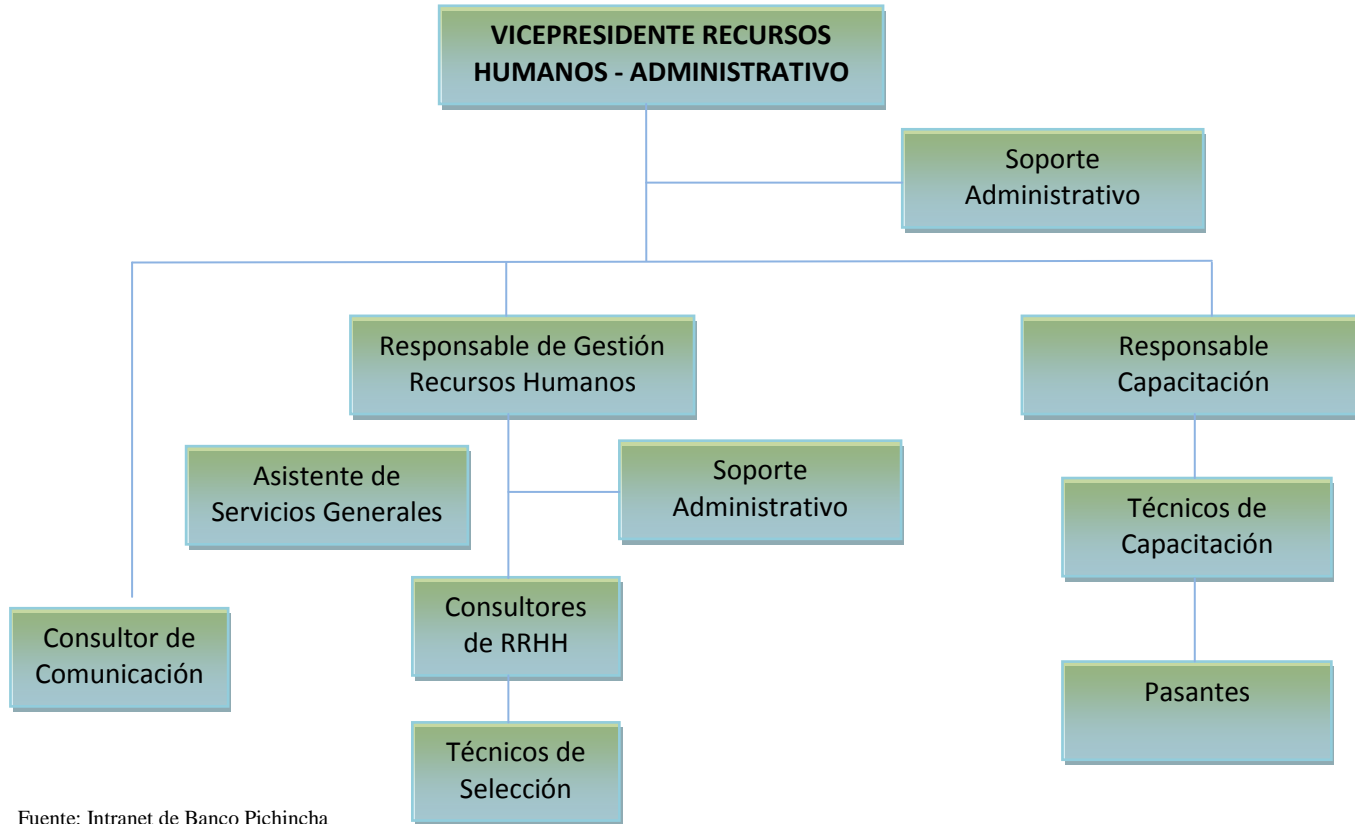


Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.

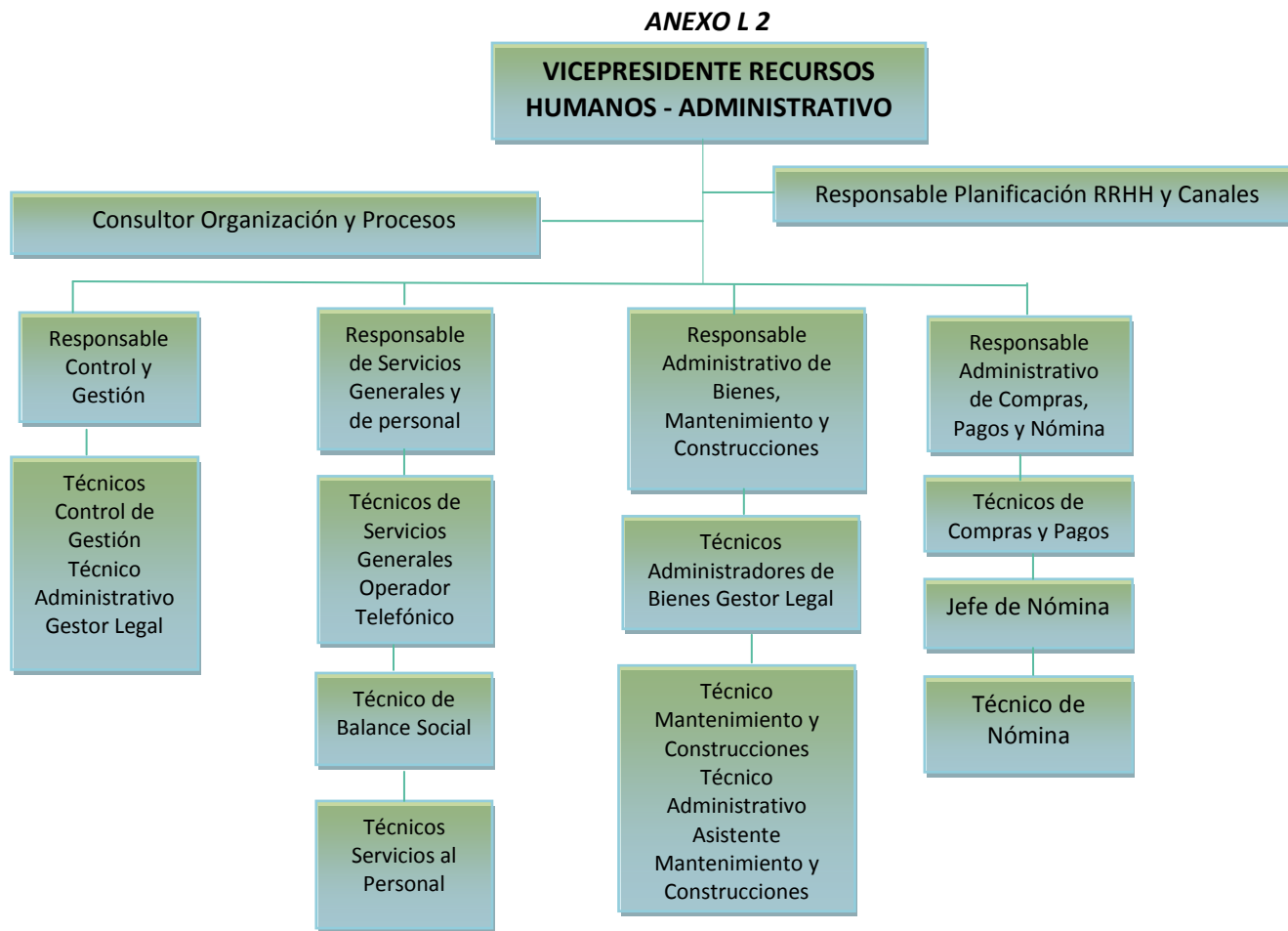


Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.

**ANEXO L 1**

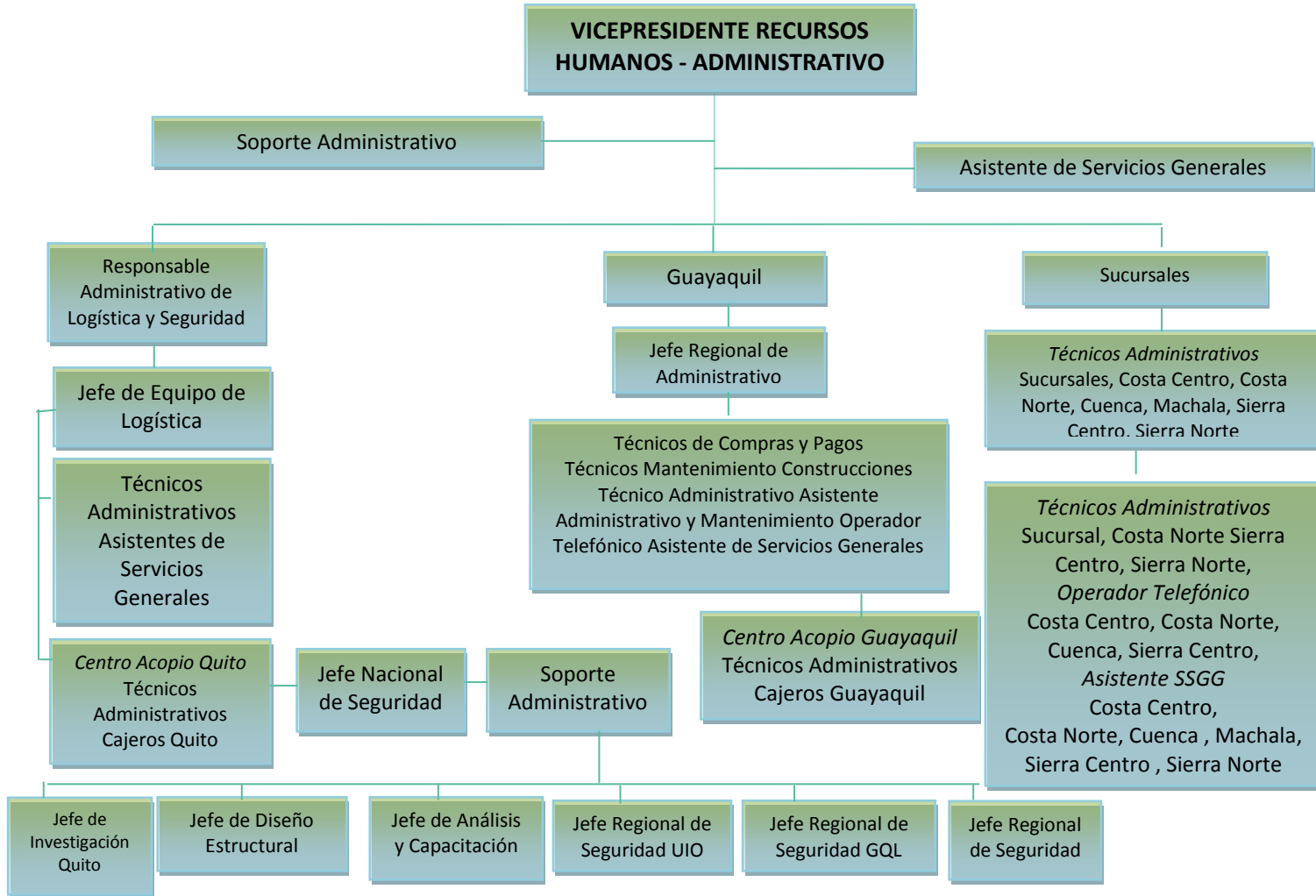


Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.



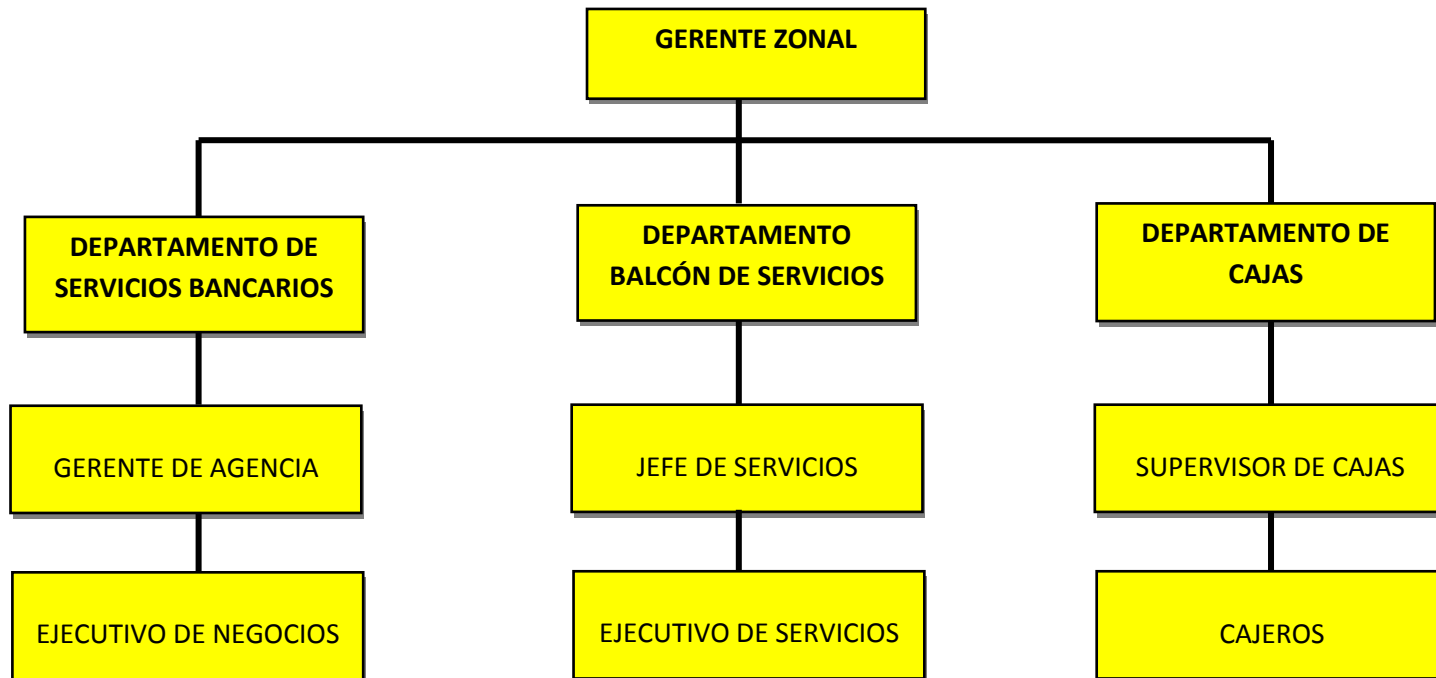
Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.

**ANEXO L 3**



BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

AÑO 2011



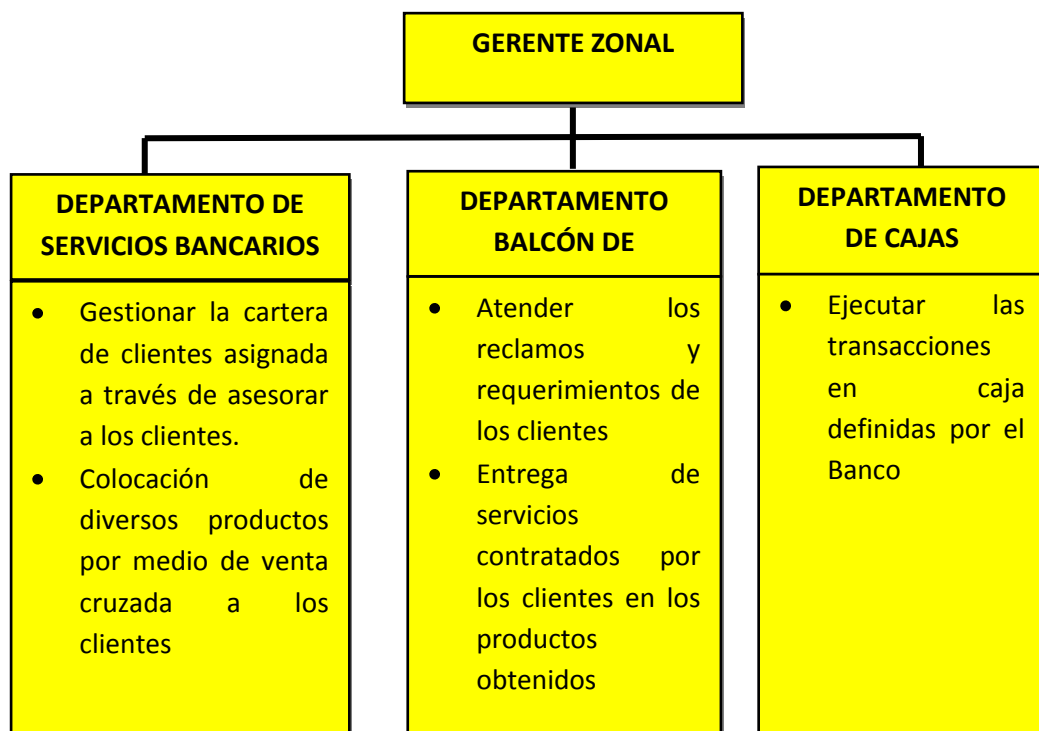
Fuente: Reglamento Interno del Banco Pichincha C.A.  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

### 1.2.2.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El Organigrama Funcional es la forma de estructurar los puestos de una empresa para que cada departamento tenga sus propias jerarquías y así tenga un funcionamiento de más calidad, en donde se detallan las funciones de cada uno de los puestos o cargos dentro del organigrama con las actividades de responsabilidad que se realizan según la jerarquía:<sup>30</sup>

#### BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS ORGANIGRAMA FUNCIONAL (ACTUAL)

AÑO 2011



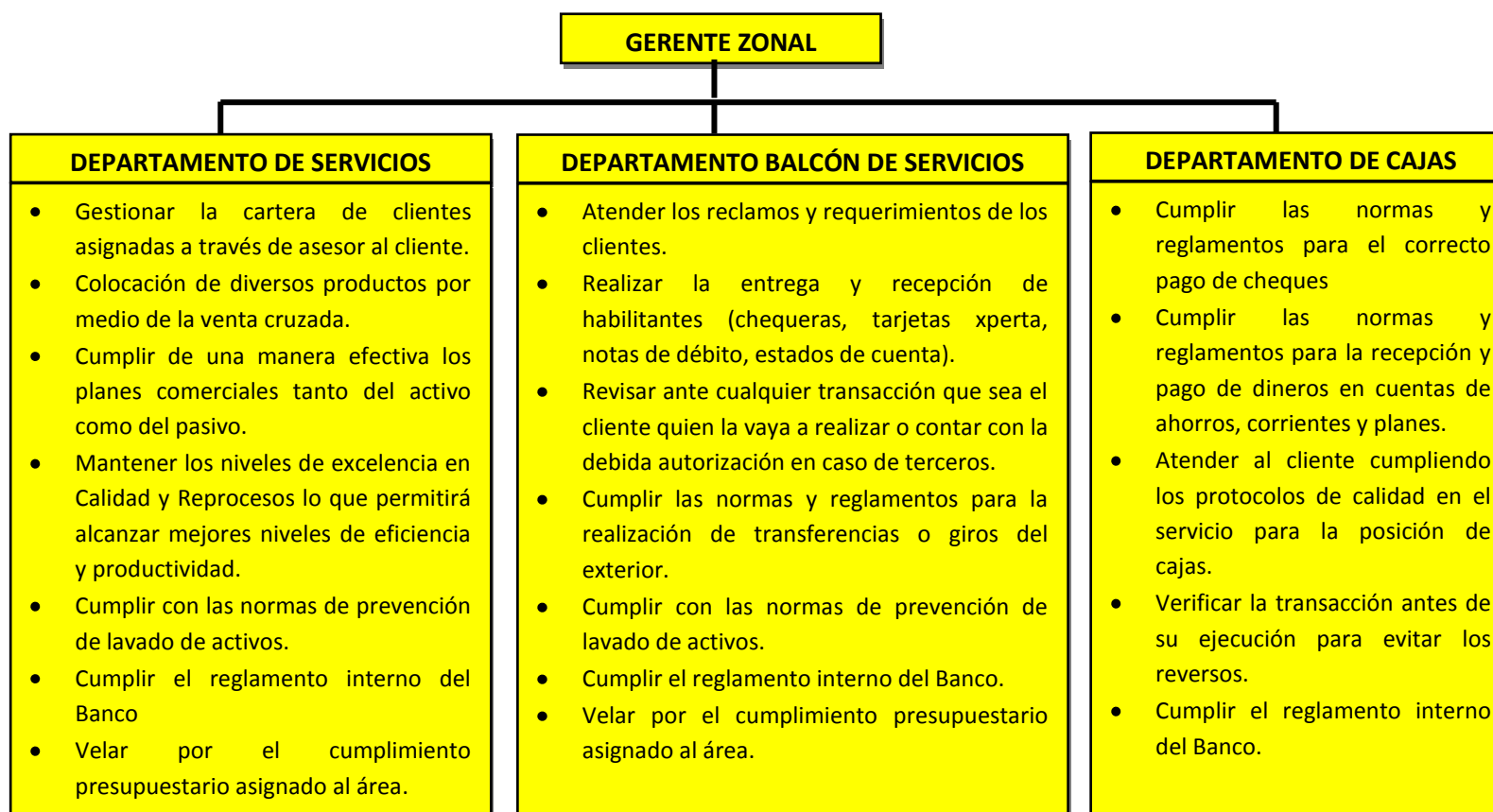
Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

<sup>30</sup> <http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/1451/9/T-ESPE-019498-1.p>



BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
ORGANIGRAMA FUNCIONAL (PROPUESTO)

AÑO 2011

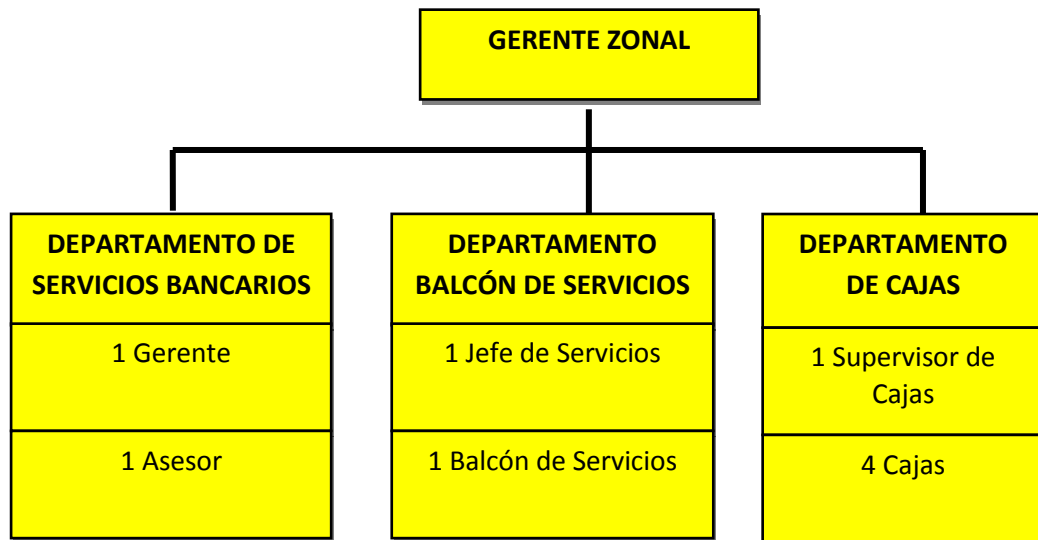


Propuesto: Karla Mercado Ch.  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

### 1.2.2.3. ORGANIGRAMA PERSONAL

Es aquel que está caracterizado por expresar el departamento o área y el personal que desempeña el mismo.<sup>31</sup>

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**ORGANIGRAMA PERSONAL**  
**AÑO 2011**



Fuente: Reglamento Interno del Banco Pichincha C.A.  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

<sup>31</sup> <http://www.monografias.com/trabajos12/organ/organ.shtml>

## CAPÍTULO 2

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que a través de un proceso denominado Planeación Estratégica, compila la Estrategia de Mercado, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la Estrategia Corporativa que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la Estrategia Operativa, con el objetivo de satisfacer, las necesidades de clientes y accionistas. El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas”.<sup>32</sup>

#### 2.1. MISIÓN

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.<sup>33</sup>

#### MISIÓN DE LA EMPRESA:

“Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo del Ecuador apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas”<sup>34</sup>

#### 2.2. VISIÓN

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen que proyecta la empresa hacia el futuro.<sup>35</sup>

<sup>32</sup> Trujillo, F. [www.cesoftco.com](http://www.cesoftco.com). Obtenido de <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

<sup>33</sup> [http://www.trabajo.com.mx/mision\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/mision_de_una_empresa.htm)

<sup>34</sup> Banco Pichincha C.A. Reglamento Interno. Esmeraldas, Ecuador

<sup>35</sup> <http://genarocarmona.blogspot.es/i2009-03/>

## VISIÓN DE LA EMPRESA:

“El Banco Pichincha es el líder de su mercado en imagen participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus acciones.”<sup>36</sup>

### **2.3. OBJETIVOS Y METAS DE LOS DEPARTAMENTOS**

#### **2.3.1. OBJETIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS**

- Medir los niveles de eficacia, eficiencia, economía con los que se maneja cada uno de los tres departamentos como son servicios bancarios, balcón de servicios y cajas.
- Identificar si se está dando y la forma en que se lo da el monitoreo de las diferentes operaciones en los tres departamentos.
- Alcanzar la productividad máxima de cada departamento mediante la implantación de procesos bien coordinados.
- Maximizar el portafolio óptimo de cartera del Banco buscando direccionar la colocación hacia productos y servicios que entreguen la mejor relación entre riesgo y rentabilidad para los departamentos de servicios bancarios y balcón de servicios.
- Incrementar la productividad de los ejecutivos de servicios, ejecutivos de negocios y cajeros, direccionando su gestión hacia el número de productos, servicios y el monto por transacción de activo y pasivo.

---

<sup>36</sup> Banco Pichincha C.A. Reglamento Interno. Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador

- Profundizar en el conocimiento y enfocar a cada uno de los departamentos sobre la importancia de las políticas de lavado de activos y conozca a su cliente

### **2.3.2. METAS DE LOS DEPARTAMENTOS**

- Realizar un análisis del nivel de cumplimiento de los objetivos en el departamento de servicios bancarios, departamento de balcón de servicios y departamento de cajas; a fin de identificar las deficiencias y determinar los procedimientos a aplicarse en la Auditoría de Gestión.
- Realizar una evaluación de la eficacia y eficiencia con que dirigen los jefes cada uno de los departamentos tratados.
- Revisión de los videos de atención al público de cada uno de los departamentos
- Establecer compromisos escritos de mejoras de calidad en el departamento de cajas, departamento de servicios bancarios y en el departamento de balcón de servicios.
- Reforzar el conocimiento de protocolos y su aplicación en el trato con los clientes de cada uno de los departamentos tratados.
- Proponer metas agresivas de gestión que lleven a los departamentos de servicios bancarios y balcón de servicios a alcanzar resultados mayores.

## **2.4. POLÍTICAS**

### **Política de Responsabilidad y Compromiso con la Sociedad**

El Banco Pichincha C.A está comprometido en ser un agente de desarrollo para el Ecuador, a través de la creación de valor económico y social mediante la entrega de servicios financieros de alta calidad.

### **Política de Calidad**

Conscientes de que la orientación al cliente es el pilar fundamental para lograr la entrega de un mejor servicio en el Banco de Pichincha – Agencia Las Palmas, la excelencia en el servicio es su sello de calidad.

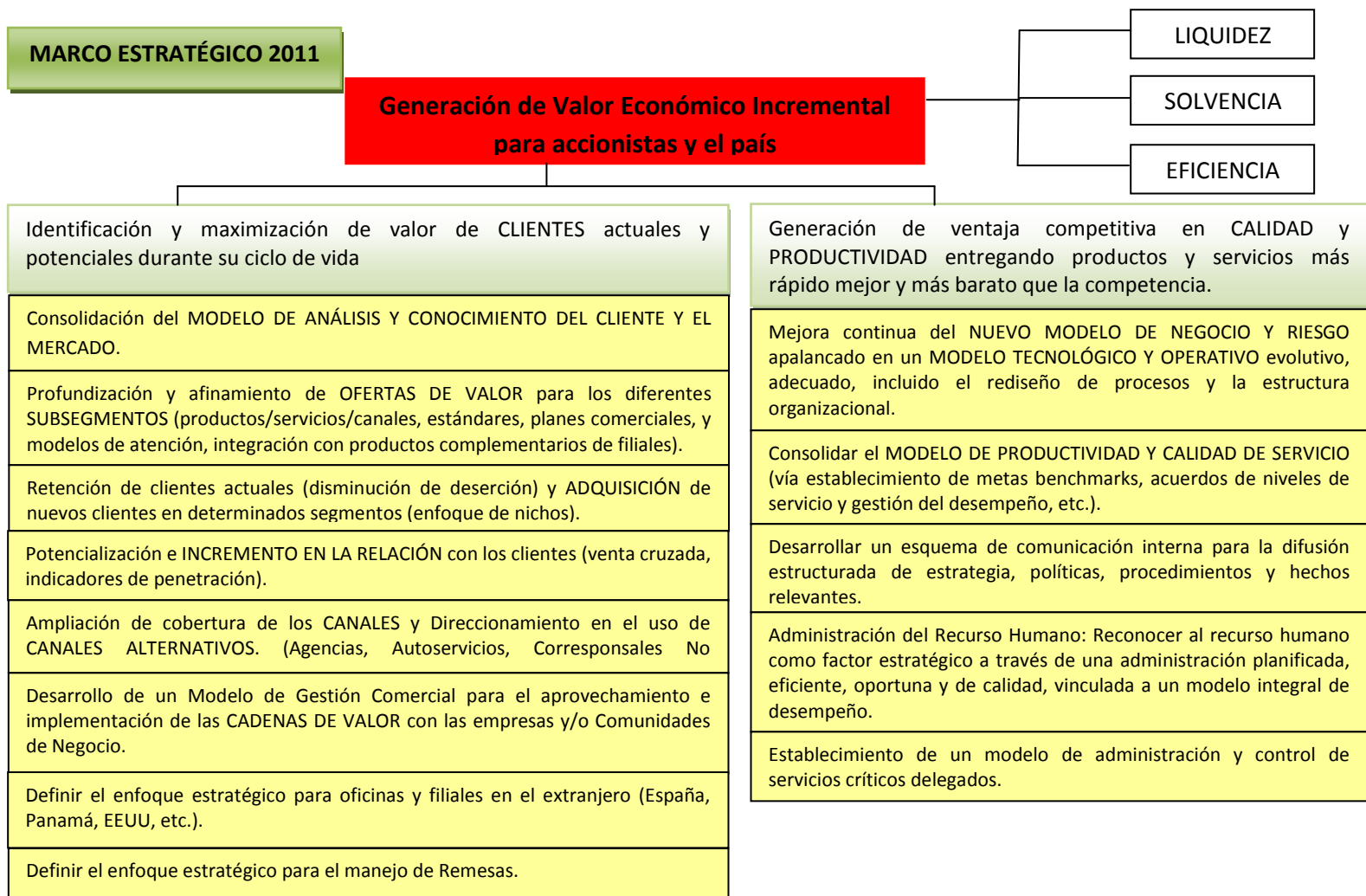
### **Política de Transparencia y Flexibilidad**

El Banco Pichincha – Agencia Las Palmas cuida fuertemente de su política de transparencia y flexibilidad es por ello que al momento de establecer una relación comercial con sus clientes comunican todos los beneficios y costos que tienen sus productos y servicios.

### **Política Ambiental**

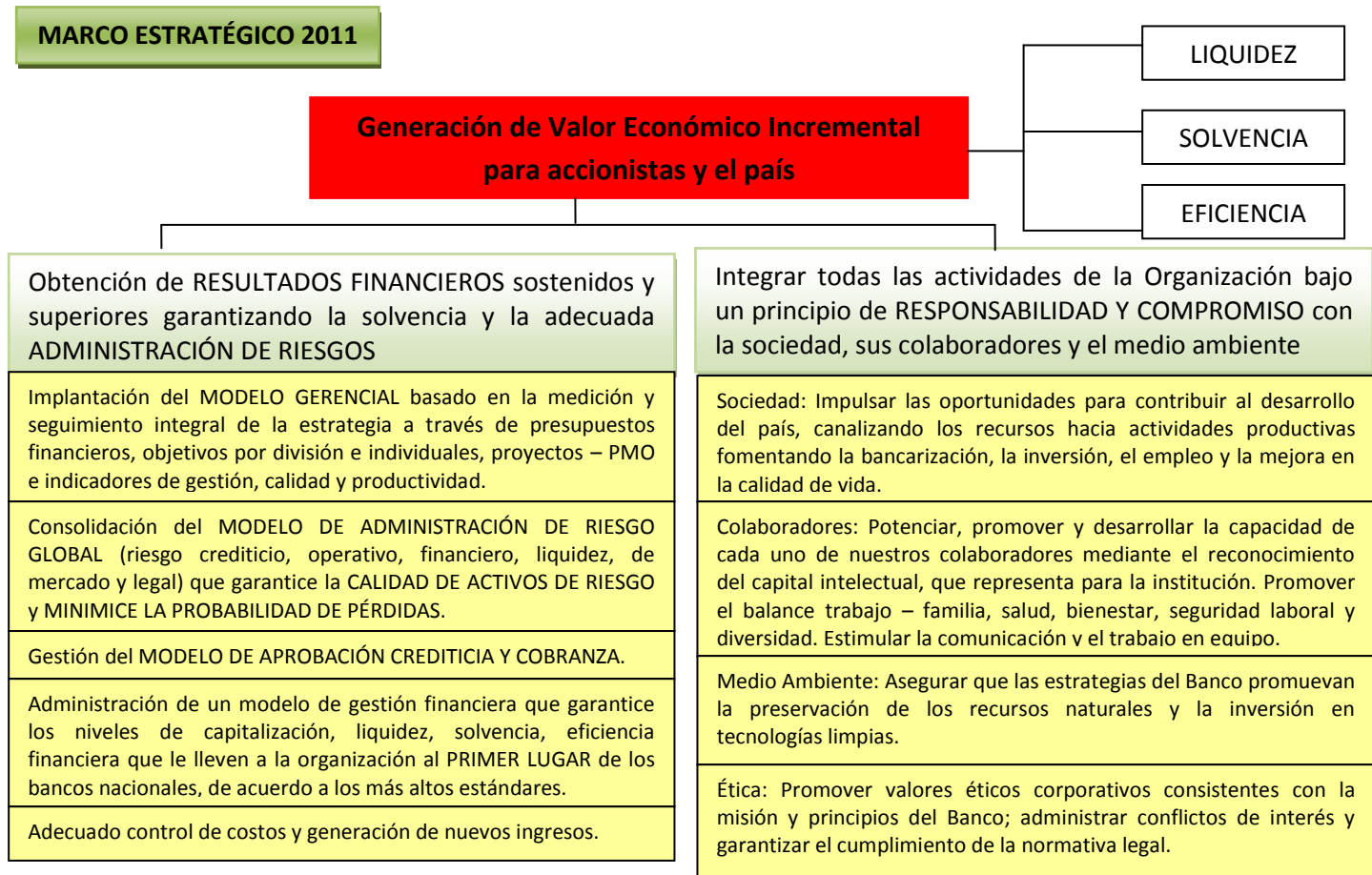
El Banco Pichincha, trabajando en un marco de desarrollo sustentable y de responsabilidad social, está comprometido a desarrollar una estrategia ambiental preventiva y de mejoramiento continuo mediante la disminución en el gasto de papel y el aumento desmedido de desechos.

## **2.5. ESTRATEGIAS**



Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.





Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.

## 2.6. PRINCIPIOS Y VALORES

### 2.6.1. PRINCIPIOS

- **“Solidaridad.-** Creen que son parte de una sociedad en desarrollo con grandes niveles de injusticia, por lo cual deben encaminar su acción tomando en cuenta las necesidades de los más pobres.
- **Competencia.-** Buscan hacer su trabajo lo mejor posible, reduciendo costos, aumentando la productividad, obteniendo el máximo rendimiento de los recursos con que cuentan atendiendo los detalles, buscando siempre la excelencia.
- **Honestidad.-** Se autoanalizan permanentemente y saben que cada día encuentran la oportunidad para ser mejores. Respetan la Ley, la moral y sus compromisos como individuos y como institución.
- **Permanencia.-** Buscan relacionarse entre ellos y con sus clientes por mucho tiempo. Analizan sus metas en el largo plazo.
- **Autenticidad.-** Aspiran a que los demás los conozcan y juzguen como lo que son. Rechazan la banalidad y la falsa modestia”<sup>37</sup>.

### 2.6.2. VALORES

- **“Laboriosidad.-** Todo resultado deseable debe ser producto de un esfuerzo consciente en beneficio del progreso individual, institucional y colectivo. Creen primero en la justicia y después en la caridad.
- **Austeridad.-** Aspiran más a ser que a tener. Trabajan para vivir y no viven para producir. Rechazan lo superfluo o innecesario.
- **Voluntad de Servicios.-** La satisfacción de sus clientes más que una aspiración es una necesidad. En el servicio a los demás encuentran la razón de su desarrollo.
- **Optimismo.-** Promueven el progreso y rechazan el conformismo. Los cambios significan oportunidades que permiten su liderazgo. Creen que el futuro será mejor que el pasado y que pueden ser los mejores en lo que se proponen.
- **Orden.-** Respetan la organización y buscan el consenso en decisiones que toman. Reconocen el mérito de las especializaciones.”<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Banco Pichincha C.A. Reglamento Interno. Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador

<sup>38</sup> Banco Pichincha C.A. Reglamento Interno. Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador

- **“Capacitación.-** Creen que todo integrante de la organización podrá superarse en la medida en que actúe, se capacite y se esfuerce.
- **Compromiso.-** Aceptan que pueden equivocarse y que permanentemente deben rectificar. En los casos de fracaso se comprometen al apoyo del equipo”.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Banco Pichincha C.A. Reglamento Interno. Esmeraldas, Esmeraldas, Ecuador

## CAPÍTULO 3

### ANÁLISIS SITUACIONAL

“El Análisis situacional se refiere al análisis de datos pasados, presentes, futuros ya que éstos proporcionan una base para seguir el proceso de la planeación estratégica. Para que una empresa pueda funcionar adecuadamente es necesario que tenga muy en cuenta lo que ocurrió, lo que ocurre y lo que aún puede ocurrir dentro de la organización y estar al tanto para evitar hechos que los lleven al fracaso. Entre ellos tenemos:

- Expectativas de elementos externos.- aquellos individuos o grupos que tienen un interés en común relacionado con la empresa, lo que sirve para que la planeación estratégica se lleve a cabo adecuadamente.
- Expectativas de personal interno.- los intereses de las personas son observadas por el dueño o director de la empresa, conforme la empresa crece el director valora más al personal.
- Desempeño pasado.- a través de datos pasados se pueden determinar posibles situaciones futuras.
- Situación actual.- se deben considerar todos los recursos con los que cuenta la empresa (instalaciones, financieros, productos nuevos, etc.), así como todo lo referente a la competencia, y el ambiente dentro del cual se desarrolla la organización.
- Pronóstico.- los pronósticos realizados para facilitar la planeación estratégica serían: ingreso disponible del consumidor, índices de salarios, productividad de empleados, condiciones económicas generales, etc.
- Identificación de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas: es necesario que tenga muy en cuenta los cuatro puntos anteriores para tratar de evitar desviaciones que traigan consigo el fracaso de la organización”.<sup>40</sup>

#### 3.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se refiere a las causas que explican las debilidades o problemas más comunes en las empresas. Las organizaciones deben tomar en cuenta sus puntos débiles, tenerlos en cuenta y tomar medidas correctivas al respecto. Todo ello considerando atributos del producto, beneficios, precio y calidad en comparación con la competencia.<sup>41</sup>

##### 3.1.1. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS BANCARIOS

Este departamento se dedica a la apertura de cuentas, inversiones y otorgación de créditos por medio de una gestión de la cartera de clientes asignada generando relaciones comerciales a largo plazo, con enfoque a la maximización de la

<sup>40</sup> <http://html.rincondelvago.com/administracion-empresarial.html>

<sup>41</sup> [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html)

rentabilidad, para la consecución de resultados cuantitativos y cualitativos; fomentando la venta cruzada y la potencialización de los Clientes.

Una vez realizada la visita previa se determinan las siguientes debilidades:

- Las transacciones se divulgan inintencionalmente por el inadecuado espacio físico; incumpliendo el sigilo bancario determinado en la Ley de Instituciones Financieras Artículo 88 que establece “Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las instituciones del sistema financiero, estarán sujetos a sigilo bancario, por lo cual las instituciones financieras receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones sino a su titular o a quien lo represente legalmente”; el área administrativa no realizó una revisión preliminar antes de realizar el alquiler del bien; lo que produce es una deficiente calidad en el servicio y falta de seguridad física del cliente.
- Desconocimiento del proceso a seguir cuando existe contratación del personal especialmente cuando es un nuevo Asesor o existe una rotación de funciones; esto se debe a que existe inobservancia del plan estratégico del banco de calidad y servicio en el punto 3.1 literal c en que se establece “uno de los puntos importantes de la eficiencia y que está en manos de nuestros colaboradores es hacer las cosas bien y una sola vez; por ello debe existir la capacitación constante del personal sin importar la posición que ocupe o vaya a ocupar; esto incide positivamente en no generar reprocesos, reprocesos que se dan al ingresar información inadecuada o lograr documentación incompleta, inconsistente, etc.”; el departamento de recursos humanos el momento de promover al personal o contratación de uno nuevo no coordina con el Gerente de Agencia la capacitación previa; lo que conlleva a un desarrollo de funciones ineficiente y reprocesos constantes que repercuten en el cliente.

- Incumplimiento del proceso de apertura de llamadas de los clientes sean estos deudores, garantes y referencias personales; inobservando la circular llamadas para operaciones crediticias enviada por el departamento de riesgo el 23 de Marzo del 2011 en la cual indica que “para brindar una respuesta más rápida a las operaciones crediticias se implementa la apertura de llamadas a celular para deudores, garantes y referencias personales, para lo cual la dirección del cliente debe coincidir con la registrada en la planilla telefónica; caso contrario se realizará la verificación en los teléfonos convencionales salvo que se autorice por la gerencia”; el departamento de riesgo no realizó una retroalimentación del correo enviado a los colaboradores, lo que produce demora en los tiempos de respuesta.
- No cuenta con un área de cobranzas a pesar de existir una empresa que es contratada por honorarios profesionales; se inobserva la política de Cobranza Administrativa Pague YA que indica en su párrafo tercero: “La empresa de cobro Pague YA es socio estratégico encargado del cobro de la cartera en mora y vencida del segmento personas de Banco Pichincha C.A.”; el incumplimiento del convenio por parte de la empresa PAGUE YA acarrea el aumento de la cartera vencida; lo que produce pérdidas de tiempo afectando directamente a los ingresos de la institución.

### **3.1.2. DEPARTAMENTO DE BALCÓN DE SERVICIOS**

Este departamento se ocupa de atender los requerimientos de Clientes referentes a transacciones propias de Balcón de Servicios, así como también de los Productos y Servicios, dentro de las políticas, procedimientos y estándares definidos en el Banco, gestionando de forma activa los requerimientos y reclamos, demostrando permanentemente compromiso con el Cliente; de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Front Operativo y a las estrategias definidas por Marketing, cumplimiento de las Normas, Políticas y Procedimientos Operativos, Contables y

de Seguridad. Todo esto con el fin de ofrecer un Nivel de Servicio superior en todas las transacciones realizadas por los Clientes en Balcones, caracterizado por la agilidad, efectividad y cortesía, contribuyendo de esta forma con la Excelencia en el Servicio y la Productividad requerida.

Una vez realizada la visita previa se determinan las siguientes debilidades:

- No se respeta tiempos de envío de documentación a los departamentos asignados como por ejemplo visado, custodio, análisis, legal etc; incumpliendo el procedimiento de envío de documentación que indica en el párrafo 25 “Los reclamos y requerimientos recibidos por el balcón de servicios deberán ser despachados a sus destinatarios en un tiempo no mayor de 24 horas laborables luego de su recepción”; demasiados procesos asignados a la persona; origina retrasos para los diversos trámites en los departamentos respectivos.
- Desconocimiento de los requisitos para el visado de crédito y cuentas por parte del ejecutivo de servicios; inobservando la revisión de acuerdo al check list vigente del 02 de Mayo del 2011 e incumpliendo los procedimientos de visado que indican en el párrafo 2: “La documentación inconsistente, ilegible, alterada será motivo de reprocesos lo cual afecta a la productividad de asesores y balcones”; el ejecutivo de servicios no verifica el cumplimiento de los requisitos de la información receptada; lo que produce pérdidas de tiempo y reprocesos.
- Inexistencia de un control administrativo en la entrega de chequera, tarjetas y notas de débito a bóveda al final del día para su resguardo; faltando la obligatoriedad de registro de formas numeradas de la cantidad de habilitantes diariamente entregados a bóveda lo que le permitirá tener una mejor seguridad y respaldo contra entrega; esto se debe a que no

cuentan con un instructivo de procedimientos a seguir; lo que produce descuadres y pérdidas de habilitantes creando riesgos a la institución.

- Incumplimiento de la verificación de la condición y conformidad de firmas contra las registradas en el sistema; inobservando la política de entrega de habilitante que indica en el párrafo 30: “Todo habilitante previa entrega se debe receiptar el acuse de recibo del mismo firmado por el titular y la presentación de la cédula original; en caso de ser una tercera persona se debe contar con carta de autorización en custodia del balcón de servicio cuya fecha no debe superar los 3 meses, de igual manera se solicitará cédula original del titular y de la persona autorizada”; el jefe de servicio no realiza un monitoreo de las transacciones realizadas por el ejecutivo de servicios; lo que produce que se entreguen chequeras, tarjetas y notas de débito con firmas inconformes ocasionando a futuro problemas con clientes.

### **3.1.3. DEPARTAMENTO DE CAJAS**

Este departamento se ocupa de la entrega y salida de dinero en el pago de cheques, retiro de ahorros, cobro de tarjetas de crédito. Su misión es atender en caja definidas por el Banco cumpliendo políticas, procedimientos y estándares con especial énfasis en la atención al cliente; de acuerdo a las Políticas y Procedimientos Operativos y Normas de Seguridad vigentes, con el fin de ofrecer un Nivel de Servicio superior en todas las transacciones realizadas por los clientes en caja, caracterizado por la agilidad, efectividad y cortesía, contribuyendo de esta forma con la Excelencia en el Servicio y la Productividad requerida.

Una vez realizada la visita previa se determinan las siguientes debilidades:

- Alto índice rotación de personal; incumplimiento del Código de Trabajo en el Artículo 47 que indica: “La jornada máxima de trabajo será de ocho



horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes”; el departamento de recursos humanos no realizó la planificación de actividades diarias de los cajeros; generando incomodidad en los empleados porque no están de acuerdo con las condiciones de trabajo impuestas por las autoridades de la institución.

- No cuentan con un manual de procedimientos para la toma física de los dineros receptados por los Cajeros de parte del Supervisor; inobservando la ética y valores sobre el funcionario que realiza estas actividades; el Supervisor Operativo no hizo un seguimiento sobre las políticas fundamentales del departamento de cajas; lo que produce desconfianza hacia su jefe directo cuando existen descuadres en caja y perjuicio para el empleado.
- No se realiza la verificación de seguridades para el pago de valores; inobservando la política de Procesos, Control, Administración, Ejecución y Procesamiento de transacciones en caja que indica en el literal k: “Toda transacción superior a los \$5.000,00 en cuenta de ahorros y de \$10.000,00 en cuentas corrientes requiere autorización del supervisor de caja; en caso de que realice la transacción una segunda persona el monto de confirmación será a partir de los \$2.000,00”; el departamento de sistemas no creó claves de restricción sobre seguridades de la información de acuerdo al nivel de seguridad de cada empleado; lo que produce pérdidas de dinero a los cajeros por pago de faltantes.

## **3.2. ANÁLISIS EXTERNO**

Este análisis concierne el entorno que la empresa tiene a su alrededor o fuera de ella, y este estudio es importante puesto que en él se estudian aspectos relevantes para el funcionamiento de la empresa como la competencia, aspectos económicos, situacionales y personales. Además es una forma para prevenir situaciones que puedan afectar del desarrollo de la empresa y utilizar ciertos aspectos como herramientas de crecimientos o ventajas frente a la competencia.<sup>42</sup>

### **3.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.**

El ambiente macroeconómico consiste en las grandes fuerzas sociales que influyen en todo el micro entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Estudia la evolución del nivel general de precios y sus factores determinantes; es el campo que se dedica al estudio de los sistemas económicos de un país o región como un conjunto, empleando magnitudes colectivas o globales, como la renta nacional, las inversiones, exportaciones e importaciones.<sup>43</sup>

#### **3.2.1.1. FACTOR POLÍTICO**

Es esencial para la investigación y estudio constituyendo una preocupación para los inversionistas, empresarios y el público en general.

La economía mundial ha venido atravesando dificultades que repercuten a todo nivel, y Ecuador no puede estar exento de los efectos de esta crisis global. La expectativa de crecimiento económico de nuestra nación tiene un alto grado de incertidumbre dado el proceso de readaptación a las nuevas disposiciones constitucionales y a la vulnerabilidad de su principal recurso, el precio del petróleo.

---

<sup>42</sup> <http://www.uhu.es/asuncion.gravalos/docencia/asignatura-01/archivos/Tema%204%20alumnos.pdf>

<sup>43</sup> <http://www.monografias.com/trabajos32/macroeconomia/macroeconomia.shtml>

En 1999 y 2000 el sistema financiero nacional fue afectado por el cierre o transferencia al Estado de más de la mitad de los principales bancos del país.

El incremento acelerado de la cartera vencida producto de la depresión de los negocios por tres años seguidos, unida a una situación de crisis fiscal provocó que el público comenzara a sacar dinero de los bancos, con el objeto de protegerse en dólares. Esto ocasionó que la banca privada se fuera quedando sin liquidez y, a su vez, pidiendo créditos de liquidez al Banco Central.

En noviembre de 1998, el principal banco del país (Filanbanco), matriz del quinto grupo financiero más importante (R. Espinoza 2005) presenta problemas no solamente de liquidez sino de solvencia y el gobierno de Mahuad en un intento de evitar una quiebra sistémica, decide iniciar una "tarea de salvataje" e intervenir el banco. La decisión de la intervención del Filanbanco, le costó al Estado Ecuatoriano, 540 millones de dólares, añadiéndole 40 millones en créditos entregados a los bancos de Préstamos, Tungurahua y Finagro, que para ese momento presentaban problemas de solvencia.

Al hacerse evidente la fragilidad del sistema financiero, el público se volvió temeroso y se motivó a retirar sus ahorros y cambiarlos a dólares. A su vez esto, repercutió en el tipo de cambio, generando una depreciación del sucre (moneda local ecuatoriana en ese momento) y una fuga de capitales al exterior, lo que agravó la liquidez del sistema financiero. Esto último unido al incremento de la cartera vencida, dejó al sistema financiero en una situación precaria.

Después de la caída económica del Filanbanco y de otros bancos pequeños, se produjo la caída del banco de El Progreso, considerado, hasta ese momento, el segundo banco del país por el tamaño de sus activos, y una de las instituciones más rentables (R. Espinoza 2005). Las causas de la debacle de esta institución son producto de la crisis general de la economía y la reducción del ingreso de capitales al Ecuador.

Para evitar que todo el sistema financiero colapsara, el gobierno optó por congelar los depósitos y con ello se arrinconó aun más la actividad real. El resultado fue una situación de insolvencia en la mayor parte del sistema financiero ecuatoriano y lo peor la total desconfianza en el sucre lo que originaba que la especulación con el dólar fuera insostenible.

Los gobiernos de Noboa (2000-2002) y Gutiérrez (2003-2005) han buscado estabilizar en el corto plazo la economía a través de la dolarización, y consolidar la recuperación mediante la promoción de la inversión extranjera en el sector petrolero, encaminada a la construcción de un nuevo oleoducto y la casi duplicación de los volúmenes exportados en el plazo de dos años.

Las políticas fiscales han buscado aumentar las recaudaciones mediante una mayor eficiencia tributaria, la eliminación del subsidio al gas (no adoptada aún), la elevación de los precios de la electricidad y los combustibles, y cambios en la estructura tributaria (tampoco implementados en su totalidad). La austeridad fiscal y la conformación de un fondo de estabilización para el pago y la recompra de la deuda externa, con los ingresos petroleros, han buscado reducir el peso de la deuda en el mediano plazo y estabilizar la economía.<sup>44</sup>

Todos estos cambios no han sido tan beneficiosos para el Banco Pichincha puesto que las deudas que mantenían los clientes en sucres se dolarizaron, a un cambio de 25.000 sucres por dólar; lo cual provocó pérdidas a la institución al existir una reducción de los costos financieros; además, es muy incierto aún el impacto de un modelo económico que ha privilegiado el gasto público y una mayor injerencia del Estado en la producción, en detrimento de la actividad privada que no cuenta incluso con la necesaria seguridad jurídica para realizar inversiones.

---

<sup>44</sup> <http://www.auladeeconomia.com/articulosot-14.htm>

En Ecuador existe una inestabilidad política, que constituye una clara expresión de los problemas de gobernabilidad. A ello debería añadirse que existe un proceso de redefinición del Estado desde la llamada Revolución Ciudadana emprendida por el actual presidente Econ. Rafael Correa Delgado; quien por medio de su Gobierno ha realizado un sin número de la regulación entre las que puedo mencionar: la Regulación BCE 197-2009 de agosto de 2009, en la que dispuso que las instituciones públicas que forman parte del sector público no financiero solamente podrán invertir sus recursos en instituciones financieras públicas. Adicionalmente, se puede mencionar que durante el año 2009 se presentaron cambios normativos a través de la Resolución JB-2009-1315 y JB-2009-1316, en la que se estableció la reducción o eliminación de las tarifas de algunos servicios que prestaban las entidades financieras a los usuarios. De igual manera, por la Regulación No 178-2009, el Banco Central de Ecuador (BCE) decidió disminuir el encaje bancario de las instituciones privadas del 4,00% al 2,00%; en junio de 2009, se emitió la Resolución SBS-2009-247, mediante la cual se creó la cuenta 190286 a fin de considerar los aportes, los cuales se calculan mediante una tasa de 2,00% al fondo de liquidez en el balance, siendo esta cuenta considerada para el cálculo de activos rentables y activos productivos.

Además, durante el año 2010 se continuó con la regulación de tasas de interés, estableciendo límites a las mismas a través de decretos; es así que el último de los ajustes fue el referente a las tasas de interés para el segmento microempresa.

“La tasa de microcrédito de acumulación simple pasó de 33,3% a 27,5%; mientras que el microcrédito minorista pasó de 33,9% a 30,5; cambio que se empezó a aplicar desde el 01 de mayo de 2010. Finalmente, mediante Regulación 007-2010 emitida por el BCE el 26 de febrero de 2010, se dispuso que a partir del 03 de junio de 2010, las instituciones financieras sujetas a la regulación de la Superintendencia de Bancos y Seguros deban constituir un coeficiente de liquidez doméstico que consiste en mantener una relación de liquidez local sobre su liquidez total de por lo menos el 45,00%”<sup>45</sup>

“En el año 2011 el Banco Central, mediante Regulación 020-2011, publicada en el Registro Oficial del 7 de julio de 2011, dispuso que, como parte de sus Reservas Mínimas de Liquidez, las instituciones financieras inviertan obligatoriamente el 1% de sus captaciones del público en títulos emitidos por instituciones financieras públicas, como la CFN, y otro 1% en títulos emitidos por el Estado.”<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> [http://www.ratingspqr.com/archivos/publicaciones/SECTORIAL\\_ECUADOR\\_BANCOS\\_201012.pdf](http://www.ratingspqr.com/archivos/publicaciones/SECTORIAL_ECUADOR_BANCOS_201012.pdf)

<sup>46</sup> <http://www.larepublica.ec/blog/economia/2011/07/13/banco-central-obliga-a-bancos-a-invertir-casi-350-millones-de-dolares-en-papeles-del-estado/>

“ Ese 2% equivale a cerca de 350 millones de dólares, según cifras de la Superintendencia de Bancos con corte al mes de mayo de 2011. Antes de la Regulación 020-2011, el Banco Central había emitido un listado de instrumentos financieros en que las instituciones financieras podían invertir las Reservas Mínimas de Liquidez. La Regulación 020-2011 cambia la palabra “podrán” por “deberán”, y agrega, en ese listado, un 1% en títulos emitidos por el Estado, que antes no constaba (solo constaba, como facultativo, el 1% en títulos emitidos por instituciones financieras públicas).<sup>47</sup>

Todas las regulaciones mencionadas de una u otra manera tuvieron un efecto directo en los estados financieros del Banco Pichincha al reducir sus niveles de ingresos, motivo por el cual las instituciones, para compensar estos rubros, se vieron obligadas a implementar nuevas líneas de negocio y diversificar sus productos.

En el ámbito financiero este factor influye en su desarrollo puesto que seguimos siendo testigos de la aplicación de un marco regulatorio carente de diálogo con los actores directos y escaso de sustento técnico. Este marco regulatorio continúa restringido y distorsionando las tasas de interés permitidas, e insiste en la eliminación y limitación del cobro de tarifas por servicios bancarios.

La inestabilidad política dificulta el crecimiento de las empresas, pues en el caso del Banco Pichincha Agencia Las Palmas estos hechos han mermado la capacidad de generación de ingresos y han impactado sensiblemente en la oportunidad de impulsar nuevos negocios que permitan atender un mayor espectro de clientes y, de esta forma, contribuir al necesario incremento en el nivel de bancarización nacional.

---

<sup>47</sup><http://www.larepublica.ec/blog/economia/2011/07/13/banco-central-obliga-a-bancos-a-invertir-casi-350-millones-de-dolares-en-papeles-del-estado/>

### **3.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO**

Son los que mayor importancia tienen dentro del ambiente Macroeconómico, ya que de ellos marcan o influyen el poder de compra y el gasto de los consumidores; por tal razón siempre se debe permanecer alerta a los respectivos cambios que puedan ocurrir.

Durante el año 2010 y 2011 la crisis financiera demostró la importancia de que los sectores financieros se presenten sólidos para apoyar la estabilidad macroeconómica de un país. La experiencia internacional reciente muestra que sin adecuadas políticas macroeconómicas, monetarias y fiscales que generen estabilidad en el entorno económico, no es posible lograr un crecimiento económico sostenible.

En el caso de Ecuador, los efectos de la crisis financiera internacional se presentaron en un contexto en el cual el sistema financiero ecuatoriano contaba con buenos niveles de solvencia y de liquidez con un modelo mucho más fuerte de gestión de riesgos. Esta circunstancia previsiblemente atenuó las consecuencias de la crisis, a pesar de diversas medidas gubernamentales que inyectaron en el sistema mayores niveles de incertidumbre y estímulos contrarios a lo que debía haber sido una estrategia contra cíclica.

Como con cualquier otro precio en nuestra economía de mercado, el tipo de interés es determinado por las fuerzas de la oferta y de la demanda, en este caso de la oferta y la demanda de crédito.

La tasa de interés es un precio, es el costo de usar recursos ajenos y como el recurso ajeno que se usa en los mercados financieros es el dinero, se suele decir que la tasa de interés es el costo del dinero prestado; en otras palabras el interés es el precio que alguien paga (PRESTATARIO) por usar el dinero de otra persona

(PRESTAMISTA) durante un período determinado. La tasa de interés es fijada por el Banco Central.

### **CUADRO No. 1**

#### **TIPOS DE TASAS DE INTERÉS**



Fuente: [www.slideshare.net/myriam410/mercado-de-tasas-de-interes-presentation](http://www.slideshare.net/myriam410/mercado-de-tasas-de-interes-presentation)  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

La tasa activa o de colocación es la que reciben los intermediarios financieros o prestamistas, por parte de los demandantes de préstamos.

La tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de los recursos por el dinero captado.

En Ecuador 7 de cada 10 emigrantes envían un promedio mensual que fluctúa entre 150 a 300 dólares, valores que sirven para sostener directamente. La reducción de las remesas tiene un impacto económico y social negativo que se traduce en una disminución del consumo interno, afectando la satisfacción de las necesidades de las familias que reciben las remesas desde el exterior, particular



que puede significar un aumento en la pobreza, por lo que también se genera una amenaza en la Agencia Las Palmas en la disminución de captaciones de depósitos.

**CUADRO No. 2**  
**REMESAS RECIBIDAS DE MIGRANTES**  
**2010 – 2011**  
**(Millones de dólares y porcentaje)**

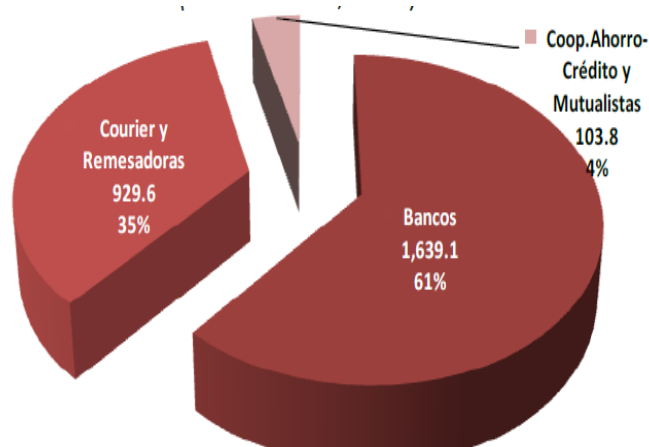
AÑO	MONTO
2010	2.495,40
2011	2.672,40
Variación absoluta	177,00
Variación relativa (%)	3,1

Fuente: <http://www.bce.fin.ec>  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.

El flujo de remesas familiares que ingresó al país durante 2011 sumó USD 2.672,40 millones, valor superior en 3.1% comparado con el presentado en 2010 (USD 2.495,40 millones).

**GRÁFICO No. 1**

**PARTICIPACIÓN EN EL PAGO DE REMESAS**



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.

“La liquidación de remesas en 2011 contó con la participación de bancos privados con acreditación a cuentas corrientes y de ahorros con 61% (USD 1.639,1 millones), las empresas *courier* y remesadoras realizaron pagos en efectivo y acreditación a cuentas de ahorro y corrientes a través del sistema financiero regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros y ciertas cooperativas de ahorro y crédito controladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social en el 35% (USD 929,6 millones), en tanto que las cooperativas de ahorro y crédito y asociaciones mutualistas con acreditación a cuentas de ahorro lo hicieron con el 4% (USD 103,8 millones).”<sup>48</sup>

La caída del precio del barril de petróleo pasando de USD 85 promedio en 2010 a USD 55 promedio en 2011 para el Crudo Oriente; el establecimiento de precios políticos en el caso de las tasas de interés y las tarifas sobre servicios bancarios, todo ello sin sustento técnico; el establecimiento de cargas tributarias crecientes que gravan las reservas de liquidez de los bancos, en circunstancias en que las mismas son particularmente cruciales para la sostenibilidad del sistema; el apareamiento de un nuevo período de racionamiento eléctrico que afectaron sobremanera el sector productivo nacional, etc.

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), el crecimiento del país al tercer trimestre del 2011 fue de 1,74%, si lo comparamos con el trimestre anterior, y de 9% con respecto al mismo periodo del 2010.

Según las Cuentas Nacionales, este crecimiento fue producto de la mejora en la mayoría de los sectores, entre los más significativos, se observó un crecimiento en la Pesca de aproximadamente el 17%, el sector de la Construcción del 31% y los Hogares privados con servicio doméstico con una variación del 10,52%.

Otros sectores como la Industria Manufacturera (7,76%), el Transporte y Almacenamiento (6,34) y Otros Servicios (12,25%).

Sin embargo, este dinámico desempeño de dichas actividades se contrasta con el decrecimiento de algunas actividades, entre las variaciones negativas más

---

<sup>48</sup> <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000985>

significantes se tienen el del sector de la Fabricación y Refinación de Petróleo que descendió en un 18,48%, así como también el Suministro de Electricidad y Agua con una variación negativa de aproximadamente el 15%.

El crecimiento de la economía, aparte del mejoramiento de los sectores antes analizados, se dio por el incremento en las exportaciones FOB, con una variación de aproximadamente el 8,63% para el tercer trimestre del 2011.

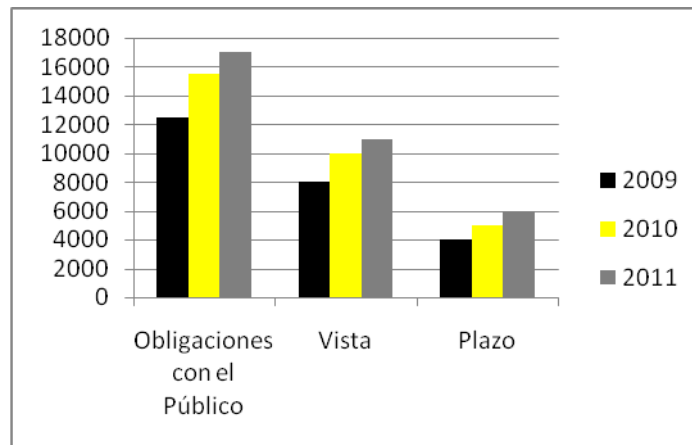
El crecimiento previsto para el final del 2011, según la CEPAL es del 8% y para el 2012 se prevé un crecimiento del 5%.

En el ámbito público, los activos líquidos de la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad se redujeron entre enero y mayo de 2011 principalmente en depósitos netos en bancos del exterior e inversiones, depósitos a plazo y títulos llegando a USD 3.792 millones cuando a diciembre 2010 se ubicaron en USD 4.473 millones.

A partir de junio el saldo de la reserva crece y alcanza su máximo en noviembre con USD 5.237 millones. Sin embargo, para final del año el saldo cierra en USD 3.792 millones por una disminución en la posición neta en divisas, a través de una desinversión en depósitos a plazo y títulos ejecutada por el Banco Central del Ecuador en respuesta a una disposición del Ejecutivo.

## GRÁFICO No. 2

### **CAPTACIONES DEL SISTEMA FINANCIERO (USD millones)**

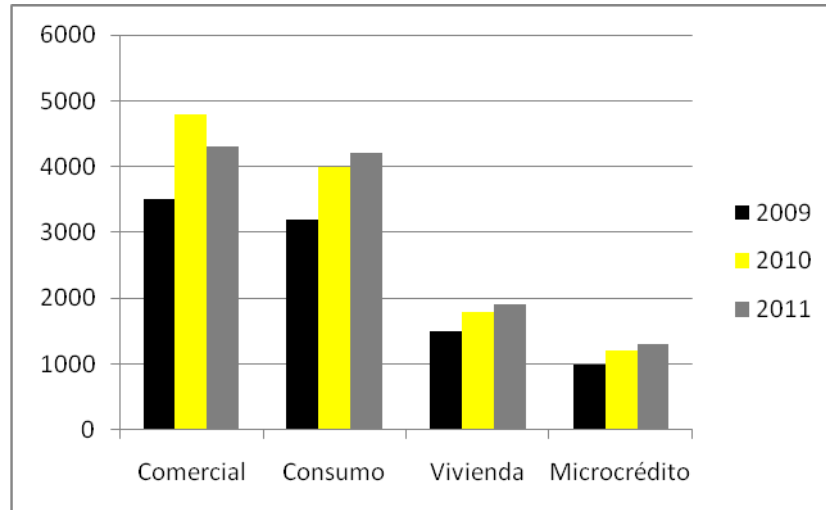


Fuente: Superintendencia de Bancos  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

En el sector financiero privado, las obligaciones con el público crecen en un 7% obteniendo un saldo de USD 16.283 millones a diciembre 2011. No obstante, este crecimiento es menos dinámico que el registrado en 2010 (22,5%); obviamente las condiciones económicas desfavorables a nivel mundial contribuyeron a este resultado. Si se analiza por producto, se observa la preferencia por el corto plazo; así, los depósitos a la vista representan 66% del total de las captaciones y tuvieron un crecimiento de 7,7% en 2011 frente a 23,1% de 2010. Los depósitos a plazo crecieron en 5,8% a diciembre 2011 mientras que en 2010 lo hicieron en 23%.

### GRÁFICO No. 3

#### COLOCACIONES DEL SISTEMA FINANCIERO (USD millones)



Fuente: Superintendencia de Bancos  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

Por el lado de las colocaciones, en el transcurso de 2011 éstas se reducen durante el primer semestre y empiezan a recuperarse en el segundo; sin embargo, se puede apreciar que la cartera total en el sistema financiero tiene una reducción de -0,9% cerrando con USD 11.950 millones respecto a 2010 año en el que creció un 25,3% al pasar de USD 9.629 millones en 2009 a USD 12.064 millones. El segmento que más se contrae es el comercial (-5,8%) frente a su evolución en 2010 (26,6%); los demás presentan leves crecimientos, así la cartera de consumo aumenta en 2,2% cuando en 2010 registró 25,4% la de vivienda en 3,8% frente a 19% de 2010 y la de microcrédito en 3,8% cuando en 2010 tuvo 30,7%.

### **3.2.1.3. FACTOR SOCIAL**

Es el estudio de la sociedad en general, en aspectos relacionados al desempleo, educación, costumbres, salarios, etc.; para observar la situación o condición de vida de las personas y confrontar la realidad con la empresa.

El empleo es un concepto económico que hace referencia a la situación de todos los ciudadanos en edad laboral productiva que tienen trabajo.

Por otro lado, la delincuencia requiere de un estudio profundo y sistematizado, ya que son muchos los problemas que agravan los aspectos patológicos infantiles, seguido de factores psicológicos que con mucha frecuencia son descuidados por nuestra sociedad.

La delincuencia nace a raíz de la pérdida de valores éticos y morales, mala administración de los gobiernos, falta de aplicación de las leyes y corrupción de la Función Judicial, crisis económica, desempleo masivo, migración; y la falta de alimentación, vivienda, salud educación entre otros.

- **DESEMPLEO**

Es sinónimo de desocupación. El desempleo está formado por la población activa (en edad de trabajar) que no tiene trabajo.

El desempleo genera una amenaza, pues las personas carecen de recursos y disminuye la demanda de productos y servicios, es decir la empresa será afectada negativamente a través de este factor por la disminución de la capacidad de captación y colocación de dinero.

“El coste económico del desempleo es, ciertamente, alto, pero el social es enorme. Ninguna cifra monetaria refleja satisfactoriamente la carga humana y psicológica de los largos períodos de persistente desempleo involuntario. La tragedia personal del desempleo ha quedado demostrada una y otra vez.”<sup>49</sup>

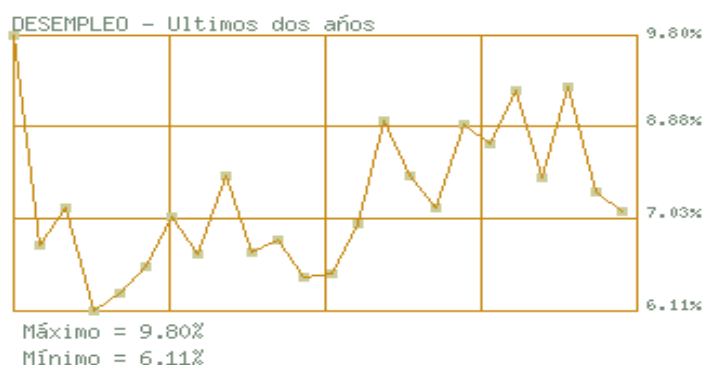
---

<sup>49</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/desemecuador.htm>

“La pérdida de un ingreso fijo, es la causa de un sin número de problemas tanto en el individuo como en la sociedad en la cual se desarrolla. Así tenemos, las siguientes: deterioro de la salud física y psicológica; pérdida del autoestima; destrucción del núcleo familiar; descuido de las habilidades para el trabajo; inseguridad para buscar un nuevo trabajo; altos índices de deserción estudiantil (en los hijos); incremento de los índices delincuenciales.

Algunos estudios realizados por expertos en salud pública indican que el desempleo deteriora la salud física como la psicológica: mayores niveles de alcoholismo y suicidios”<sup>50</sup> “Los estudios psicológicos indican que el despido es por lo general tan traumático como la muerte de un íntimo amigo o el fracaso escolar.””<sup>51</sup>

#### **GRÁFICO No. 4** **TASA DE DESEMPLEO (%)**



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

El desempleo en el Ecuador dentro de los últimos años ha fluctuado entre el 9,8% y el 6,11% esto se debe a dos causas: primero por la restricción de la demanda de empleo en el sector moderno de la economía, que refleja la poca o ninguna capacidad del mercado para generar fuentes de trabajo acordes con la necesidad del mismo; y segundo por el crecimiento de la población en edad de trabajar.

---

<sup>50</sup> <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/desemecuador.htm>

<sup>51</sup> <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/desemecuador.htm>

- **CANASTA BÁSICA**

La Canasta Familiar Básica se compone de 75 artículos con probabilidad de ser consumidos al menos una vez al mes por parte de un hogar.

Canasta Familiar Vital se compone de 73 artículos, pero en menor cantidad y calidad que la básica.

El ingreso mensual familiar solo alcanza a cubrir el 85,25% de la Canasta Familiar Básica, según el INEC.

“La canasta básica forma un elemento fundamental en los factores sociales ya que su costo se eleva mientras otros factores como el empleo disminuye, afectando así la situación de los Ecuatorianos y disminuyendo su capacidad de adquisición, tal es así que el costo de la canasta básica a diciembre de 2011 se ubicó en USD 578,04 y el costo de la canasta vital fue de USD 430,63.”<sup>52</sup>

Este aumento en la canasta básica en comparación al 2010 se debe a la inflación anual misma que a diciembre 2011 alcanzó 5,41% en comparación a la tasa del 3,33% en la misma fecha del año pasado, y en los ocho primeros meses del año, el índice de precios subió un 3,49% en relación al 2,00% para el mismo periodo en el 2010; lo que representa una aceleración significativa en la inflación de Ecuador.

- **REMESAS**

La familia constituye la célula fundamental de la sociedad. Sin embargo, son diversos los factores que atentan a los cimientos de esta institución, una de ellas es precisamente la migración se ha incrementado sustantivamente en las últimas

---

<sup>52</sup><http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-canasta-basica-subio-33-33-en-el-ultimo-ano-526852.html>



décadas, lo que ha significado serios estragos al tejido social, sobre todo por el abandono del país de miles de hombres y mujeres que dejan, no sólo el país sino también su ciudad, su barrio, su comunidad, su familia, y es precisamente esta última la que sufre las mayores secuelas de la migración.

“Las remesas de los migrantes son el principal sustento de miles de familias en el Ecuador y una importante fuente de divisas para el país. El flujo de remesas familiares que ingresó al país durante 2011 alcanzó la cifra de USD 2.672,40 millones, que cotejado con el valor presentado en 2010 (USD 2.495,40 millones) significó en términos relativos un aumento del 3,1% . El monto registrado en 2011 al relacionarlo con el contabilizado en 2007 (USD 3.335,40 millones), el mejor año histórico de la serie estadística de remesas compilada por el Banco Central Ecuador, representa una disminución relativa de 19,9% y absoluta de USD 662,9 millones.”<sup>53</sup>

Las remesas provenientes de Estados Unidos en 2011, sumaron USD 1.181 millones que comparado con el flujo del año anterior (USD 1.156 millones) se observa un incremento de 2,1% que en términos absolutos representa USD 24 millones.

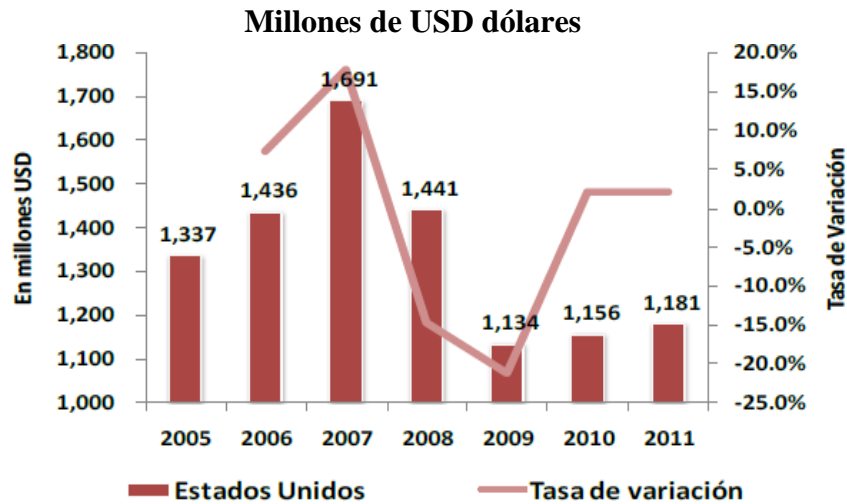
El Buró Nacional de Investigación Económica de Estados Unidos -NBER- señaló que el crecimiento de la economía de ese país en 2011 fue de 1,7% y la tasa de desempleo cerró en 9,3%.

---

<sup>53</sup> <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000985>

## GRÁFICO No. 5

### REMESAS RECIBIDAS DE ESTADOS UNIDOS 2005- 2011



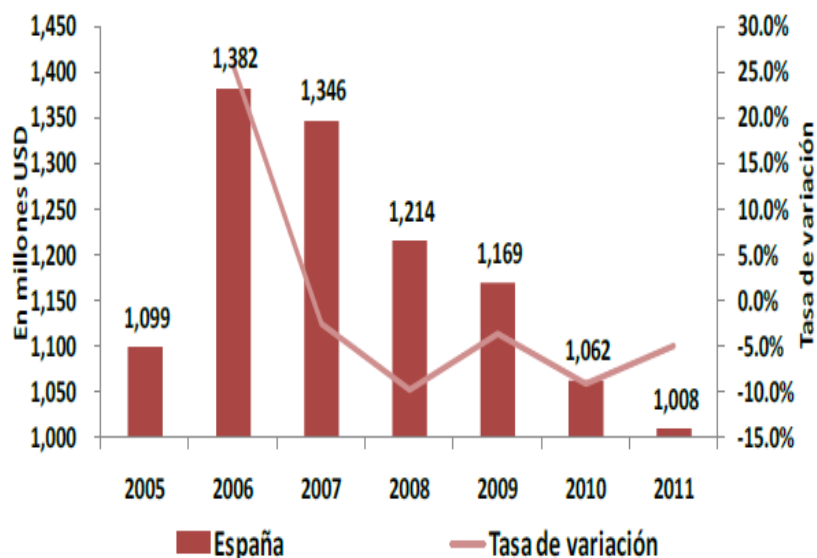
Fuente: <http://www.bce.fin.ec>  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

El flujo de remesas proveniente de España en 2011 ascendió a USD 1.008 millones, valor inferior en 5,1% frente al monto enviado en 2010 (USD 1.062 millones) que en términos absolutos representa una merma de USD 54 millones.

El Banco de España destaca que el crecimiento anual acumulado del PIB en los cuatro trimestres de 2011 fue de 0,7%, además, el EUROESTAT señaló que la tasa de desempleo de ese país para 2011 se ubicó en 23,6%.

## GRÁFICO No. 6

### REMESAS RECIBIDAS DE ESPAÑA 2005- 2011 Millones de USD dólares



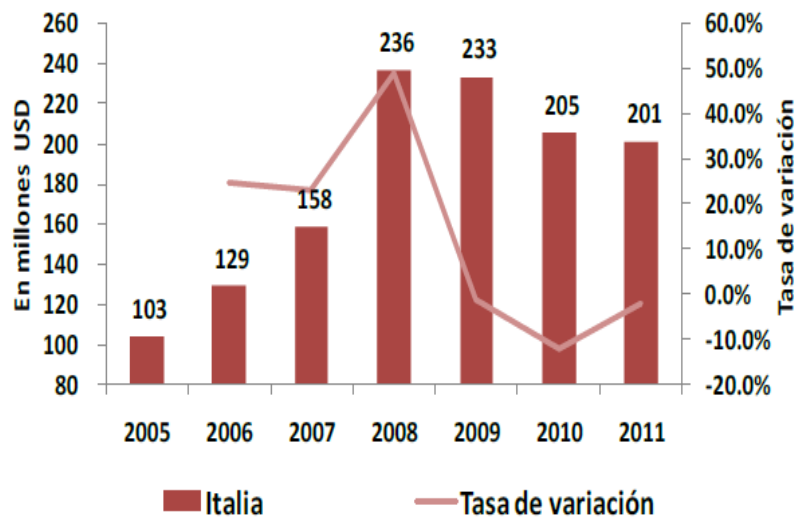
Fuente: <http://www.bce.fin.ec>  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

En 2011, Italia envió al país por concepto de remesas USD 201 millones, valor inferior en 2,1% comparado con el flujo contabilizado en 2010 (USD 205 millones) cuya disminución en términos absolutos es de USD 4 millones.

El Instituto Nacional de Estadísticas de Italia (ISTAT) señaló que la economía de ese país en 2011 creció en términos reales en 1%, en tanto que la tasa de desempleo cerró en 8,9%.

## GRÁFICO No. 7

### REMESAS RECIBIDAS DE ITALIA 2005- 2011 Millones de USD dólares



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

En 2011, el resto de países por concepto de remesas envió al país USD 283 millones, valor superior en 68,1% cotejado con el monto observado en 2010 (USD 168 millones). Este aumento significativo obedece a la situación económica por la que atraviesa España e Italia, situación que ha obligado a los emigrantes ecuatorianos residentes en estos países a buscar otros destinos entre los que se destacan países de la región como: México, Venezuela, Chile y de Europa Inglaterra y Alemania.

## GRÁFICO No. 8

### REMESAS RECIBIDAS DEL RESTO DEL MUNDO 2005- 2011 Millones de USD dólares

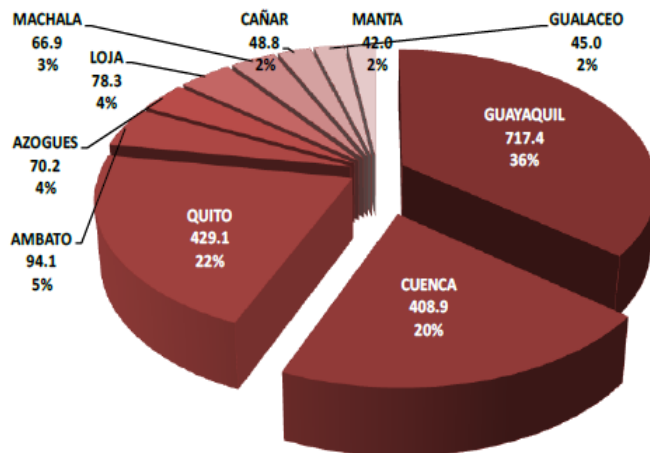


Fuente: <http://www.bce.fin.ec>  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

Las principales provincias que en 2011 concentraron altos montos de remesas familiares fueron: Guayas USD 810,0 millones (30,3%), Azuay USD 518,8 millones (19,4%), Pichincha USD 437.3 millones (16,4%), Cañar (USD 173,5 millones (6,5%) Loja USD 116.3 millones (4,4%), Tungurahua USD 97,2 millones (3,6%), El Oro USD 95,2 millones (3,6%), Manabí USD 93.5 millones (3,5%), Chimborazo USD 62,0 millones e Imbabura USD 56,9 millones (2,1%) y cuyo agregado sumó USD 2.460,7 millones que representa el 92,1% del flujo total de remesas recibido en el país.

## GRÁFICO No. 9

### PRINCIPALES CIUDADES BENEFICIARIAS DE REMESAS 2005 – 2011 Millones de USD Dólares



Fuente: <http://www.bce.fin.ec>  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

Este factor influye en la empresa ya que los aspectos relacionados a lo social pueden afectar sus captaciones y colocaciones puesto que en nuestra sociedad vivimos diversidad de grupos sociales los cuales se caracterizan por su clase social, costumbres, empleo y desempleo; de tal forma que si el Ecuador específicamente Esmeraldas tiene una gran tasa de desempleo por ejemplo, la empresa será afectada negativamente a través de este factor ya que la capacidad adquisitiva disminuye. Además existen factores que afectan su crecimiento como la reducción de las remesas recibidas, ya que ello tiene un impacto económico y social negativo que se traduce fundamentalmente en una disminución del consumo interno, afectando la satisfacción de las necesidades de las familias que reciben las remesas desde el exterior, particular que puede significar un aumento de la pobreza.

#### **3.2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO**

La tecnología de hoy es un aspecto indispensable en cualquier empresa o institución, en la actualidad se requiere ser competitiva y recurrir a la tecnología para facilitar las actividades y los procesos productivos y competitivos de la empresa.

El factor tecnológico influye en gran medida a la empresa ya que representa un gran potencial en sus actividades

El Banco Pichincha tiene una plataforma de servicios operativos y tecnológicos que permita satisfacer la creciente demanda de productos, manteniendo una estructura de costos competitiva, el proyecto CORE busca soluciones tecnológicas que aporten a la optimización de la calidad de gestión, un mejor manejo de la información de clientes para el negocio, facilidad para incluir nuevos canales de distribución, soporte para el crecimiento esperado del Banco y posibilidad de integración de nuevas soluciones.

El proyecto CORE, maneja como componentes BPM, Portal y Web Teller. Sistemas que manejan los procesos de negocio, la integración y unificación del punto de entrada de los distintos aplicativos.

El *Portal de Negocios* es una herramienta de gestión comercial que facilita Banco Pichincha a sus colaboradores para impulsar más y mejores oportunidades de negocio, a través de la asimilación de conceptos y la optimización de la información tecnológica; el portal agiliza los proceso de acceso de información y optimiza los recursos; apalancando el concepto de nuevos prospectos, entregando información integrada del cliente y del negocio, generando alertas para el cumplimiento de acciones de gestión comercial y de servicio, impulsando el concepto de segmentación de clientes, oferta de valor.

*BPM* es la nueva metodología para el manejo de procesos, implantado hasta la fecha para tarjetas de crédito, certificado de depósito y créditos; sistema en el cual se evidencia nueva forma de pensar y hacer las cosas, a través de la incorporación de algunas prácticas entre ellas tenemos: valorar la data; generar y mantener la calidad de información, asumir la responsabilidad de lo que significa segmentación en la punta; realizar indagaciones asertivas; buscar siempre oportunidades de negocio, utilizando los beneficios de las nuevas herramientas y de la información (indicadores de clientes venta cruzada, oferta de valor, registro y seguimiento de acciones para concretar negocios).

WebTeller es un componente del CORE en donde se realizan todas las transacciones del departamento de cajas, sirve para la recepción y pago de valores en cuentas, recepción de servicios, cobro de crédito, cobro de pensiones; se realizan al final del día cuadros automáticos indicando cuanto el cajero debe entregar al supervisor de cajas.

Los robos y fraudes cibernéticos se han convertido en un delito cada vez más común en el país, esto sucede básicamente porque no se toman medidas de protección en los equipos y porque manejamos sin precaución pagos en línea, contraseñas de bancos y otros recursos que requieren compartir información personal. En las estafas cibernéticas nadie se salva, ya que tanto los usuarios domésticos como las empresas son víctimas de robos. Esta modalidad de estafa, que intenta obtener datos clave de cuentas bancarias, puede producirse de varias formas.

Para que las transacciones electrónicas que realicen los clientes y colaboradores estén protegidas contra robos y fraudes, Banco Pichincha implementó su Sistema Biométrico de Seguridad, una solución garantizada para el acceso a la Banca Electrónica de Personas.



El *Sistema de Ingreso Biométrico* consiste en la validación de la manera en la que el cliente digita sus datos al momento de ingresar a la Banca Electrónica de Personas, garantizando así que la persona que accede sea únicamente el propietario de la o las cuentas.

Adicionalmente, el sistema construye, evoluciona y almacena un patrón personal grabando las características de comportamiento. Es como crear una huella o una firma única y exclusiva de cada cliente.

El sistema contempla seguridades adicionales como el uso de preguntas e imágenes secretas, además de alertas mediante correo electrónico y mensajes SMS que informarán cuando existan intentos errados o ingresos sospechosos a su Banca Electrónica.

#### **3.2.1.5. FACTOR LEGAL**

El factor legal es aquel que hace referencia a todas las normas que las empresas nacionales como las internacionales tienen que pasar para entrar en operaciones en ese país.

Es una forma de mejoramiento para esta empresa, ya que a través de ello se regula muchos aspectos organizacionales, funcionales y técnicos de la misma. Se logra perfeccionar y prever ciertos procedimientos, ya que representan normas que buscan mejorar los resultados de cada organización de una manera justa y equitativa tanto para la empresa como para el cliente.

Ha cambiado la Ley de Instituciones Financieras y la Ley de Seguridad Ciudadana aprobando un mecanismo para obligar a los bancos privados a repatriar parte de sus activos depositados en el exterior, como parte de las acciones emprendidas por el Gobierno para reactivar la economía local. El directorio del Banco Central del

país resolvió imponer un "coeficiente de liquidez doméstico" a los bancos, lo que implica que las entidades financieras privadas deben tener el 45 por ciento de sus activos depositados o invertidos en el país andino.

La disposición presidencial también dispone que las entidades públicas realicen sus inversiones en el país, especialmente los recursos que integran la Reserva de Libre Disponibilidad y que ascienden a unos 2.912 millones de dólares

El incremento en el impuesto a la salida de divisas, más que una medida de orden fiscal, constituye un intento del gobierno por frenar la salida de divisas del país, toda vez que advierte la probabilidad de una crisis de balanza de pagos.

Todos estos cambios traen consigo perjuicios no solo para el Banco Pichincha sino para el sistema financiero en general puesto que ahuyenta la inversión extranjera, se siente una inestabilidad en la economía ecuatoriana puesto que la misma es muy volátil y por ello necesita tener una cierta liquidez, que a su vez dotará de tranquilidad a los mercados financieros del país es por ello que considero que el Gobierno no debe obligar a los bancos privados a repatriar el dinero que tiene en el exterior debería pensarlo mejor porque esto podría perjudicar a la economía de Ecuador.

Sobre el enfoque regulatorio hacia la Banca, el Gobierno ha realizado fuerte restricciones y controles a las tasas de interés activas y la eliminación y limitación del cobro de tarifas por servicios bancarios, esto ha limitado al Banco Pichincha la capacidad de generación de nuevos ingresos y ha impactado sensiblemente en la oportunidad de genera nuevos negocios; desenvolviéndose en un entorno complejo y hostil.

### **3.2.2. INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS**

“Las influencias microeconómicas son el campo que se dedica al estudio de la economía en relación con acciones individuales, de un computador, de un fabricante, o de una empresa y por lo tanto el entorno microeconómico incluye las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos.”<sup>54</sup>

#### **3.2.2.1. CLIENTE**

De los clientes potenciales, debe tenerse en cuenta que es posible que sean personas naturales o jurídica que actúen como consumidores finales, así como pueden ser organizaciones que adquieren el producto o servicio con intenciones de consumo institucional, mientras que se pueden encontrar aquellos que adquieren los productos con un interés eminentemente comercial.

En el Banco Pichincha se enfocan en el reconocimiento y la confianza que sus clientes han depositado en ellos, por eso se comprometen cada día a esforzarse en el desarrollo de productos y servicios que permitan satisfacer sus necesidades y expectativas en los distintos segmentos de negocio que manejan.

En el Banco Pichincha los clientes se encuentran segmentados es decir agrupados de acuerdo a características similares en función de datos demográficos y su actividad económica; identificando así necesidades homogéneas y características comunes puesto que no todos los clientes son iguales desde el punto de vista de su capacidad financiera, necesidades y requerimientos; siendo la segmentación la que permite optimizar la relación financiera del cliente a través de focalizar estrategias comerciales diferenciadas por cada uno de los sub-segmentos

---

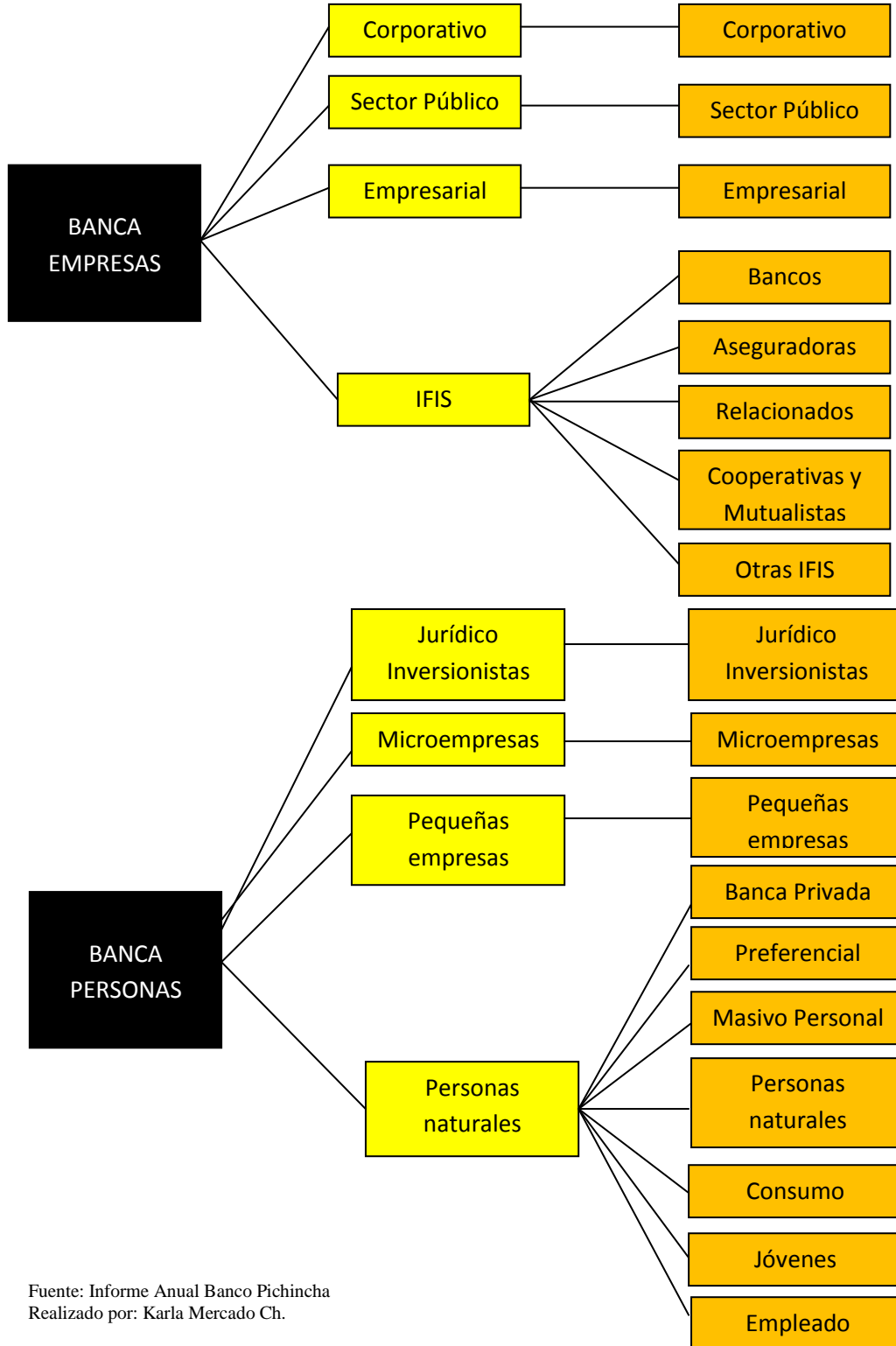
<sup>54</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

El Banco Pichincha se encuentra segmentados en dos grandes grupos:

- Empresas
- Personas

**CUADRO No. 3**

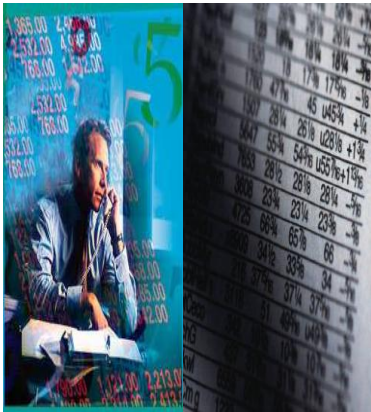
**SEGMENTOS DE NEGOCIO**



Fuente: Informe Anual Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

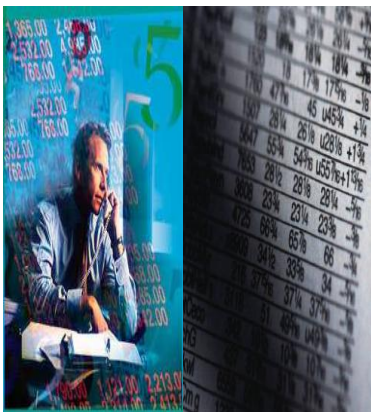
En la ciudad de Esmeraldas únicamente se maneja el segmento PERSONAS con sus subsegmentos siguientes:

### **PERFIL BANCA PRIVADA**



- Socio Económico A
- Persona Natural ( Dueños de Empresas )
- Patrimonio mayor a USD 2 millones
- Activos invertibles mayor a USD 500.00
- Predomina el Pasivo en el Banco
- Buscan diversificación de productos del Pasivo
- Premian la Confidencialidad
- Servicio Personalizado

### **PERFIL BANCA JURÍDICOS INVERSIONISTA**



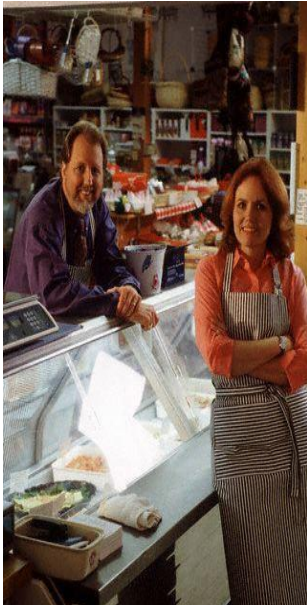
- Empresas Jurídicas sin fines de lucro. Ejemplo Religiosos - Fidecomisos – Fundaciones
- Por su perfil se inclinan a portafolio de Inversiones
- Altos en transaccionalidad
- Usuarios de Cash y Comex
- Servicio Personalizado

## **PERFIL PREFERENCIAL**



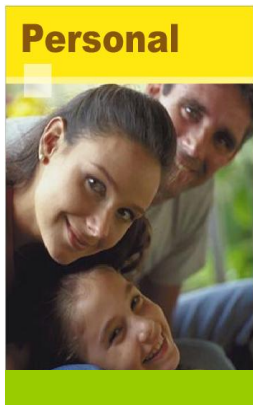
- Asalariados y Profesionales Independientes
- Ingresos superiores a 1.800 dólares
- Mayoría casados y 63% género masculino
- Universitarios
- Vivienda propia 65%
- Promedios aum's USD 22.000
- Rentabilidad anual promedio USD 1.155
- Edad promedio es 49 años

## **PERFIL PEQUEÑAS EMPRESAS**



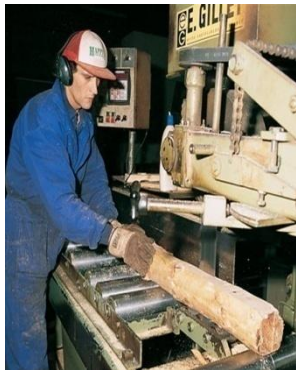
- Persona Natural o Jurídica
- Dedicada a una actividad económica con fines de lucro en manufactura, comercio, servicio o agroindustria, etc.
- Con ventas anuales mayores a \$100 mil y hasta \$ 3 millones de dólares
- Con activos del negocio o empresa mayores a \$20 mil y hasta \$ 400 mil (excluyendo inmuebles)
- Con endeudamiento comercial total de hasta \$200 mil. (solo considerando créditos destinados para el negocio o empresa).
- Con hasta 40 empleados.
- Con línea de crédito comercial de hasta 200 mil.
- Con algún tipo de formalidad (ya trabajan con RUC o con otro tipo de certificación relativa a su actividad de negocio/empresa).

## PERFIL MASIVO



- Nivel de ingresos de \$ 520 a \$ 1.800 dólares
- El 43% tiene estado civil casado y el (47%) soltero
- Nivel de Estudio: Medios / Secundarios (50%) Predomina el género masculino (60%)
- Predominan los clientes empleados (61%)
- Manejan un aum's promedio de un año de \$2341,00
- Dejan una rentabilidad anual promedio de \$153,00
- La edad predominante de estos clientes está entre los 37 y 50 años

## PERFIL CONSUMO



- Nivel de ingresos menor a \$350,00
- La mayoría son solteros (52%), y casados el 38%
- Tienen educación medios/secundarios (57%) seguido por un 22% en primarios básicos
- Predominan los clientes empleados (67%)
- El 32% tiene vivienda propia, el 39% vive con familiares
- Manejan un aum's promedio en un año de \$378,00
- Dejan una rentabilidad anual promedio de \$24,00
- La edad predominante está entre 37 y 42 años.



## PERFIL JÓVENES



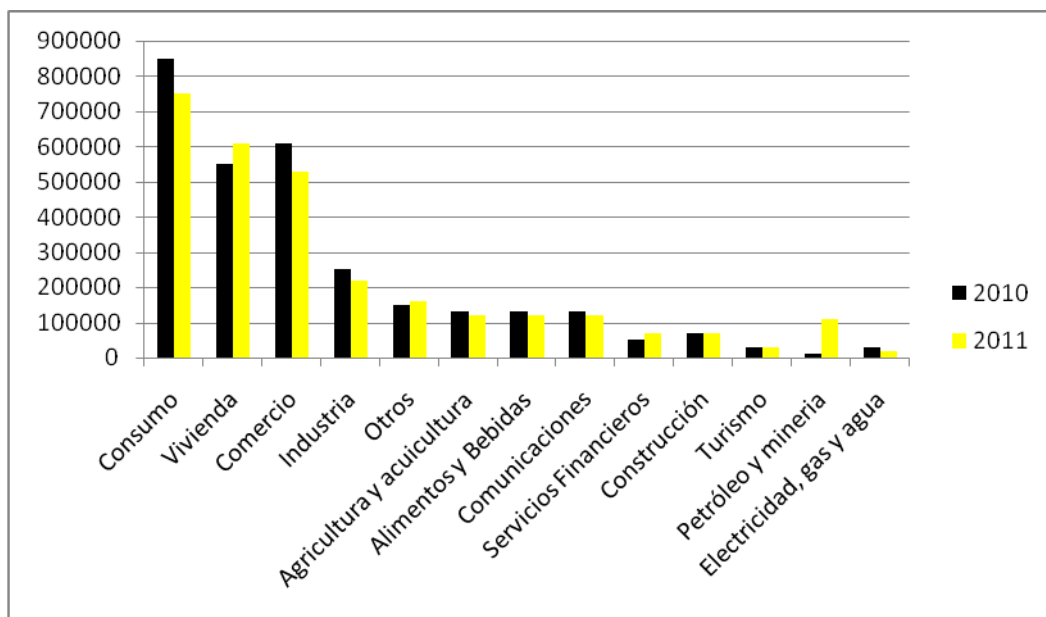
## PERFIL MICROEMPRESA

- Persona natural
- Negocios Unipersonales informales
- Ventas anuales inferiores a los \$100.000,00
- Con activos del negocio por hasta \$20.000,00 (excluyendo inmuebles)
- Endeudamiento comercial hasta \$15.000,00 (solo créditos con destino el negocio)
- Con hasta 10 empleados

La Agencia Las Palmas del Banco Pichincha durante los últimos años continua incrementando el número de clientes, en el año 2011 creció aproximadamente 1.245 clientes, repartidos entre los diferentes tipos de créditos dirigidos tanto a personas naturales, empresas o microempresas.

Al 31 de Diciembre del 2011 canalizaron aproximadamente el 67,7% del total de créditos vigentes al sector productivo de Esmeraldas, situación que demuestra el apoyo ininterrumpido que han entregado a dicho sector. Sin duda se convierten en un socio estratégico de todos sus clientes, apoyando el avance y desarrollo en el sector productivo de la ciudad.

**GRÁFICO No. 10**  
**CARTERA DE CRÉDITO**



Fuente: Informe Anual Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

En el Banco Pichincha C.A los créditos en el año 2011 tuvieron una variación en comparación con el 2010 los destinos de consumo decrecieron en un 1,13%; el de vivienda aumento en un 0,90%; el comercial disminuyo 1,15%; y la industria aumento en un 1,13%; créditos varios u otros aumentaron la colocación de los mismos en un 0,93%.

La agricultura y acuicultura, alimentos y bebidas, y comunicaciones tuvieron un decrecimiento en comparación con el 2010 de 1,08%; para servicios financieros aumentaron en un 0,71%; mientras que para la construcción y turismo se mantuvieron; para petróleo y minería aumento en un 11%; y para electricidad, gas y agua decreció en un 1,5%.

Su oferta de valor busca satisfacer las necesidades específicas de sus clientes, en condiciones altamente competitivas de oportunidad, calidad y precio. Cuentan con más de 140 productos y servicios.

**CUADRO No. 4**  
**PRINCIPALES PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Principales productos y servicios		
<p><b><u>Depósitos</u></b> Son productos financieros de alta liquidez, respaldados en la cobertura geográfica del Líder en servicios financieros. Nuestros clientes también pueden acceder a estos productos en cualquiera de nuestras subsidiarias de Miami, Perú y Panamá.</p>		<p><b><u>Servicio</u></b> Comprenden facilidades otorgadas a nuestros clientes para realizar las distintas transacciones que requieren, tales como pagos de servicios básicos, casilleros de seguridad, giros y transferencias por Internet.</p>
<p><b><u>Comercio Exterior</u></b> Cuenta con productos y servicios que cubren las necesidades de importación y exportación y además brinda asesoría especializada.</p>	<p><b><u>Cash Management</u></b> Es un servicio bancario electrónico que entrega información de la cuenta comercial del cliente a través de su computadora personal para una correcta planificación financiera. <a href="http://cash.pichincha.com">http://cash.pichincha.com</a></p>	<p><b><u>Factoring</u></b> Es un instrumento de financiamiento a corto plazo que permite obtener liquidez inmediata a través de la cesión de sus cuentas por cobrar (facturas, letras, pagarés, efectos al cobro).</p>
<p><b><u>Leasing</u></b> Este producto permite a las empresas adquirir bienes de capital sin tener que desembolsar inmediatamente una suma importante de dinero.</p>	<p><b><u>Préstamos</u></b> Dentro de este producto buscamos adaptarnos a las exigencias financieras que requieren nuestros clientes.</p>	

Fuente: Informe Anual Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

### 3.2.2.2. PROVEEDOR

Los proveedores juegan un papel determinante en la calidad de los productos y servicios que la empresa tiene, al igual que al estructurar los costos que incidirán en la determinación de los costos con que se quiera definir una estrategia competitiva.

Buscan constantemente el crear y mantener relaciones duraderas con sus proveedores, para lo cual se han enfocado en tres aspectos fundamentales:

- ***Negociaciones Transparentes:*** Cumplen en forma cabal y transparente con los procesos de negociación, para de esta manera lograr perfeccionar una exitosa relación comercial de beneficio mutuo para cada una de las partes.
- ***Proveedores Calificados:*** trabajan con proveedores que cumplen con un exigente proceso de calificación interno que involucra el cumplimiento de estrictas normas de calidad y el acatamiento responsable de obligaciones legales con sus trabajadores.
- ***Proceso de Compras Estandarizado:*** Los procesos de adquisición de bienes y servicios, se encuentran establecidos en una política formal de compras en donde incluyen los principales lineamientos, procesos y aprobaciones que se deben cumplir al momento de comprar. Esta política, sumada a la herramienta tecnológica con la que cuentan, permite mejorar la eficiencia de los procesos y asegurar la calidad de los distintos bienes y servicios que adquieren.

Los proveedores del banco se detallan en el siguiente cuadro:

## CUADRO No. 5

### PROVEEDORES BANCO PICHINCHA

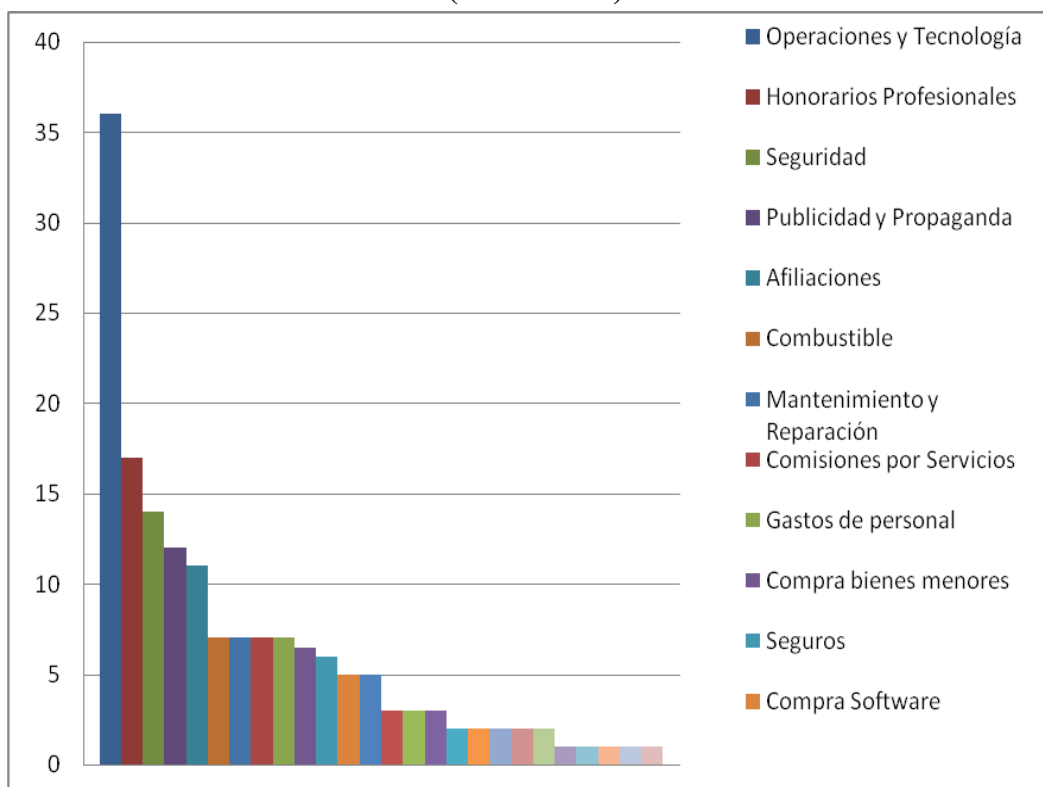
<b><u>PROVEEDOR</u></b>	<b><u>BIEN / SERVICIO</u></b>
AUTOCLINIK S.A.	Reparación de automóviles
BAEZ MANUEL	Prendas de vestir, muebles , plásticos
BEJARANO MARIA	Servicios de Arquitectura
BUFETE ELVIRA BOLAÑOS	Alimentación y refrigerios
CAJAS SEGURA EDISON	Acabados de edificios
CALVA MIGUEL	Ingeniero
CHAMORRO CASTILLO RENE	Imprenta
CHAVEZ TAIRON VICENTE	Ingeniero
CIAGLOBAL S.A.	Importación, exportación y venta de productos diversos
COBADELSA S.A.	Maquinaria y aparatos eléctricas
CODEHOTEL S.A.	Venta de menaje
COGECOMSA S.A.	Suministros de oficina y computación
COMWARE	Computadoras y programas
CONFIAMED	Aseguradora
CONSERMUNDO CIA. LTDA.	Mobiliario en general, material didáctico
DELGADO JOSE	Productos en almacenes especializados
DESCASERV ECUADOR S.A	Actividad de desarrollo de sistemas de software
DINVIAJES	Pasajes aéreos
EDICIONES LEGALES	Actividad realizadas por editoriales
ELECTROECUATORIANA S.A.	Maquinaria y aparatos eléctricas
ESPIN MIRTHA	Libros, encuadernación, trabajos de impresión
GALARZA JENNYFER	Prendas de vestir, aparatos de radio y tv y Suministros de oficina
GALLARDO BLANCA	Limpieza de todo tipo e edificios
GREEN TECHNOLOGIES	Sistemas de Software y Asesoría en Informática
GUEVARA LUIS	Materiales y equipos de oficina, ropa a medida
IMPODISOF S.A.	Productos diversos para el consumidor
INMOBILIARIA INTELCA CIA.LTDA	Servicios complementarios
JHAMTEX CONFECCIONES	Elaboración de prendas de vestir
LOACHAMIN JORGE	Reparación de vehículos automotores
LOPEZ ACHIG RONALD	Análisis y diseño de sistemas , publicidad e impresión grafica, internet
LOPEZ CARLOS ANIBAL	Reparación de vehículos
MAINT CIA. LTDA.	Maquinaria y equipo de computación y oficina

MAYORGA CHIMBO ULBIO	Mecánica
MOSQUERA DEL POZO JUAN	Imprenta
MOSQUERA NESTOR	Servicios de Arquitectura
MOSQUEMER CIA LTDA	Mantenimiento y Reparación
MULTINACIONAL CORP. S.A.	Computadores, muebles, mobiliario de oficina
NOVAECUADOR	Asesoría en Seguros y reaseguros general
NUÑEZ DIANA	Imprenta
NUÑEZ LEONARDO	Instrumentos musicales, amplificación, equipos de video e iluminación
OBRACIV CIA. LTDA.	Ingeniería Civil
PACO COMERCIAL E INDUSTRIAL	Artículos de escritorios, equipos de oficina , computación , imprenta
QUEVEDO JORGE	Ingeniería Civil
SEPRIBAN CIA LTDA	Seguridad y guardianía
SERVICIOS EDITORIALES AH/EDITORIAL	Producción de libros y publicaciones en general
SICOMSE CIA. LTDA.	Máquinas de oficina cálculo y contabilidad
SU MUNDO AGENCIA DE VIAJES	Venta de boletos aéreos y tours
TATA CONSULTANCY SERVICES	Operaciones y Tecnología
TECNILLANTA	Llantas
TEXTISERVI	Productos textiles
TORRES CALLE GLORIA	Imprenta
URBANO EXPRESS	Carga, transporte y entrega de correspondencia
VILLAREAL FANNY	Material eléctrico
VILLARROEL VICTOR	Reparación de vehículos automotores

Fuente: Informe Anual Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

### GRÁFICO No. 11

#### **PAGO A PROVEEDORES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA ( en dólares )**



Fuente: Informe Anual Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

El Banco su inversión más fuerte es en Operaciones y Tecnología cuyo porcentaje de empleo es del 21,88% el equivalente a \$ 36'000.000,00 al año, seguido de los Honorarios Profesionales con una inversión de \$ 17'000.000,00 al año cuyo porcentaje es del 10,33%; en Seguridad invierten el 8,51% de sus gastos cuyo equivalente es de \$14.000,00; en Publicidad y Propaganda se emplean al año \$12'000.000,00 lo cual equivale al 7,29% de gastos; ascendiendo sus afiliaciones a \$11'000.000,00 es decir 6,69%; la inversión que se realiza para los rubros de Combustible, Mantenimiento y Reparación, Comisiones por Servicios, Gastos de Personal es de \$7'000000,00 al año para cada uno de estos rubros es decir se emplean el 4,26% de gastos; en Compra de Bienes Menores se gastan

\$6'500.000,00 es decir el 3,95%; seguido de los Seguros cuya inversión es de \$6'000.000,00 es decir 3,65%.

En Compra de Software y Alquiler de Locales el Banco paga a sus proveedores al año \$5'000.000,00 a cada rubro es decir el 3,04%; en cambio en Comunicación, Proveeduría, y Servicios Especializados por cada rubro el banco invierte anualmente \$3'000.000,00 es decir 1,82% del gasto de proveedores; de igual manera en los gastos de Energía Eléctrica, Compra de Bienes, Movilización, Alimentación y Refrigerio, y Construcción el banco paga a cada uno de estos proveedores al año \$ 2'000.000,00; y en los rubros que la empresa menos invierte es Impuestos y Tasas, Uniformes, Alquiler de Vehículos, Viajes y Otros donde se gasta anualmente para cada uno \$ 1'000.000,00 es decir el 0,61%.

### **3.2.2.3. COMPETENCIA**



Es importante estudiar la competencia tratando de conocerla y analizarla lo mejor posible, incluso su evolución y el manejo estratégico que han proyectado para el mercado.



Inicia con la cuantificación y localización de los competidores, estableciendo la participación que tienen en el mercado, en cuanto al tipo y volumen de clientes, como en torno a su cobertura geográfica. Se buscará conocer la estructura empresarial y su capacidad productiva, al igual que las estrategias de mercadeo con que están siendo competitivos, las estrategias de venta y servicio al cliente que han venido implementando.

Para esta empresa la competencia representa un factor muy clave en la comercialización ya que constituye un análisis de los comercializadores y proveedores con quienes adelantan diversos acuerdos comerciales, para cerrar el



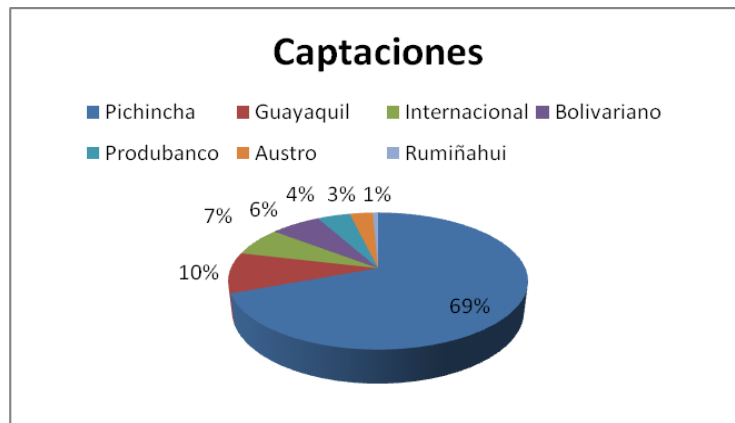
análisis con la investigación sobre los planes y proyectos que se han difundido por parte de cada competidor.

LOGOS	BANCOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
	<p align="center"><b>BANCO PICHINCHA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 105 años trabajando junto a sus clientes por un mejor Ecuador</li> <li>• Primer Banco latinoamericano en recibir la licencia de las autoridades españolas para operar de forma directa como banco comercial en España.</li> <li>• Maneja negocios Internacionales con: Banco Financiero Perú, Banco Pichincha Panama S.A, Banco Pichincha España, Miami Agency, Inversora Pichincha S.A en Colombia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca agresividad para las ventas cruzada de sus productos y servicios</li> <li>• Demasiada rotación de personal</li> </ul>
	<p align="center"><b>BANCO PRODUBANCO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer lugar en el CAMEL de grupos financieros a nivel nacional; el camel es utilizado para determinar la solidez financiera y gerencial de una empresa a través de la revisión y calificación de su capital, activos, manejo gerencial, rentabilidad y liquidez.</li> <li>• Calificación de Riesgo AAA- otorgada por Pacific Credit Rating</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia del Banco solo en 13 ciudades que son: Azuay, Chimborazo, Cotopaxi, El Oro, Esmeraldas, Guayas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas, Pichincha y Tungurahua</li> <li>• Las oficinas no tienen autonomía dependen demasiado de la matriz</li> </ul>

	<p align="center"><b>BANCO INTERNACIONAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con la certificación ISO 9001:2000</li> <li>• Calificación de Riesgo AAA- otorgada por Pacific Credit Rating</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca agresividad para las ventas cruzada de sus productos y servicios</li> <li>• Presencia en 15 provincias: Esmeraldas, Manabí, Guayas, Los Ríos, Santo Domingo de los Tsáchilas, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Azuay, Pastaza, Sucumbíos, Orellana.</li> </ul>
	<p align="center"><b>BANCO DEL AUSTRO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder del segmento de bancos medianos del país</li> <li>• Cuenta con puntos estratégicos en costa, sierra y oriente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus transacciones no son completamente automatizadas aun se manejan procesos manuales.</li> <li>• Poco personal lo que ocasiona que manejen demasiadas funciones y no se entregue un servicio de calidad</li> </ul>

	<p align="center"><b>BANCO RUMIÑAHUI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza estratégica con Banco Pichincha</li> <li>• Calificación de Riesgo AA- otorgada por Pacific Credit Rating</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su enfoque es mayor para los miembros de las Fuerzas Armadas que la Sociedad Ecuatoriana en general.</li> <li>• Banco Mediano</li> </ul>
	<p align="center"><b>BANCO GUAYAQUIL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después del Pichincha, Banco Guayaquil lidera las colocaciones de crédito.</li> <li>• Tiene como producto las ventas de acciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgación de tarjetas de crédito de forma masiva sin revisar los nichos de mercado</li> <li>• Elevado índice de cartera vencida</li> </ul>
	<p align="center"><b>BANCO BOLIVARIANO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calificación de Riesgo AAA- otorgada por Pacific Credit Rating</li> <li>• Desarrolla funciones en Panamá</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas en 13 provincias a nivel nacional que son: Azuay, Cañar, Cotopaxi, El Oro, Esmeraldas, Guayas, Imbabura, Loja, Los Ríos, Manabí, Pichincha, Santa Elena, Santo Domingo de los Tsáchilas, Tungurahua</li> <li>• 30 años en el mercado nacional</li> </ul>

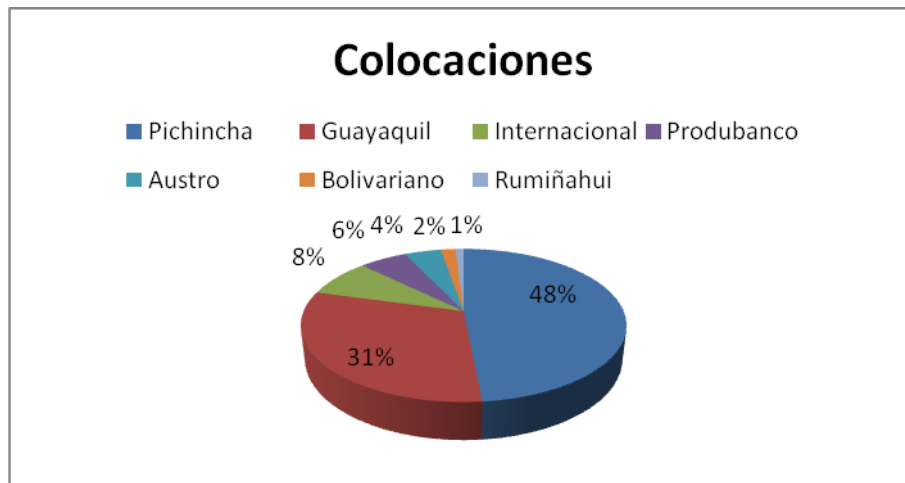
**GRÁFICO No. 12**  
**CAPTACIONES 2011 SISTEMA FINANCIERO**  
**ZONA ESMERALDAS**



Fuente: Intranet Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

En el año 2011 la participación del mercado en la zona de Esmeraldas en cuanto a captaciones es decir a la recepción de dinero sean estos: en depósitos a la vista (cuentas corrientes, cuentas de ahorros) o en certificados de depósitos (inversiones) estuvo liderada por Banco Pichincha con un monto que ascendió a \$62.720 millones de dólares es decir el 69% de participación; seguido por Banco de Guayaquil con un 10% que representa \$8.654 millones de dólares; en tercera posición se encontró al Banco Internacional con una participación de mercado de \$ \$6.201 milones de dólares equivalente al 7%; seguido por Banco Bolivariano que obtuvo el 6% que equivale \$5.859 millones de dólares; Produbanco alcanzó una participación de \$3.873 millones de dólares es decir el 4% de participación; seguido del Banco del Austro con el 3% de participación que equivale a \$2.685 millones de dólares; el que menos captaciones realizó fue el Banco Rumiñahui obteniendo un 1% que equivale a \$621 millones dólares.

**GRÁFICO No. 13**  
**COLOCACIONES 2011 SISTEMA FINANCIERO**  
**ZONA ESMERALDAS**



Fuente: Intranet Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

En el año 2011 las colocaciones de la zona de Esmeraldas dentro del Sistema financiero es decir la entrega de dinero por medio de crédito se maneja un 48% por medio del Banco Pichincha quien colocó \$22.824 millones de dólares; le siguió el Banco Guayaquil con \$ 14.489 millones de dólares es decir entregó el 31% de dinero; en tercera posición se encuentra Banco Internacional con \$ 3.787 millones de dólares es decir el 8% de colocación; Banco Produbanco colocó \$2.654 millones de dólares es decir el 6%; lo siguió el Banco del Austro con un 4% de colocación lo cual equivale a \$2.041 millones de dólares; Banco Bolivariano colocó \$827 millones de dólares que equivalen al 2% de colocación y el que menos dinero colocó fue Banco Rumiñahui con el 1% que en millones de dólares significaron \$ 455.

En Banco Pichincha como en las otras entidades bancarias se ofrecen los mismos productos y servicios con uno u otro nombre, lo que hace que un cliente ingrese, se mantenga o se retire de la institución es la calidad en el servicio percibida, por

ese motivo Banco Pichincha hace seis años se inició en un proceso de cambio institucional enfocado hacia una Cultura de Calidad de Servicio, que ha evolucionado de acuerdo a las exigencias de sus clientes, los cuales ven en el servicio el factor diferenciador al momento de establecer una relación de negocios.

Un cliente satisfecho siempre regresa sostiene una máxima popular que sirve para ejemplificar el sentido que orienta el accionar de quienes laboran en Banco Pichincha; su trato amable con los usuarios su precisión a la hora de ejercer su oficio y el desarrollo comprometido de sus tareas y actividades son el pilar fundamental del crecimiento institucional.

Para conseguir esto, el Banco implementó un modelo de calidad, basado en el compromiso institucional, conocimiento del cliente, mejorar los canales de atención y asegurar una calidad en el servicio hasta convertirlo en excelente.

El modelo de calidad se basa en protocolos con lo cual se busca estandarizar los aspectos de educación como el Saludo y la Despedida cordiales, valorar la importancia de mantener “Contacto Visual” con los clientes al momento de dirigirse a ellos, así como también aspectos fundamentales de Gestión operativa o comercial, complementando este protocolo con parámetros que denoten alto grado de compromiso con el Servicio al cliente.

### **PROTOCOLO PARA CAJEROS**

#### **SALUDO/DESPEDIDA**

- Mencionar SIEMPRE: Buenos días/tardes/noches
- Utilizar frases de amabilidad y cortesía

#### **CONTACTO VISUAL**

- Mantener contacto visual al dirigirse al cliente

#### **GESTIÓN OPERATIVA**

- Mencionar el apellido o nombre del cliente/ Confirmar la transacción.

#### **ATENCIÓN INMEDIATA**

- Brindar atención inmediata al cliente
- Evitar distracciones (conversar con compañeros cuando cuenta o faja lotes, cuenta o clasifica billetes)

### **PROTOCOLO PARA EJECUTIVO DE SERVICIOS**

#### **SALUDO/DESPEDIDA**

- Mencionar SIEMPRE: Buenos días/tardes/noches
- Utilizar frases de amabilidad y cortesía

#### **CONTACTO VISUAL**

- Mantener contacto visual al dirigirse al cliente

#### **GESTIÓN OPERATIVA**

- Mencionar el apellido o nombre del cliente.
- Confirmar la transacción.
- Informar al cliente lo que se está haciendo para solventar su requerimiento

#### **ATENCIÓN INMEDIATA**

- Brindar atención inmediata al cliente
- Evitar distracciones (conversar con compañeros cuando realiza otras actividades).

## **PROTOCOLO PARA EJECUTIVO DE NEGOCIOS**

### **SALUDO/DESPEDIDA ESTÁNDAR**

- Mencionar SIEMPRE: Buenos días/tardes/noches
- Siempre presentarse con el nombre: “Andrés Ruiz... a sus órdenes”
- Indagar el nombre del cliente: “¿Con quién tengo el gusto?”

### **MENCIONAR EL NOMBRE/APELLIDO DEL CLIENTE**

- Buscar la manera de conseguir y mencionar el apellido del cliente al menos dos veces durante el contacto

### **DESPEDIDA ESTÁNDAR CON AMABILIDAD**

- Mencionar siempre: Buenos días, buenas tardes.
- Utilizar frases que expresen amabilidad y cortesía. “Es un placer atenderle”, “A la orden”, “Que tenga un buen día” etc.

### **INDAGACIÓN**

- Referirse a la MATRIZ DE INDAGACIÓN en base al requerimiento del cliente (ACTIVOS-PASIVOS)

### **VENTA DEL PRODUCTO**

- Describir CARACTERÍSTICAS/BENEFICIOS del producto solicitado
- Referirse a la MATRIZ DE CARACTERÍSTICAS/BENEFICIOS DE PRODUCTOS

### **CIERRE DE VENTA**

- Cerrar efectivamente la venta o solicitar información del contacto
- Agendar la hora de llamada para confirmación



#### **3.2.2.4. PRECIOS**

El precio es un factor microeconómico muy importante para toda empresa ya que es uno de los elementos más flexibles: se puede modificar rápidamente, a diferencia de las características de los productos y compromisos con la empresa. Al mismo tiempo, la competencia de precios es el problema más grave que enfrentan las entidades; sin embargo en el sistema bancario producto de la crisis mundial no se puede decir que este sea un factor diferenciador puesto que los costos se encuentran regulados por la Superintendencia de Bancos, el año pasado el sistema bancario tuvo que llevar a cabo acciones en el marco de las decisiones que el Gobierno de turno puso en práctica a través de regulaciones que no respondieron a mecanismos de mercado.

La reducción de tasas de interés máxima en los segmentos de consumo y microcrédito de acumulación simple y minorista; la internalización de las medidas adoptadas en 2009 y orientadas a suprimir las tarifas sobre servicios considerados básicos y el establecimiento de techos para el resto de servicios fueron algunas de las medidas incorporadas por los bancos del país

En un contexto que ha presionado hacia el alza de costos, todo el sistema bancario tuvo un crecimiento considerable durante el 2011, lo que revela el esfuerzo realizado para mejorar la eficiencia y productividad.

#### **TARIFARIO DE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS**









































## CAPÍTULO 4

### METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La metodología para la Auditoría de Gestión comprende un estudio que se realiza a la empresa antes de realizar la ejecución de la auditoría, a fin de conocer ciertos aspectos.<sup>55</sup>

#### 4.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

“La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continua con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para el conocimiento del jefe de auditoría. Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, las observaciones y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen” .<sup>56</sup>

Para realizar estas actividades se debe considerar los siguientes puntos:

- Determinación de las necesidades
- Identificación de factores con mayores necesidades
- Definición de Estrategias
- Clasificación de las prioridades en función de su fin
- Descripción de la ubicación, naturaleza y extensión de los factores
- Estimación del tiempo y recursos necesarios a fin de cumplir con los objetivos determinados.

---

<sup>55</sup> <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.shtml>

<sup>56</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## MODELO DE CARTA DE COMPROMISO



**AA. 1.1/1**

*Carta de Compromiso*

OFICIO: PP-CC-2011-001

Esmeraldas, 03 de Enero del 2012

Lcdo.

Carlos Santos Cucalón

GERENTE ZONAL BANCO PICHINCHA ESMERALDAS

Presente.-

Por la presente tengo a bien confirmar nuestro compromiso para la realización de la Auditoría de Gestión a los Departamentos: Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas, de la Agencia Las Palmas para el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, trabajo que se realizará durante 320 horas. Esta auditoría se la realizará en la ciudad de Esmeraldas, provincia de Esmeraldas, en la Agencia Las Palmas y contará con el siguiente equipo de trabajo:

- Ing. Efrén Castellanos : : Supervisor de Auditoría
- Ing. Karla Mercado : : Jefe de Equipo de Auditoría
- Ing. Cristhian Núñez : : Auxiliar de Auditoría
- Ing. Andrea Sánchez : : Auxiliar de Auditoría

Esta auditoría se la realizará bajo las normas de Auditoría vigentes, ética profesional y el compromiso que caracteriza nuestro equipo de trabajo, cumpliendo con la elaboración de una Auditoría de Gestión, concluyendo con la elaboración del informe final de Auditoría y la exposición ante las principales autoridades, incluyendo comentarios y recomendaciones a fin de darse la implementación para los cambios propuestos.

Atentamente,

Ing. Jessica Álvarez

GERENTE DE AUDITORÍA KSK

## **ORDEN DE TRABAJO:**

“Es el documento mediante el cual se ordena al jefe del grupo realizar determinada auditoría, estimando el alcance y extensión del trabajo.

Además, debe recoger cierta información que muestre los resultados de la auditoría para su procesamiento automatizado; además, se registran datos de carácter estadístico para uso y decisiones futuras.

La orden de trabajo es el primer documento de la auditoría.”<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> <http://correo.servisa.tur.cu/Capacitacion/Consultor/08%20Auditoria/09%20Proformas/Proforma%2001.pdf>

## MODELO DE ORDEN DE TRABAJO



AA. 2.1/1

### *Orden de Trabajo*

Esmeraldas, 04 de Enero del 2012

Ing.

Efrén Castellanos

SUPERVISOR DE AUDITORÍA

Presente.-

En atención a la Auditoría de Gestión a los Departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas de la Agencia Las Palmas, por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, designo a usted Supervisor de Auditoría, para que con el apoyo de un Jefe de Equipo y dos Auxiliares de Auditoría realicen dicho trabajo, mismo que se realizará durante 320 horas que culminaran el 02 de Julio del 2012 fecha para la cual se entregará: la evaluación al sistema de control interno, la Planificación Preliminar, Planificación Específica, Comunicación de Resultados, Cronograma de Recomendaciones y el Informe de Auditoría de Gestión del período auditado.

### Objetivos de la Auditoría a realizarse:

- Evaluar el Control Interno para definir la eficiencia, eficacia, ética ecología y economía.
- Analizar la base legal y los procesos administrativos
- Evaluar los indicadores de gestión, productividad, eficacia y eficiencia.
- Analizar los manuales de procedimientos, su validez y aplicación para lograr los objetivos de la empresa.

Por su gentil atención a la presente, quedo de usted muy agradecida.

Atentamente,

Ing. Jessica Álvarez

GERENTE DE AUDITORÍA KSK

## COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA

“Para la comunicación del inicio del examen se considerarán las disposiciones constantes en el Reglamento de Delegación de Firmas de la Contraloría General del Estado.

Para la ejecución de una auditoría, el auditor jefe de equipo, mediante oficio notificará el inicio del examen a los principales funcionarios vinculados con las operaciones a ser examinadas de conformidad con el objetivo y alcance de la auditoría.

La comunicación inicial, se complementa con las entrevistas a los principales funcionarios de la entidad auditada, en esta oportunidad a más de recabar información, el auditor puede emitir criterios y sugerencias preliminares para corregir los problemas que se pueden detectar en el desarrollo de tales entrevistas.”<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> <http://es.scribd.com/doc/54009416/Auditoria-Financier-A>



## MODELO DE COMUNICACIÓN DE INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA

The logo for 'AUDITORIAS KSK' features the text in a bold, 3D-style font. The letters are primarily blue and grey, with a red and white horizontal stripe running through the middle of the characters. The logo is set against a white background with a thin orange border.

**AA. 3.1/1**

*Comunicación inicio de examen de auditoría*

Esmeraldas, 05 de Enero del 2012

Lcdo.

Carlos Santos Cucalón

GERENTE ZONAL BANCO PICHINCHA ESMERALDAS

Presente.-

En referencia a la Orden de Trabajo N.001 se inicia la Auditoría de Gestión a los Departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas de la Agencia Las Palmas por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, bajo la dirección del Jefe de Auditoría.

El equipo de Auditoría estará conformado por:

- 1 Supervisor de Auditoría
- 1 Jefe de Equipo de Auditoría
- 2 Auxiliares de Auditoría

Solicitamos se nos brinde la colaboración necesaria y el acceso a la información requerida para el equipo de Auditoría, de modo que dicho examen pueda ser realizado para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Seguros de contar con la colaboración requerida, quedaré de ustedes muy agradecida.

Atentamente,

Ing. Efrén Castellano

SUPERVISOR DE AUDITORÍA KSK

## **CONFIRMACIÓN INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA**

“En esta etapa se realiza la confirmación de las entidades ajenas a la organización respecto de ciertos temas que le interesen al auditor para que le ayuden a su trabajo.

Por ello estas entidades deben ser independientes de la empresa, además la información que ellos emitan se debe entregar directamente al auditor.”<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> <http://html.rincondelvago.com/auditoria-operativa.html>

**MODELO DE CONFIRMACIÓN INICIO DE EXAMEN DE  
AUDITORÍA**



**AA. 4.1/1**

*Confirmación inicio de examen de auditoría*

Esmeraldas, 05 de Enero del 2012

Ing.

Jessica Álvarez

GERENTE GENERAL DE AUDITORÍA KSK

Presente.-

En respuesta al oficio PP-CC-2011-001 “Comunicación de inicio de Examen de Auditoría” suscrito por ustedes, tengo a bien confirmarle que el personal de la Agencia Las Palmas del Banco Pichincha C.A hemos recibido la comunicación del inicio de la Auditoría a realizarse por su empresa, y estamos prestos a colaborar y proporcionar toda la información y documentación que requieran, así como brindar las facilidades necesarias de las instalaciones para el desarrollo de sus actividades.

Atentamente,

Lcdo. Carlos Santos Cucalón

GERENTE ZONAL BANCO PICHINCHA ESMERALDAS

## PLAN DE AUDITORÍA

El Plan de Auditoría es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.<sup>60</sup>

Los principales elementos son:

- **Motivo del Examen:** es la razón por la que una empresa contrata los servicios del Auditor para que desempeñe las funciones requeridas, de tal manera que se evalúe las áreas necesarias y poder solucionar sus requerimientos.
- **Objetivos del Examen:** Indican el propósito y las metas que se quieren alcanzar con la Auditoría; permitiendo que el Auditor conozca hacia donde se quiere llegar y el por qué de su trabajo.
- **Alcance de la Auditoría:** este elemento es tan amplio y profundo que puede cubrir a la empresa completa o a ciertas dependencias, programas, actividades, etc. Para que se pueda concretar más el alcance de la auditoría en la práctica se acostumbra a determinar el período que cubre. Al inicio de la Auditoría su alcance es amplio y a medida que se avanza en el trabajo las áreas críticas van apareciendo, llegando a realizar el examen en aquellas que paulatinamente se han ido seleccionando.
- **Base Legal:** Comprende el estudio de la normativa tanto interna como externa que rige a la empresa auditada, con el fin de conocer con detalle su estructura jurídica, obligaciones y responsabilidades frente al estado y la sociedad.
- **Objetivos:** Son los objetivos de la empresa Auditada que busca alcanzar o situaciones hacia donde ésta desea llegar.

---

<sup>60</sup> <http://miguelalatrisha.blogspot.com/2009/01/programa-de-auditadora.html>

- ***Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado:*** es la distribución entre el persona que interviene en la Auditoría y el tiempo total que el Auditor junto con su equipo se tardarán en realizar el examen de auditoría a los departamentos solicitados de acuerdo a los procesos o fases de auditoría indicados. Es importante indicar el tiempo y responsables.

*Porcentaje de Tiempo para cada etapa:*

- Planificación Preliminar (20%)
  - Planificación Específica (50%)
  - Medición de Riesgos de Auditoría (10%)
  - Aplicación de Técnicas y Procedimientos, Planes de Trabajo y Hallazgos (10%)
  - Comunicación de Resultados (10%)
- ***Requerimiento de Personal Técnico:*** Dependiendo de la empresa, campo de acción y complejidad de la Auditoría, el Jefe de Auditoría puede requerir personal técnico especializado en la labor realizada.

*Requerimiento de Personal Técnico:*

- 1 Supervisor de Auditoría
  - 1 Auditor Senior
  - 1 Asistente de Auditoría
- ***Equipos y Materiales:*** es lo que requiere el equipo de auditoría para el desempeño de sus funciones con efectividad, eficiencia y agilidad, de tal manera que cubran las necesidades de todo el grupo de trabajo.

*Equipos y Materiales necesarios:*

- 3 Computadores Portátil
  - 1 Impresora
  - 5 Resmas de Papel
  - 3 Cuadernos de Papel
  - 3 Corrector
  - 3 Pend Driver
  - 3 Esferos Rojos
  - 3 Esferos Azules
  - 3 Esferos Negros
- 
- ***Recursos Financieros:*** Son los recursos económicos empleados en el proceso de auditoría o costos por el trabajo realizado en tiempo y plazos convenidos.
  
  - ***Documentos necesarios para desarrollar el Examen:*** es la documentación que posee la empresa y es necesaria para la Auditoría, misma que debe ser de conocimiento de auditor en el momento de realizar el examen; esta debe ser dada el momento que se la necesite y es importante que se le permita al auditor formarse una idea de los procedimientos dentro de la empresa.

## **PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR**

“El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el Auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio Profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de la Normas científicas de la Contabilidad y las Normas y Técnicas de la Auditoría.”<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ProgramaAuditoriaCapitalHumano>

## MODELO DE PROGRAMA DE AUDITORIA PRELIMINAR



PP. 1.1/1

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR**

**OBJETIVO:**

Recopilar información primordial de la empresa que permita conocer sus procesos y políticas para obtener una visión general de su funcionamiento

N°	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	ELABORADO POR	FIRMA	OBSERVACIONES
1						
2						
	<i>DPTO.SERVIC. BANCARIOS</i>					
3						
4						
	<i>DPTO.BALCÓN.SERVICIOS</i>					
5						
6						
	<i>DPTO. DE CAJAS</i>					
7						
8						

Elaborado por: Karla Mercado

Fecha: 09/01/2012

Revisado por: Efrén Castellanos

Fecha: 09/01/2012

## 4.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

“En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida durante la planificación preliminar”.<sup>62</sup>

En esta fase se realiza el plan específico de auditoría que contendrán programas detallados y flexibles, que den respuesta a la comprobación de economía, eficiencia, eficacia, ética y ecología por cada actividad a examinarse. La revisión debe estar basada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y la fecha de ejecución del examen; es importante la determinación de recursos requeridos tanto en número como en calidad, con énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.

“La planificación específica tiene como propósito principal evaluar el control interno, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución mediante los programas respectivos. Se deberán cumplir, entre otros, los siguientes pasos durante la planificación específica:

Considerar el objetivo general de la auditoría y el reporte de la planificación preliminar para determinar los componentes a ser evaluados.

- Obtener información adicional de acuerdo con las instrucciones establecidas en la planificación preliminar.
- Evaluar la estructura de control interno del ente o área a examinar.”<sup>63</sup>

### ***TIPOS DE CONTROL***

Se diseñan para cumplir varias funciones; entre los tipos de controles tenemos:

#### **– Controles Preventivos**

Anticipan eventos no deseados antes de que sucedan.

- Son más rentables
- Deben quedar incorporados en los sistemas

---

<sup>62</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>63</sup> <http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-auditoria/planificacion-auditoria.shtml>



- Evitan costos de corrección o reproceso

– **Controles Detectivos**

Identifican los eventos en el momento en que se presentan. Son más costosos que los preventivos

- Miden la efectividad de los preventivos
- Algunos errores no pueden ser evitados en la etapa preventiva
- Incluyen revisiones y comparaciones (registro de desempeño)
- Conciliaciones, confirmaciones, conteos físicos de inventarios, análisis de variaciones, técnicas automatizadas.
- Límites de transacciones, passwords, edición de reportes y auditoría interna.

– **Controles Correctivos**

Aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un evento no deseado.

- Acciones y procedimientos de corrección (la recurrencia).
- Documentación y reportes que informan a la Gerencia, supervisando los asuntos hasta que son corregidos o solucionados.

– **Controles Directivos**

- Los preventivos, detectivos y correctivos se focalizan en evitar eventos no deseados
- Los Directivos son acciones positivas a favor de que sucedan ciertos acontecimientos que favorecen al control interno (una política de contratación de un Director Financiero).

## TIPOS DE RIESGOS

### – Riesgo de Auditoría

Es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para cerciorarse o satisfacerse de la razonabilidad de las cifras o actividades examinadas.”<sup>64</sup>

#### Fórmula

$$RA = RI \times RC \times RD$$

“El Riesgo de Auditoría se compone de la sumatoria de los riesgos: inherente, de control y de detección. Por lo tanto, al planificar su trabajo el auditor, basado en la evaluación del riesgo inherente y de control, deberá considerar suficientes procedimientos sustantivos para reducir el riesgo de detección a un nivel que, a su juicio, resulte en un nivel de riesgo de auditoría adecuadamente bajo” .<sup>65</sup>

### – Riesgo de Control

“Es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno. Está relacionado con la posibilidad de que los controles internos imperantes no prevén o detecten fallas que se están dando en sus sistemas y que se pueden remediar con controles internos más efectivos.”<sup>66</sup>

#### Fórmula

$$RC = 100\% - \text{Nivel de Confianza}$$

### – Riesgo de Detección

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno.

---

<sup>64</sup> Carpeta Resumen de Auditoría de Gestión elaborada por Dr. Jorge Badillo

<sup>65</sup> Carpeta Resumen de Auditoría de Gestión elaborada por Dr. Jorge Badillo

<sup>66</sup> <http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-auditoria/planificacion-auditoria.shtml>

Está relacionado con el trabajo del auditor, y es que éste en la utilización de los procedimientos de auditoría, no detecte errores en la información que le suministran.

### **Fórmula**

$$RD = \frac{RA}{RI * RC}$$

#### – **Riesgo Inherente:**

Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

Es la posibilidad de que existan errores significativos en la información auditada, al margen de la efectividad del control interno relacionado; son errores que no se pueden prever.”<sup>67</sup>

### **Fórmula**

$$RI = \frac{RA}{RC * RD}$$

## **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

“Se trata de un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones ( objetivo operativo )
- Fiabilidad de la infraestructura financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

El control interno está compuesto de cinco componentes relacionados entre sí que se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección.

Los componentes de control interno son:

#### **Entorno de control:**

Los factores de entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y por último la atención y orientación que proporciona el consejo de administración

Por ello el entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control.

#### **Evaluación de los riesgos**

Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos.”<sup>68</sup>

<sup>67</sup> <http://www.monografias.com/trabajos82/planificacion-auditoria/planificacion-auditoria.shtml>

“Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. Hemos de tener presente que cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos y una condición previa a la evolución del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles vinculados entre sí e internamente coherentes.

#### **Actividades de control**

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de objetivos. En estas actividades se incluyen las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones de rentabilidad, operativa y salvaguarda de activos

#### **Información y comunicación**

“Esta actividad engloba la construcción de la información contable y tiene por objeto que los empleados comprendan cual es su papel en el sistema de control interno y en qué manera las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás.

Por ello han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores y en general debe existir una comunicación eficaz con terceros como clientes, proveedores, órganos de control y accionistas.

#### **Supervisión**

Se trata de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. El alcance que la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerá de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

Las deficiencias deben ser comunicadas a los niveles superiores y la alta dirección y el consejo de administración deben ser informados de aspectos significativos.

El control interno junto con la clasificación de los objetivos y de los componentes y de los criterios para lograr la eficiencia constituye el marco del control interno<sup>69</sup>

## **ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

“Los elementos de control interno pueden agruparse en cuatro categorías:

- a. Organización.
- b. Procedimientos.
- c. Personal.
- d. Supervisión<sup>70</sup>”

## **MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO**

En la matriz se identifican las áreas críticas y significativas resultantes de la evaluación del riesgo de la auditoría y procedimientos básicos que se han aplicado en la auditoría.

---

<sup>68</sup> <http://html.rincondelvago.com/auditoria-interna.html>

<sup>69</sup> <http://html.rincondelvago.com/auditoria-interna.html>

<sup>70</sup> <http://www.monografias.com/trabajos17/auditoria/auditoria.shtml>

**MODELO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL RIESGO**



**PP. 2.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGO DE AUDITORÍA**

N°	COMPONENTES	RIESGOS						ENFOQUE PRELIMINAR DE AUDITORÍA
		CONTROL			INHERENTE			
		A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

**MODELO DE CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN  
DEL CONTROL INTERNO**



**PP. 3.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL  
CONTROL INTERNO**

**ENTREVISTADO:**

**CARGO:**

**FECHA:**

N	PREGUNTA	SI	NO	N/A	PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	AUDITOR	OBSERVACIONES
1								
2								
3								
4								
5								

GRADO DE CONFIANZA DEL  
CONTROL INTERNO:

ALTO (     )

MODERADO (     )

COMENTARIO:

BAJO (     )

CONCLUSIONES:

RECOMENDACIONES:

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

**MODELO DE PROGRAMA DE AUDITORIA ESPECÍFICA**



**PE. 1.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011  
PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA**

**OBJETIVO:**

Analizar la información conseguida en la planificación preliminar, para obtener los resultados deseados y determinar la eficiencia, eficacia, ética, economía, y ecología de la Empresa.

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>FECHA</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>FIRMA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1						
2						
	<i>DPTO.SERVIC. BANCARIOS</i>					
3						
4						
	<i>DPTO.BALCÓN.SERVICIOS</i>					
5						
6						
	<i>DPTO. DE CAJAS</i>					
7						
8						

Elaborado por: Karla Mercado

Revisado por: Efrén Castellanos

Fecha: 10/01/2012

Fecha: 10/01/2012

### 4.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Las técnicas de recolección son procedimientos especiales utilizados por los auditores para obtener las evidencias necesarias y formarse un juicio profesional y objetivo sobre la materia examinada.<sup>71</sup>

#### 4.3.1. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.

Consiste en verificar documentos sean estos:

- **Comprobación.-** Consiste en verificar la evidencia que apoya o sustenta una operación o transacción, con el fin de corroborar su autoridad, legalidad, integridad, propiedad, veracidad mediante el examen de los documentos que las justifican.<sup>72</sup>
- **Cálculo.-** Consiste en la verificación de la exactitud aritmética de las operaciones, contenidas en los documentos tales como informes, contratos, comprobantes y presupuestos.<sup>73</sup>
- **Normativa.-** Acta constitutiva. Ley que ordena la creación de la organización. Reglamento interno. Reglamentación específica. Tratados y convenios. Decretos y acuerdos. Normas (nacionales e internacionales). Oficios circulares.
- **Administrativa.-** Organigramas. Manuales administrativos. Sistemas de información y certificación. Cuadros de distribución del trabajo. Estadísticas de trabajo. Plantilla de personal. Proyectos estratégicos. Inventarios de mobiliario y equipo. Redes para el análisis lógico de problemas. Sociogramas. Indicadores financieros y de gestión. Estudios de mejoramiento.
- **Mercado.-** Productos y/o servicios. Áreas. Población. Ingresos. Factores limitantes.  
Comportamiento de la demanda.

---

<sup>71</sup> [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)

<sup>72</sup> [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)

<sup>73</sup> [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)



Situación actual.

Características.

Situación futura (proyectada).

Comportamiento de la oferta.

Situación actual.

Análisis del régimen de mercado.

Situación futura (previsible).

Determinación de precios.

- **Ubicación Geográfica.-** Localización. Orden espacial interno. Características del terreno. Cercanía con el mercado (clientes y proveedores). Distancias y costo de transporte. Alternativas de conexión con unidades nuevas. Justificación en relación al tamaño y procesos.
- **Estudios Financieros.-** Recursos financieros para inversión. Análisis y proyecciones financieras. Programas de financiamiento. Evaluación financiera. Creación de valor.
- **Situación Económica.-** Sistema económico. Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía. Aspectos sociales. Variables demográficas. Relaciones con el exterior.
- **Comportamiento del Consumidor.-** Cultura. Estratos sociales o nivel socioeconómico. Grupos de referencia y convivencia (baby boomers, generación XY, generación Y). Familia. Ciclo de vida del consumidor. Factores internos de influencia (percepción, aprendizaje y motivación). Proceso de compra (necesidad sentida, actividad previa, decisión y sentimiento posterior).<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ElProcesoDeLaAuditoriaAdministrativa>

### 4.3.2. OBSERVACIÓN DIRECTA

Es la técnica por medio de la cual, el auditor se cerciora personalmente de hechos y circunstancias relacionados con la forma como se realizan las operaciones en la empresa por parte del personal de la misma. Consiste en observar conscientemente, con el propósito de asegurarse de que los hechos son concretos y guardan correlación.<sup>75</sup>

“Características:

- a. El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de este.
- b. La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas

- a. Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b. No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- c. Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- d. Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

Desventajas

- a. Costo elevado porque el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- b. La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c. No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.”<sup>76</sup>

En el Banco Pichincha – Agencia Las Palmas se realiza una revisión por medio de la observación directa en cuanto a las captaciones y colocaciones realizadas durante el periodo auditado.

### 4.3.3. ENTREVISTA

Es un diálogo en el que el entrevistador hace una serie de preguntas al entrevistado, teniendo como objetivo conocer mejor sus ideas, o con el fin de conocer algún procedimiento o área específica, teniendo claro lo que se desea conseguir, el propósito y sentido de la entrevista.

Como técnica de recolección va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre, en ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación.<sup>77</sup>

---

<sup>75</sup> <http://www.uaim.edu.mx/web-carreras/carreras/contaduria/AUDITORIA.pdf>

<sup>76</sup> <http://www.monografias.com/trabajos32/auditoria/auditoria3.shtml>

<sup>77</sup> [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)

“Características

- a. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b. La participación del analista y del ocupante del puesto es activa.

Ventajas

- a. Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- b. Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- c. “Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- d. No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas

- a. Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- b. Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c. Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- d. Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto ”<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> <http://www.monografias.com/trabajos32/auditoria/auditoria3.shtml>

## MODELO DE ENTREVISTA



PP. 4.1/1

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

### ENTREVISTA

**ENTREVISTADO:** Ing. Gloria Andrade Vásquez

**CARGO:** Gerente del Departamento de Servicios Bancarios

**ENTREVISTADOR:** Karla Mercado Chasing

**Fecha y Hora:** 09 de Enero del 2012 12h00

**Lugar:** Gerencia de Agencia

1. ¿Qué tipo de cultura prevalece en el departamento de Servicios Bancarios?  
\_\_\_\_\_
2. ¿La calidad de atención al cliente por parte del personal de servicios bancarios es adecuada? Indicar el por qué de su respuesta?  
\_\_\_\_\_
3. ¿El personal de servicios bancarios trabaja a satisfacción? Indicar el por qué de su respuesta?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Considera que el personal de servicios bancarios es capaz y eficiente?  
\_\_\_\_\_
5. ¿Los objetivos del departamento se relacionan con los procesos del mismo?  
\_\_\_\_\_
6. ¿Existe un área o departamento encargado de monitorear los procesos?  
\_\_\_\_\_
7. ¿Los objetivos de este departamento son de dominio de toda la empresa?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Cómo repercuten los procesos del departamento de servicios bancarios en la cultura organizacional del Banco Pichincha C.A?  
\_\_\_\_\_

COMENTARIOS:

RECOMENDACIONES:

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

#### 4.3.4. CÉDULAS

Es el documento o papel que consigna el trabajo realizado por el auditor sobre una cuenta, rubro, área u operación sujeto a su examen.<sup>79</sup>

Las cédulas son papeles de trabajo en forma de formularios que facilita el análisis de resultados y permiten asociar los indicadores que orientan el trabajo con el comportamiento organizacional en una empresa para facilitar el proceso de toma de decisiones.

La captación de información se amplía al abrir las respuestas para integrar las referencias documentales, los hallazgos, las evidencias, los aspectos percibidos, los comentarios y la evaluación del proceso administrativo y los elementos complementarios de la Auditoría.

“Las cédulas constan de tres partes: encabezado, cuerpo y pie o calce.

##### 1. Encabezado

El encabezado es la parte superior de la cédula y debe contener los siguientes datos:

- a) Clave o índice de la cédula, la cual permite clasificar y ordenar de manera lógica los papeles de trabajo.
- b) Siglas del Órgano de Fiscalización Superior y de la Dirección a cargo de la auditoría; y nombre del ente fiscalizado.
- c) Cuenta Pública revisada (Período o ejercicio)
- d) Tipo de cédula
- e) Procedimiento o técnica de auditoría aplicada, junto con una descripción de su contenido y del alcance de la prueba.
- f) Iniciales de quienes formularon, revisaron y supervisaron la cédula, y sus firmas o rúbricas, a fin de delimitar responsabilidades y en su caso, evaluar el personal.
- g) Fecha de elaboración de la cédula, con objeto de delimitar responsabilidades en caso de que durante la auditoría se presenten sucesos que modifiquen lo asentado en la cédula.

##### 2. Cuerpo

El cuerpo de la cédula es la parte donde se asienta la información obtenida por el auditor y los resultados de la revisión. Regularmente, se incluirá los siguientes elementos:

- a) Cifras y conceptos sujetos a revisión.
- b) Datos de los libros de contabilidad o de los elementos de control establecidos en el ente fiscalizado.
- c) Referencias
- d) Observaciones respecto a las irregularidades o deficiencias detectadas.
- e) Vaciado de declaraciones o comprobantes de contribuciones pagadas.
- f) Hechos e irregularidades detectados por prácticas omitidas o incumplimiento de los controles establecidos por el ente auditado.
- g) Conclusiones debidamente fundamentadas con el desglose y determinación del monto de los hechos e irregularidades detectadas.
- h) Marcas y cruces que indiquen en forma sistematizada las pruebas realizadas y remitan a otra cédula relacionada o complementaria. ”<sup>80</sup>

<sup>79</sup> <http://auditoriagubernamental.blogspot.com/>

<sup>80</sup> <http://www.slideshare.net/JOVIMECARCH/tecnicas-y-practicas-de-auditoria-presentation>

**3. “Pie o Calce**

El pie o calce es la parte inferior de la cédula; en ella se asientan principalmente los siguientes datos:

- a) Notas para aclarar o complementar algún concepto asentado en el cuerpo de la cédula, para aclarar o ampliar información o para señalar situaciones especiales.
- b) Marcas de auditoría empleadas y su significado (si no se elabora una cédula especial para ello).
- c) Fuente de los datos asentados en el cuerpo de cédula.
- d) Normalmente se anotará la preposición DE en color rojo, y enseguida la fuente de información (auxiliares, pólizas, cuentas por liquidar certificadas, contratos, etc.).”<sup>81</sup>

## **CÉDULA NARRATIVA**

Esta cédula contiene información obtenida mediante entrevistas con el cliente, con el contador, con empleados y otras fuentes sobre diversos aspectos, ejemplos: respuestas al cuestionario de control interno, investigación efectuada en alcaldías y otras instituciones que tengan relación directa con el cliente, la finalidad es dejar evidencia de las situaciones mencionadas.

---

<sup>81</sup> <http://www.slideshare.net/JOVIMECARCH/tecnicas-y-practicas-de-auditoria-presentation>

## MODELO DE CÉDULA NARRATIVA



**PP. 5.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

### **CÉDULA NARRATIVA**

FECHA DE VISITA: 09 de Enero del 2012

HORA: 10:30 am.

OBJETIVO: Realizar un recorrido por la Agencia Las Palmas del Banco Pichincha C.A para que por medio de esta visita se puedan definir sus actividades principales y los aspectos que más intervienen en los departamentos estudiados.

El horario de atención al público en el departamento de cajas es de 09:00 am. a 16:30 pm. ubicado en la planta baja y en los departamentos de servicios bancarios y balcón de servicios de 09:00 am. a 16:00 pm. de lunes a viernes ubicado en el segundo piso.

El departamento de servicios bancarios depende mucho de la óptica con que se revisen los documentos por parte del departamento de balcón de servicios lo que en ocasiones genera pérdida de tiempo y reprocesos; no se aprecia un ambiente de trabajo en equipo y organizado donde los únicos perjudicados son los clientes.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.

Fecha: 09 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos

Fecha: 09 de Enero del 2012

MODELO CÉDULA DE SITUACIONES RELEVANTES



PE. 2.1/1

BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CÉDULA DE SITUACIONES RELEVANTES

ÁREA: \_\_\_\_\_

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

REF	SITUACIONES	CAUSA	SOLUCIÓN
1	Anotar los elementos destacados que influyen de manera sustantiva en la forma de operar	Indicar la fuente u origen del comportamiento encontrado	Anotar todos aquellos comentarios, observaciones, quejas, sugerencias dadas a las situaciones encontradas
2			
3			
4			

**COMENTARIOS:** Es una breve opinión del Auditor a cerca de la situación de la empresa en base a los resultados obtenidos.

**RECOMENDACIONES:** Comprende de sugerencias que el auditor expone a la empresa en base a los resultados obtenidos del estudio realizado, se consideran un aporte para la empresa y el mejoramiento de los problemas detectados.

Elaborado por:

Revisado por:

Fecha:

Fecha:



MODELO CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL



PE. 3.1/1

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

ÁREA:

DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
Especificaciones del nombre del documento, datos básicos, contenido, responsable de su elaboración y fuente de consulta	Anotar las observaciones de los puntos revisados siguiendo las señales del documento a jerarquía de los puntos críticos	Anotar los criterios y/o recomendaciones que se formulen
OBSERVACIONES:		
ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

**HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO**

**MODELO CÉDULA PARA LA CAPTACIÓN Y TRATAMIENTO DE  
CAUSAS Y EFECTOS**



**PE. 4.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**CÉDULA PARA LA CAPTACIÓN Y  
TRATAMIENTO DE CAUSAS Y EFECTOS**

**ÁREA:**

**ETAPA O ELEMENTO:**

DETECCIÓN: Anotar los elementos detectados que influyen de manera sustantiva en la forma de operar de la organización		
CAUSAS: Indicar la fuente u origen del comportamiento organizacional		
EFECTOS: Indicar las consecuencias del comportamiento organizacional		
RECOMENDACIÓN:	BENEFICIO ESPERADO:	
Formular las recomendaciones que se estimen pertinentes para buscar el equilibrio organizacional	Especificar mejoras o bondades que se deseen obtener	
OBSERVACIONES:		
ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

**HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN**

**MODELO DE CÉDULA PARA EVALUAR EL IMPACTO EN LA  
RESOLUCIÓN DE ASPECTOS CRÍTICOS**



**PE. 5.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**CÉDULA PARA EVALUAR EL  
IMPACTO EN LA RESOLUCIÓN  
DE ASPECTOS CRÍTICOS**

**ÁREA:**

**ETAPA O ELEMENTO:**

<b>ASPECTO CRÍTICO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>	<b>ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>IMPACTO ESPERADO</b>
Indicar los aspectos o supuestos fundamentales detectados	Anotar los criterios de fondo para resolver la problemática de la organización	Especificar las estrategias clave	Indicar las expectativas o resultados posibles

OBSERVACIONES:

ELABORADO:	REVISADO:	AUTORIZADO:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

**HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN****MODELO CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN****AUDITORIAS KSK****PE. 6.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL**

PROCESO ADMINISTRATIVO	PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
	ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
<b>1 PLANEACIÓN</b>			
1.1 VISIÓN			
1.2 MISIÓN			
1.3 OBJETIVOS			
1.4 METAS			
1.5 ESTRATEGIAS/TÁCTICAS			
1.6 PROCESOS			
1.7 POLÍTICAS			
1.8 PROCEDIMIENTOS			
1.9 HORIZONTES			
<b>2 ORGANIZACIÓN</b>			
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
2.2 DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES			
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL			
2.4 RECURSOS HUMANOS			
2.5 CAMBIO ORGANIZACIONAL			
2.6 ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS			
2.7 INSTRUMENTOS TECNICOS DE APOYO			
<b>3 DIRECCIÓN</b>			
3.1 LIDERAZGO			
3.2 COMUNICACIÓN			
3.3 MOTIVACIÓN			
3.4 GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO			
3.5 TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN			
3.6 TOMA DE DECISIONES			
3.7 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN			
<b>4 CONTROL</b>			
4.1 NATURALEZA			
4.2 SISTEMAS			
4.3 NIVELES			
4.4 PROCESOS			
4.5 ÁREA DE APLICACIÓN			
4.6 HERRAMIENTAS			
4.7 CALIDAD			

COMENTARIO:

CONCLUSIONES:

RECOMENDACIONES:

Elaborado por:


Fecha:

Revisado por:

Fecha:

**HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN**

**MODELO DE CÉDULA DE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO**

					<b>PE. 7.1/1</b>							
<b>CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>					<b>BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS</b> <b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> <b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011</b>							
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>												
Apellido paterno _____		Apellido materno _____		Nombre(s) _____								
Clave de evaluación: _____				Puesto: _____								
Área de adscripción: _____				Período de evaluación: _____								
Fecha: _____												
<b>FUNCIONES PRINCIPALES:</b>												
<b>N°</b>	<b>METAS</b>					<b>INDICADORES</b>						
						<b>RESULTADOS</b>				<b>OPORTUNIDAD</b>		
						<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Antes del plazo</b>		
						8,5 pts	7,0 pts	6,0 pts	4,0 pts	4 pts	3,5 pts	3, pts
1												
2												
<b>N°</b>	<b>FACTORES</b>										<b>CALIF.</b>	
1	Conocimiento del puesto											
2	Criterio											
3	Calidad del Trabajo											
4	Técnica y organización del trabajo											
5	Necesidad de supervisión											
6	Capacitación recibida											
7	Iniciativa											
8	Colaboración y discreción											
9	Trabajo en equipo											
10	Responsabilidad y disciplina											
COMENTARIOS EVALUADO						COMENTARIOS EVALUADOR						
FIRMA:						FIRMA:						

**HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN**

**MODELO DE CÉDULA DE EVALUACIÓN DE SERVICIO**



**PE. 8.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**CÉDULA DE EVALUACIÓN DE SERVICIO**

Unidad administrativa:

PÁGINA:		DE		
SUSTITUYE A:				
PÁGINA:		DE		

Actividad:

Ubicación:

Instrucciones: Marque el número que identifique la calificación que otorgue al servicio que ofrece la ludoteca en el rubro indicado a la izquierda, considerando que el 50 implica totalmente de acuerdo con la aseveración, y 10 totalmente en

1. El responsable de la ludoteca se presenta puntualmente a otorgar el servicio	10	20	30	40	50
2. El servicio se ofrece de manera cordial, con respeto y tolerancia	10	20	30	40	50
3. El responsable de la ludoteca verifica la credencial vigente y la solicitud de préstamo	10	20	30	40	50
4. El responsable de la ludoteca comprueba que las piezas del juego estén completas, tanto en la entrega como en la devolución	10	20	30	40	50
5. La explicación de las reglas del juego fue clara y didáctica	10	20	30	40	50
6. El personal muestra habilidad en el manejo de variantes del juego	10	20	30	40	50
7. El material lúdico, deportivo y/o musical está en condiciones favorables para ser utilizado	10	20	30	40	50
8. El tiempo establecido para la utilización del material es adecuado	10	20	30	40	50
9. Condiciones de la instalación y el mobiliario	10	20	30	40	50

Elaborado por:  
Fecha:

Revisado por:  
Fecha:

### 4.3.5. MÉTODO GRÁFICO

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.<sup>82</sup>

Los gráficos representan una alternativa sustancial para el manejo de la información en una auditoría y un mecanismo de retroalimentación durante todo el proceso de su implementación.

Constituye una fortaleza ya que abren a posibilidad de administrar la información de una manera simplificada y condensada.

Entre los principales tipos de gráficos tenemos:

- **Gráficos de Puntos:** “permite mostrar apropiadamente a pequeños conjuntos de datos y tiene la gran ventaja de ser fácilmente construido a mano.

En este tipo de gráfico, la abscisa representa los valores de la variable estudiada y la ordenada la frecuencia de aparición de un valor en el conjunto de datos estudiado.”<sup>83</sup>



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos11/estadi/estadi.shtml>  
Realizado por: Karla Mercado Ch

<sup>82</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>

<sup>83</sup> [http://www.ucv.cl/web/estadistica/gr\\_graf\\_ptos.htm](http://www.ucv.cl/web/estadistica/gr_graf_ptos.htm)

- **Gráficos de Tallo y Hoja:** es una forma rápida de obtener una representación visual ilustrativa del conjunto de datos, para construir un diagrama de tallo y hoja primero se debe seleccionar uno ó más dígitos iniciales para los valores de tallo, el dígito o dígitos finales se convierten en hojas, luego se hace una lista de valores de tallo en una columna vertical. Prosiguiendo a registrar la hoja por cada observación junto al valor correspondiente de tallo, finalmente se indica las unidades de tallos y hojas en algún lugar del diagrama, este se usa para listas grandes y es un método resumido de mostrar los datos, posee la desventaja que no proporciona sino los datos, y no aparece por ningún lado información sobre frecuencias y demás datos importantes.<sup>84</sup>

### GRÁFICO No. 15

#### DIAGRAMA DE TALLO Y HOJA

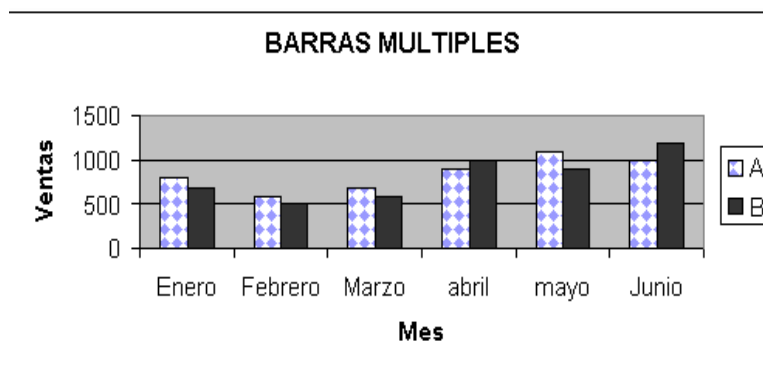
Tallos	Hojas								
2	5	4	0	4	9	3	4		
3	6	7	9	6	1	1	9	3	4
4	5	1	0	0					

Fuente: [http://www.estadisticaparatodos.es/taller/graficas/tallos\\_hojas.html](http://www.estadisticaparatodos.es/taller/graficas/tallos_hojas.html)  
Realizado por: Karla Mercado Ch

- **Diagramas de Barra:** nombre que recibe el diagrama utilizado para representar gráficamente distribuciones discretas de frecuencias no agrupadas. Se llama así porque las frecuencias de cada categoría de la distribución se hacen figurar por trazos o columnas de longitud proporcional, separados unos de otros. El diagrama de barras proporciona información comparativa principalmente y este es su uso principal, este diagrama también muestra la información referente a las frecuencias.<sup>85</sup>

### GRÁFICO No. 16

#### DIAGRAMA DE BARRAS



Fuente: <http://www.estadisticaparatodos.es/taller/graficas/barras>  
Realizado por: Karla Mercado Ch

<sup>84</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/estadi/estadi.shtml>

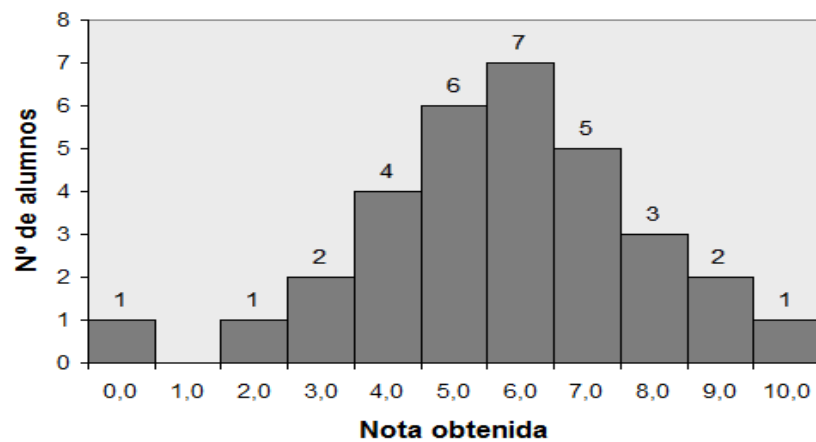
<sup>85</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/estadi/estadi.shtml>



- **Histogramas:** Se emplea para ilustrar muestras agrupadas en intervalos. Está formado por rectángulos unidos a otros, cuyos vértices de la base coinciden con los límites de los intervalos y el centro de cada intervalo es la marca de clase, que representamos en el eje de las abscisas. La altura de cada rectángulo es proporcional a la frecuencia del intervalo respectivo. El histograma se usa para representar variables cuantitativas continuas que han sido agrupadas en intervalos de clase, la desventaja que presenta que no funciona para variables discretas, de lo contrario es una forma útil y práctica de mostrar los datos estadísticos.<sup>86</sup>

### GRÁFICO No. 17

#### HISTOGRAMAS

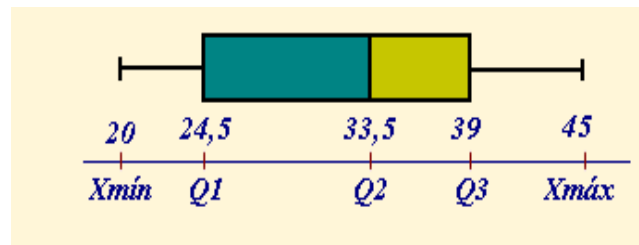


Fuente: <http://www.estadisticaparatodos.es/taller/graficas/histogramas>  
Realizado por: Karla Mercado Ch

- **Diagramas de Caja:** este diagrama se usa cuando se necesita la mayor información acerca de la distribución de los datos, la ventaja que posee con respecto a los demás diagramas es que este gráfico posee características como centro y dispersión de los datos, y la principal desventaja que posee es que no presenta ninguna información acerca de las frecuencias que presentan los datos.<sup>87</sup>

### GRÁFICO No. 18

#### DIAGRAMA DE CAJA



Fuente: <http://www.estadisticaparatodos.es/taller/graficas/cajas.html>  
Realizado por: Karla Mercado Ch

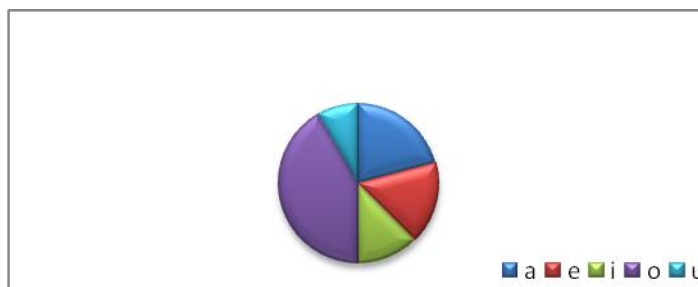
<sup>86</sup> <http://www.estadisticaparatodos.es/taller/graficas/histogramas>

<sup>87</sup> <http://www.estadisticaparatodos.es/taller/graficas/cajas.html>

- **Gráficos de Sectores:** es un gráfico que se basa en una proporcionalidad entre la frecuencia y el ángulo central de una circunferencia, de tal manera que a la frecuencia total le corresponde el ángulo central de  $360^\circ$ .<sup>88</sup>

### GRÁFICO No. 19

#### DIAGRAMA DE SECTORES

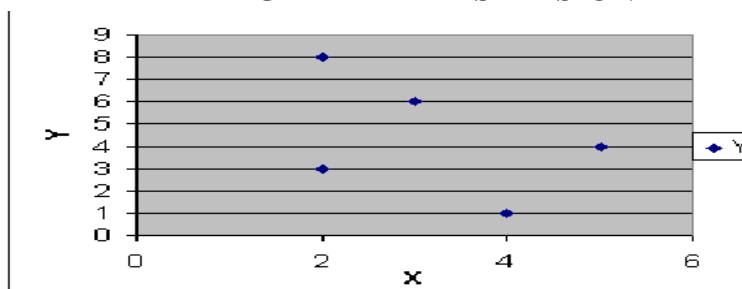


Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos11/estadi/estadi.shtml>  
Realizado por: Karla Mercado Ch

- **Diagramas de Dispersión:** es un diagrama que representa gráficamente, en un espacio de ordenadas, los puntos de dicho espacio que corresponden a los valores correlativos de una distribución bivalente conjunta, estos diagramas deben usarse cuando tenemos un análisis estadístico bivariable, ósea una tabla de datos de doble entrada, la ventaja que tienen es que se puede graficar de una forma sencilla una distribución bivalente conjunta y la desventaja principal es que no funciona si sucede que una dupla se repita.<sup>89</sup>

### GRÁFICO No. 20

#### DIAGRAMA DE DISPERSIÓN



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos11/estadi/estadi.shtml>  
Realizado por: Karla Mercado Ch

<sup>88</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/estadi/estadi.shtml>

<sup>89</sup> <http://www.monografias.com/trabajos11/estadi/estadi.shtml>

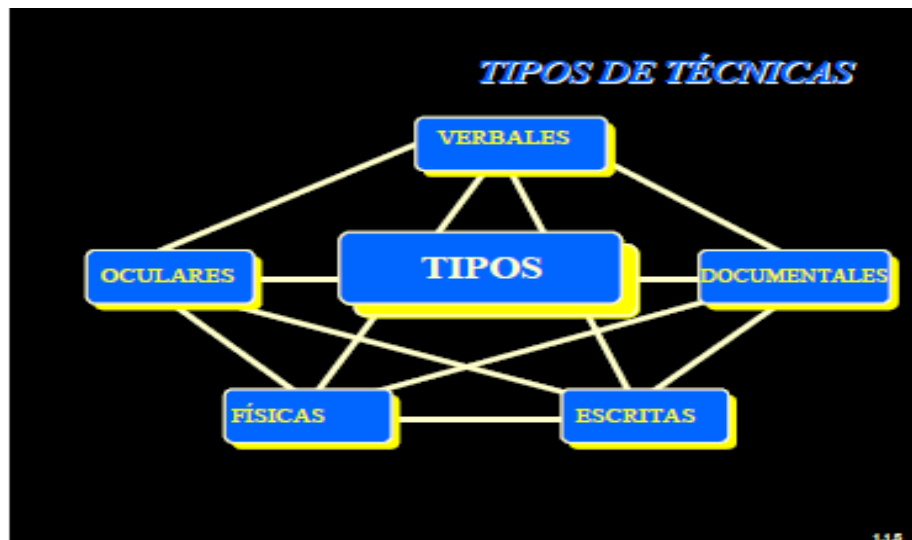
#### 4.3.6. TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Son los recursos particulares de investigación, utilizados por el auditor para obtener los datos necesarios para corroborar la información que ha obtenido o le han suministrado Son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional.<sup>90</sup>

Entre las principales técnicas de Auditoria tenemos:

**CUADRO No. 6**

#### TIPOS DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA



Fuente: [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

- **Técnicas Verbales**

“Consisten en la obtención de información oral, mediante averiguaciones o indagaciones dentro o fuera de la entidad, sobre posibles puntos débiles en la aplicación de los procedimientos, prácticas de control interno u otras situaciones que el auditor considere relevantes para su trabajo.

La evidencia que se obtenga a través de esta técnica, debe documentarse adecuadamente, mediante papeles de trabajo preparados por el auditor, en los cuales se describan las partes involucradas y los aspectos tratados. Las técnicas verbales pueden ser:”<sup>91</sup>

<sup>90</sup> <http://www.uaim.edu.mx/web-carreras/carreras/contaduria/AUDITORIA.pdf>

<sup>91</sup> [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)

## CUADRO No. 7

### TÉCNICAS VERBALES



Fuente: [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

- **Técnicas Oculares**

“Consisten en verificar en forma directa y paralela, la manera como los responsables desarrollan y documentan los procesos o procedimientos, mediante los cuales la entidad auditada ejecuta las actividades objeto de control.

Esta técnica permite tener una visión de la organización, desde el ángulo que el auditor necesita, o sea, los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, la relación con el entorno, etc.

Las técnicas oculares se clasifican de la forma siguiente:”<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)

## CUADRO No. 8

### TÉCNICAS OCULARES



Fuente: [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

- *Técnicas Documentales*

Consisten en obtener información escrita, para soportar las afirmaciones, análisis o estudios realizados por los auditores. Estas pueden ser:<sup>93</sup>

## CUADRO No. 9

### TÉCNICAS DOCUMENTALES



Fuente: [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

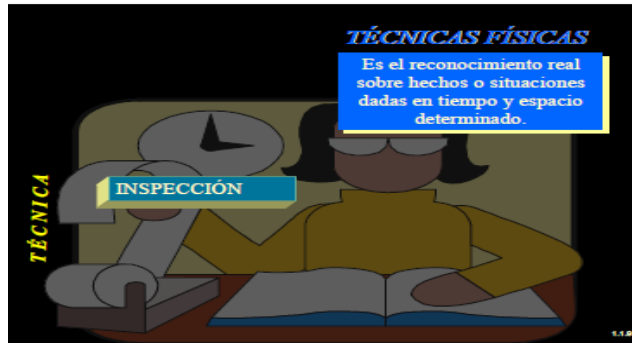
<sup>93</sup> [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)

- **Técnicas Físicas**

Es el reconocimiento real sobre hechos o situaciones dadas en tiempo y espacio determinados y se emplea como técnica la inspección.<sup>94</sup>

**CUADRO No. 10**

**TÉCNICAS FÍSICAS**



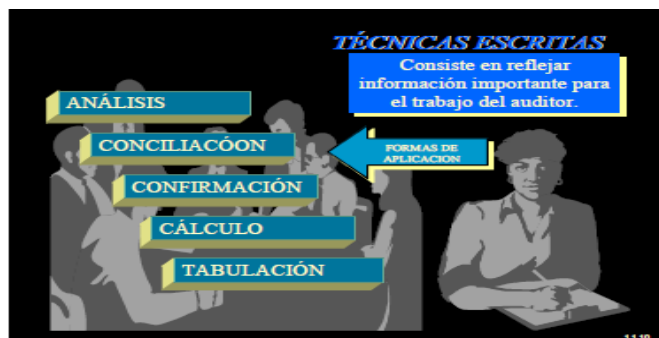
Fuente: [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

- **Técnicas Escritas**

“Consiste en reflejar información importante, para el trabajo del auditor. Esta técnica se aplica de las formas siguientes.”<sup>95</sup>

**CUADRO No. 11**

**TÉCNICAS ESCRITAS**



Fuente: [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

<sup>94</sup> [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)

<sup>95</sup> [http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1\\_Seccion1.1.pdf](http://www.ofspuebla.gob.mx/files/M1_Seccion1.1.pdf)

#### 4.4. PAPELES DE TRABAJO

“Los papeles de trabajo son la evidencia documental del trabajo del auditor y están constituidos por el conjunto de cédulas y documentos que contienen información obtenida y elaborada por el auditor, desde la etapa de planificación hasta la emisión del informe de auditoría.

En los papeles de trabajo el auditor muestra los métodos y procedimientos que ha seguido y las conclusiones que ha obtenido. Asimismo, dichos papeles contienen la base para su informe, la evidencia del alcance de su examen y la prueba de la responsabilidad profesional correspondiente”<sup>96</sup>

En estos documentos se registra todo el trabajo realizado por el auditor y constituyen la base de justificación para el informe final que prepara con recomendaciones. Estos papeles contienen la evidencia que respalda los hallazgos, observaciones, opiniones de funcionarios responsables de la empresa examinada.

Estos papeles ayudan a los auditores a proporcionar un medio de coordinación del trabajo realizado, a supervisar y revisar este trabajo, soporte para realizar el informe final, en conclusión ayuda a la realización de la auditoría misma.<sup>97</sup>

Al momento de elaborar un papel de trabajo éste debe ser realizado de una manera objetiva en cuanto a la elaboración de los comentarios y recomendaciones, deben ser concisos y dar precisión a las conclusiones e indicar las fuentes de información utilizadas por el auditor.

La cantidad y el tipo de papeles de trabajo a ser elaborados dependen, entre otros, de diversos factores como la condición y características de la empresa a ser auditada, el grado de seguridad en los controles internos, la necesidad de tener una supervisión y control de la auditoría; y, la naturaleza del informe de auditoría.

---

<sup>96</sup> <http://www.perucontable.com/modules/news/article.php?storyid=96>

<sup>97</sup> <http://www.uaim.edu.mx/web-carreras/carreras/contaduria/AUDITORIA.pdf>

Características:

- *Deben ser completos y exactos:* Con el objeto de que permitan sustentar debidamente los hallazgos, opiniones y conclusiones y demostrar la naturaleza y el alcance del trabajo realizado.
- *Deben ser lo suficientemente claros, comprensibles y detallados:* Para que de su lectura un auditor experimentado, que no haya mantenido una relación directa con la auditoría, esté en capacidad de fundamentar las conclusiones y recomendaciones sin requerir explicaciones adicionales.
- *Deben ser legibles y ordenados:* Para demostrar su valor como evidencia.
- *Deben contener información relevante:* Esto es, limitarse a los asuntos que sean pertinentes e importantes para cumplir los objetivos del trabajo encomendado.

Tipos de Papeles de Trabajo: estos pueden ser:

- *Papeles de Trabajo Administrativos de Auditoría:* sirven para ayudar a los auditores a planificar y administrar los contratos, estos papeles de trabajo incluyen:
  - Planes y Programas de Auditoría
  - Cuestionarios de Control Interno y Diagramas de Flujo
  - Cartas de Contratación y Presupuestos de Tiempo
  - Memorandos del Proceso de Planeación y las discusiones significativas con la gerencia del cliente.
- *Papeles de Trabajo de Ejecución de Auditoría:* son todos aquellos documentos que se originan durante la realización del examen de auditoría:
  - “Planillas u hojas sumarias: “Las planillas sumarias llamadas también hojas de agrupación o planillas de resumen, son aquellas que contienen el primer análisis de los datos



relativos a uno de los renglones de las hojas de trabajo y sirven como nexo entre ésta y las cédulas de análisis o de comprobación. Las cédulas sumarias normalmente no incluyen pruebas o comprobaciones; pero conviene que en ellas aparezcan las conclusiones a que llegue el auditor como resultado de su revisión y de comprobación de la o las cuentas a las que se refiere. Las cédulas sumarias se elaboran teniendo en cuenta los rubros correspondientes a un grupo homogéneo, que permita el análisis de manera más eficiente. Para cada sumaria debe existir un rubro en la Hoja de Trabajo.”<sup>98</sup>

- *Planillas y hojas de trabajo de apoyo:* “en estas cédulas se detallan los rubros contenidos en las cédulas sumarias, y contienen el análisis y la comprobación de los datos de estas últimas, desglosando los renglones o datos específicos con las pruebas o procedimientos aplicados para la obtención de la evidencia suficiente y competente. Si el estudio de la cédula analítica lo amerita, se deben elaborar sub-cédulas.

En términos generales la cédula analítica es la mínima unidad de estudio, existen casos en los cuales se hace necesario dividir la analítica para un mejor examen de la cuenta. Las analíticas deben obligatoriamente describir todos y cada uno de las técnicas y procedimientos de auditoría que se efectuaron en el estudio de la cuenta, pues en estas cédulas y en las subanalíticas se plasma el trabajo del auditor y son las que sirven de prueba del trabajo realizado.”<sup>99</sup>

- *Conciliaciones:* “con frecuencia los auditores desean probar la relación entre las cifras obtenidas de fuentes diferentes. Cuando lo hacen, obtienen o preparan los papeles de trabajo conocidos como conciliaciones, las cuales proporcionan evidencia sobre la precisión de una o ambas cifras y si son importantes para la auditoría de muchas cuentas, incluidos el efectivo, cuentas por cobrar y los inventarios.”<sup>100</sup>

- *Papeles de Comprobaciones:* “la auditoría no está limitada al examen de los registros financieros y los papeles de trabajo no se limitan a planillas y análisis. Durante la auditoría los auditores pueden reunir mucha material exclusivamente de explicación para sustentar su informe.”<sup>101</sup>

- *Papeles de Trabajo de Cálculos Globales:* “el enfoque de los auditores para verificar cierto tipo de cuentas y cifras es hacer un cálculo global independiente y comparar sus resultados con los montos que aparecen en los registros del cliente. Ejemplo de los montos que podrían ser verificados por cálculo son el gasto de intereses, la depreciación, los impuestos de nómina, los impuestos sobre la renta, las obligaciones patronales y las ganancias por acción.”<sup>102</sup>

---

<sup>98</sup> <http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/1566/1/T-ESPE-027377-1.4.pdf>

<sup>99</sup> <http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/1566/1/T-ESPE-027377-1.4.pdf>

<sup>100</sup> <http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/1566/1/T-ESPE-027377-1.4.pdf>

<sup>101</sup> <http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/1566/1/T-ESPE-027377-1.4.pdf>

<sup>102</sup> <http://www3.espe.edu.ec:8700/bitstream/21000/1566/1/T-ESPE-027377-1.4.pdf>

## MODELO DE GUÍA DE AUDITORÍA



**PE. 9.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**RESPONSABLE:** Karla Mercado Chasing

**ÁREA AUDITADA:**

FECHA:		
DD	MM	AA

### GUÍA DE AUDITORÍA

REF	ACTIVIDAD A SER EVALUADA	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	HERRAMIENTAS QUE SERÁN UTILIZADAS	OBSERVACIONES

COMENTARIO:

CONCLUSIONES:

RECOMENDACIONES:

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Supervisado por:

Fecha:

**Índices y Referencias de Auditoría:** Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite.<sup>103</sup>

**Índices de Auditoría:** Es el código asignado a cada papel de trabajo y por tanto lo identifica en forma exclusiva del resto de papeles, cada papel de trabajo tiene su propio índice, el que se compone de una parte literal y de una parte numérica. El índice tiene la finalidad de facilitar el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios.<sup>104</sup>

A continuación se presenta un ejemplo de índices usando el *método alfabético-numérico* por ser el de uso más generalizado en la práctica de la auditoría. En este sistema las letras simples indican cuentas de activos, las letras dobles indican cuentas de pasivo y capital y las decenas indican cuentas de resultados:<sup>105</sup>

## CUADRO No. 12

### ÍNDICES DE AUDITORÍA

ÍNDICE	Pag.
1. INFORME	
1.1. CAPÍTULO I	1
1.1.1. Motivo del Examen	1
1.1.2. Objetivos del Examen	1
1.1.3. Alcance del Examen	1
1.1.4. Base Legal	2
1.1.5. Estructura Orgánica	2
1.2. CAPÍTULO II	3
1.2.1. Resultados del Examen	3
2. ANEXO	25

Fuente: Karla Mercado Ch  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

**Referencias de Auditoría:** Son referencias que tiene cada informe de auditoría, que maneje el equipo de auditores, debe contener las referencias que señalen en qué papeles de trabajo se sustenta cada comentario. La referencia cruzada consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, se señala el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa.<sup>106</sup>

<sup>103</sup> <http://es.scribd.com/doc/20065290/Auditoria-Financiera-Trabajo>

<sup>104</sup> <http://es.scribd.com/doc/20065290/Auditoria-Financiera-Trabajo>

<sup>105</sup> <http://www.monografias.com/trabajos27/papeles-auditoria/papeles-auditoria.shtml#marcas>

<sup>106</sup> <http://es.scribd.com/doc/20065290/Auditoria-Financiera-Trabajo>

### **CUADRO No. 13**

#### **REFERENCIAS DE AUDITORÍA**

**PE. 1.1/1**









Fuente: Karla Mercado Ch  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

**Marcas de Auditoría:** Las marcas de auditoría son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoría. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoría.<sup>107</sup>

Al inicio de cada examen el Jefe de Equipo entrega a los auditores operativos el listado de marcas a utilizarse las cuales deben ir de color rojo; a continuación se presenta un ejemplo de marcas, las cuales deben ser uniformes durante toda la auditoría y el diseño de las mismas es criterio del auditor:

### **CUADRO No. 14**

#### **EJEMPLOS MARCAS DE AUDITORÍA**

	SUMADO
	REVISADO
	VERIFICADO CON DOCUMENTO FUENTE
	HALLAZGO
	COMPROBACIÓN DE PRUEBA FÍSICA
	INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS, MANUALES, REGLAMENTOS Y PLANIFICACIÓN
	NO REUNE REQUISITOS
	SUSTENTADO CON EVIDENCIA

Fuente: Karla Mercado Ch.  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

<sup>107</sup> <http://www.gerencie.com/marcas-de-auditoria.html>

**Archivos de Papeles de Trabajo:** Generalmente se manejan los siguientes papeles de trabajo:

- “**Archivo Permanente:** Consiste en la documentación que tiene el carácter de permanencia en la empresa. Contendrá información útil para el auditor en futuros trabajos de auditoría por ser de interés continuo y cumplirá los siguientes propósitos.
  - Recordar al auditor las operaciones y/o partidas que se aplican por varios años.
  - Proporcionar a los nuevos miembros del personal un resumen rápido de las políticas, organización y funciones de las diferentes leyes aplicables”<sup>108</sup>
- “**Archivo General:** Contendrá los papeles acumulados durante el desarrollo de la auditoría y que podrán ser utilizados para períodos subsecuentes. Entre los que están estados financieros, planes anuales de trabajo, programas de auditoría, hojas de trabajo, borrador e informe final de cada examen.
- **Archivo Corriente:** Acumulará todas las cédulas relacionadas con las diferentes pruebas realizadas a cada una de las cuentas o áreas específicas y corresponden al período sujeto a examen. Constituyen el respaldo o evidencia de cada examen y del cumplimiento a las normas de auditoría.”<sup>109</sup>

#### 4.5. EVIDENCIAS

La evidencia es uno de los fundamentos de la auditoria, estando constituida por todos aquellos hechos susceptibles de ser probados por el auditor en relación con las cuentas anuales que examina, que se le manifiesta a través de las técnicas de auditoría aplicada y de acuerdo con el juicio profesional. Existen diferentes tipos de evidencias entre ellas:

- “*Evidencia Física:* La evidencia física permite al auditor constatar la existencia real de los activos y la calidad de los mismos, mediante el procedimiento de inspección ocular. Puede haber ocasiones en que el auditor necesite ayudarse con personas técnicas, peritos entendidos en la materia que se está inspeccionando.”<sup>110</sup>
- “*Evidencia Documental:* es obtenida a través del examen de documentos importantes y de los registros contables.
- *Evidencia Analítica:* es la obtenida del conjunto de procedimientos que implican la realización de cálculos aritméticos y comprobaciones matemáticas.”<sup>111</sup>

---

<sup>108</sup> <http://es.scribd.com/doc/20065290/Auditoria-Financiera-Trabajo>

<sup>109</sup> <http://es.scribd.com/doc/20065290/Auditoria-Financiera-Trabajo>

<sup>110</sup> [http://www.ideaf.org/web/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=39](http://www.ideaf.org/web/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=39)

<sup>111</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/evau/evau.shtml>

- “*Evidencia Testimonial*: Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse, siempre que sea posible, mediante evidencia adicional.

También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran sólo un conocimiento parcial del área auditada.”<sup>112</sup>

El auditor debe obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas de control y procedimientos sustantivos que le permitan fundamentar razonablemente los juicios y conclusiones que formule respecto al organismo, programa, actividad o función que sea objeto de auditoría.

## CARACTERÍSTICAS DE LA EVIDENCIA

**a) “Suficiencia:** Es suficiente la evidencia objetiva y convincente que basta para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones expresadas en el Informe.

La evidencia será suficiente cuando por los resultados de la aplicación de procedimientos de auditoría se comprueben razonablemente los hechos revelados. Para determinar si la evidencia es suficiente se requiere aplicar el criterio profesional. Cuando sea conveniente, se podrán emplear métodos estadísticos con ese propósito.

**b) Competencia:** “Para que sea competente, la evidencia debe ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, se deberá considerar cuidadosamente si existen razones para dudar de su validez o de su integridad. De ser así, deberá obtener evidencia adicional o revelar esa situación en su informe.

**c) Relevancia:** Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso. La información que se utilice para demostrar o refutar un hecho será relevante si guarda relación lógica y patente con ese hecho. Si no lo hace, será irrelevante y, por consiguiente, no podrá incluirse como evidencia. Cuando se estime conveniente, el auditor deberá obtener de los funcionarios de la entidad auditada declaraciones por escrito respecto a la relevancia y competencia de la evidencia que haya obtenido.

**d) Pertinente:** es decir que guarda una relación directa y lógica con la misma. Si no es así, será irrelevante y no deberá ser considerada como evidencia y por consiguiente ser retirada de los papeles de trabajo de la auditoría.”<sup>113</sup>

## 4.6. TIPOS DE INFORME

El informe es el documento escrito mediante el cual la comisión de auditoría expone el resultado final de su trabajo, a través de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas durante la fase de ejecución, con la finalidad de brindar suficiente información a los funcionarios de la entidad auditada, sobre las deficiencias o desviaciones más significativas, e incluir las recomendaciones que permitan promover mejoras en la conducción de las actividades u operaciones del área o áreas examinadas.<sup>114</sup>

<sup>112</sup> [http://www.ideaf.org/web/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=39](http://www.ideaf.org/web/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=39)

<sup>113</sup> <http://www.monografias.com/trabajos42/evidencia-auditoria/evidencia-auditoria.shtml>

<sup>114</sup> [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/zanabria\\_h\\_e/enpdf/cap5.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/zanabria_h_e/enpdf/cap5.pdf)

La variedad de opciones para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiere dar, además del efecto que se pretende con su presentación.<sup>115</sup>

#### **4.6.1. INFORME GENERAL**

El informe general amplia la extensión de la auditoría incluyendo descripciones de procedimientos y pruebas aplicadas, contiene observaciones de tipo administrativo derivadas del análisis de datos y de los estados financieros. Es un documento que contiene una introducción, comentarios, conclusiones, recomendaciones y anexos de la labor de auditoría realizada.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Benjamin, E (2007). AUDITORIA ADMINISTRATIVA. México: Pearson.

<sup>116</sup> [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/zanabria\\_h\\_e/enpdf/cap5.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/empre/zanabria_h_e/enpdf/cap5.pdf)

## MODELO DE INFORME GENERAL



**PE. 10.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INFORME GENERAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Esmeraldas, 04 de Junio del 2012

Lcdo.  
Carlos Santos Cucalón  
GERENTE ZONAL BANCO PICHINCHA ESMERALDAS  
Presente.-

Me permito remitir a usted el Informe de Auditoría practicada a los departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas de la Agencia Las Palmas del Banco Pichincha C.A, que se realizó del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

La revisión realizada fue de carácter integral y comprendió la evaluación de la estructura de organización, el cumplimiento de las actividades, programas y funciones asignadas al personal.

Antecedentes: Son los orígenes, cambios y sucesos de mayor relevancia que influyeron para realizar la auditoría.

Técnicas empleadas: Instrumento y métodos usados.

Diagnóstico: Definición de causas y consecuencias de la Auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.

Propuesta: Alternativas de acción, ventajas y desventajas, implicaciones de los cambios y resultados esperados.

Estrategias de implementación: Explicación de las etapas para los resultados.

COMENTARIOS: Es una breve opinión del Auditor acerca de la situación de la empresa en base a los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES: Es una exposición de las circunstancias encontradas y el motivo de las mismas según la evaluación realizada por el Auditor.

RECOMENDACIONES: Comprende de sugerencia(s) que el Auditor expone a la organización en base a los resultados obtenidos del estudio realizado, se consideran un aporte para la empresa y el mejoramiento de los problemas detectados

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:



## 4.6.2. INFORME EJECUTIVO

Mediante este informe se puede analizar y evaluar las causas y efectos de las principales observaciones formuladas, las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.<sup>117</sup>

### CONTENIDO DEL INFORME EJECUTIVO

- **Periodo de Revisión:** Lapso que comprendió la auditoría.
- **Objetivos:** Propósitos que se pretenden obtener con la auditoría.
- **Alcance:** Profundidad con la que se audito la organización.
- **Metodología:** Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.
- **Síntesis:** Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.
- **Comentarios:** Es una breve opinión del Auditor acerca de la situación de la empresa en base a los resultados
- **Conclusiones:** Síntesis de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.
- **Recomendaciones:** Comprende sugerencias que el Auditor expone a la organización en base a los resultados obtenidos del estudio realizado
- **Responsable:** Firma de quien elabora y quien revisa el informe

---

<sup>117</sup>[http://200.6.193.206/mineduc/images/2/2d/DIDAI\\_DIDAI\\_INCISO23A\\_SUCHITEPEQUEZ4\\_2009\\_VERSION.pdf](http://200.6.193.206/mineduc/images/2/2d/DIDAI_DIDAI_INCISO23A_SUCHITEPEQUEZ4_2009_VERSION.pdf)

## MODELO DE INFORME EJECUTIVO



**PE. 11.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INFORME EJECUTIVO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Esmeraldas, 04 de Junio del 2012

Lcdo.

Carlos Santos Cucalón

GERENTE ZONAL BANCO PICHINCHA ESMERALDAS

Presente.-

Me permito remitir a usted el Informe de Auditoría practicada a los departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas de la Agencia Las Palmas del Banco Pichincha C.A, que se realizó del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

Objetivos: Propósito que se pretende alcanzar con la Auditoría

Alcance: Profundidad con la que se auditó la empresa

Metodología: Técnicas y procedimientos usados para la evidencia

Síntesis: Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.

COMENTARIOS: Es una breve opinión del Auditor acerca de la situación de la empresa en base a los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES: Es una exposición de las circunstancias encontradas y el motivo de las mismas según la evaluación realizada por el Auditor.

RECOMENDACIONES: Comprende de sugerencia(s) que el Auditor expone a la organización en base a los resultados obtenidos del estudio realizado, se consideran un aporte para la empresa y el mejoramiento de los problemas detectados

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

### 4.6.3. INFORME ASPECTOS RELEVANTES

El informe de aspectos relevantes de Auditoría se integra con base en un criterio de selectividad, que considera los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.<sup>118</sup>

#### CONTENIDO DEL INFORME EJECUTIVO

- **Identificación:** es el lugar donde se anota el nombre de la empresa auditora
- **Área Auditada:** es donde se escribe la dependencia, sección o departamento evaluado
- **Fecha de Evaluación:** es la fecha en que se presenta la evaluación
- **Referencia:** es el número progresivo que se le asigna a la desviación reportada, de preferencia se asigna de manera continua
- **Situaciones:** se colocan todas las desviaciones o situaciones encontradas en el departamento evaluado
- **Causas:** junto a cada situación se coloca las posibles causas que originan la desviación.
- **Soluciones:** una vez analizadas las situaciones detectadas y las causas que las originan, se podrá emitir la posible o posibles soluciones a esas situaciones; puede existir muchas soluciones para cada situación y todas se anotan en esta columna.
- **Comentarios:** Es una breve opinión del Auditor acerca de la situación de la empresa en base a los resultados obtenidos.
- **Conclusiones:** Es una exposición de las circunstancias encontradas y el motivo de las mismas según la evaluación realizada por el Auditor.
- **Recomendaciones:** Comprende las sugerencias que el Auditor expone a la organización en base a los resultados obtenidos del estudio realizado.

---

<sup>118</sup> Benjamin, E (2007). AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. México: Pearson.

## MODELO DE INFORME DE AUDITORÍA DE SITUACIONES RELEVANTES



PE. 12.1/1

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INFORME DE AUDITORÍA DE SITUACIONES RELEVANTES**

Esmeraldas, 04 de Junio del 2012

Lcdo.

Carlos Santos Cucalón

GERENTE ZONAL BANCO PICHINCHA ESMERALDAS

Presente.-

De acuerdo con instrucciones otorgadas por la Gerencia a su digno recargo, me permito remitir a usted el Dictamen de la Auditoría practicada a los departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas de la Agencia Las Palmas del Banco Pichincha C.A, que se realizó del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

De los resultados obtenidos durante la evaluación me permito informarle a usted los siguientes resultados.

Ref	Situaciones	Causas	Solución
1	Anotar los elementos destacados que influyen de manera sustantiva en la forma de operar	Indicar la fuente u origen del	Anotar todos aquellos comentarios, observaciones, quejas, sugerencias dadas a las situaciones encontradas
2		comportamiento	
3		encontrado	

**COMENTARIOS:** Es una breve opinión del Auditor acerca de la situación de la empresa en base a los resultados obtenidos.

**CONCLUSIONES:** Es una exposición de las circunstancias encontradas y el motivo de las mismas según la evaluación realizada por el Auditor.

**RECOMENDACIONES:** Comprende de sugerencia(s) que el Auditor expone a la organización en base a los resultados obtenidos del estudio realizado, se consideran un aporte para la empresa y el mejoramiento de los problemas detectados.

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

## 4.7. INDICADORES

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad, eficacia, ética, ecología y economía del proceso administrativo implementado por la empresa.<sup>119</sup>

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- **Estratégicos:** permiten identificar
  - La contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización

Miden el cumplimiento de los objetivos con base en:

- Actividades
  - Programas especiales
  - Procesos estratégicos
  - Proyectos organizacionales y de inversión
- **De gestión:** informan sobre procesos y funciones clave. Se utilizan en el proceso administrativo para:
    - Controlar la operación
    - Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
    - Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
    - Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.
  - **De servicio:** Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores. Se emplean para:
    - Implementar acciones de mejora continua

---

<sup>119</sup> [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../5643/.../CAPÍTULO%20III](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/.../5643/.../CAPÍTULO%20III)

- Mejorar la calidad de la atención a los clientes

Permiten identificar:

- Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio
- Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

#### **4.7.1. INDICADORES FINANCIEROS**

Los indicadores que aquí se incorporan son los que, tradicionalmente, emplean las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen durante una auditoría, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Es claro que su adecuada utilización está subordinada al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad se clasifican en indicadores de:

### **RENTABILIDAD**

1. Rendimiento del Capital Contable =  $( \text{Utilidad Neta} / \text{Capital Contable} ) * 100$
2. Rendimiento del Capital Social =  $( \text{Utilidad Neta} / \text{Capital Social} ) * 100$
3. Rendimiento del Activo Total =  $( ( \text{Utilidad Neta} + \text{Intereses Pagados} ) / \text{Activo Total} )$
4. Rendimiento de Ventas =  $( \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas netas} ) * 100$
5. Margen de Utilidad =  $( \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total} )$
6. Grado de Seguridad de los Acreedores =  $( \text{Utilidad Neta} / \text{Pasivo Total} )$
7. Costo de Ventas =  $( \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas Netas} )$

8. Rendimiento de la Inversión Total = ( Utilidad Real / Activo Total ) \*  
Período
9. Eficiencia de operación = ( Utilidad obtenida / Utilidad estimada )
10. Utilidad Presupuestada = ( Utilidad presupuestada / Costo y gastos  
presupuestados)

## LIQUIDEZ

11. Movilidad del Activo Circulante = ( Activo Circulante / Activo Total )
12. Capital de Trabajo = ( Activo Circulante – Pasivo Circulante )
13. Capital de Trabajo = ( Capital Contable / Activo Fijo )
14. Liquidez en relación con la estructura = ( Pasivo Total / Activo Fijo )

## FINANCIAMIENTO

15. Grado de Obligación = ( Pasivo Total / Activo Fijo )
16. Grado de Independencia Financiera = ( Capital Contable / Activo Total )
17. Inversión en activo fijo = ( Capital Contable / Activo Fijo )
18. Dependencia de los Bancos = ( Créditos Bancarios / Capital Contable )
19. Grado de Autofinanciamiento = ( Reservas de capital / Capital social )
20. Tasa de Inversión corriente = (Inversión Corriente /Valor de los productos  
o servicios )
21. Apalancamiento = ( Pasivo Total / Capital Contable )
22. Política Financiera = (Obligaciones a corto plazo / Obligaciones a largo  
plazo) = Estructura del pasivo
23. Política Financiera = (Activo Circulante / Activo Fijo) = Estructura del  
activo

## VENTAS

24. Velocidad de rotación del activo =  $( \text{Ventas netas} / \text{Activo Total} ) * 100$
25. Aceptación de los productos =  $( \text{Ventas Totales} / \text{Devoluciones} )$
26. Ventas netas por hombre empleado =  $( \text{Ventas Netas} / \text{Número total de empleados} )$
27. Clientes estratégicos =  $( \text{Clientes estratégicos} / \text{Cuentas Totales} )$
28. Rotación de Inventarios =  $( \text{Ventas Netas} / \text{Costo de los Inventarios} )$
29. Movilidad de los Inventarios =  $( \text{Inventarios} / \text{Capital Contable} )$
30. Cumplimiento del programa de ventas =  $( \text{Volumen Real} / \text{Volumen Programado} )$
31. Rotación de cuentas por cobrar =  $( \text{Valor de las ventas} / \text{Promedio de saldos de cuentas por cobrar} )$
32. Rotación de cuentas por pagar =  $( \text{Cuentas por pagar} / \text{Costo de Ventas} ) * \text{Período}$
33. Políticas de Crédito =  $( \text{Cuentas incobrables} / \text{Volumen de créditos concedidos} )$
34. Costos de Distribución y Venta =  $( \text{Gastos de Venta y Distribución} / \text{Costo de lo vendido} ) * 100$
35. Costo de Investigación de Mercado =  $( \text{Costos de la Investigación de mercado} / \text{Ventas Netas} ) * 100$
36. Costos de publicidad y promoción =  $( \text{Costo de publicidad y promoción de ventas} / \text{Ventas Netas} ) * 100$
37. Ubicación de la Fábrica =  $( \text{Total de Gastos de Transporte} / \text{Costo de lo vendido} )$



## PRODUCCIÓN

38. Capacidad Utilizada = ( Producción Real / Capacidad de Producción )
39. Índice de Productividad = ( Índice de Producto / Índice de Insumo Laboral)
40. Punto de Equilibrio en Términos de Producción = (Costos Fijos / (1-(Costo Variable/Producto)))
41. Punto de Equilibrio de la producción en volumen físico = (Total de los costos fijos de producción / (Costo unitario previsto – Costo unitario variable))
42. Intensidad de los gastos físicos = (Gastos fijos de fabricación / Costo de fabricación)
43. Nivel de mecanización = (Valor de maquinaria y equipo / Actividad Total)
44. Estado del activo fijo = (Reparación y mantenimiento / Activo Fijo)
45. Tasa de inversión en relación con la producción = ( Inversión neta corriente / Producción )
46. Grado de expansión de la capacidad de producción = ( Incremento del activo fijo / Activo Fijo )
47. Estructura de los costos = ( Costos Fijos / Costos de Fabricación )
48. Estructura de la inspección = ( Producción defectuosa / Producción Total )
49. Importancia de los gastos de fabricación = ( Costo de Fabricación / Costo de Producción )
50. Importancia de los gastos de fabricación = ( Número de Trabajadores / Número de plantas)
51. Importancia de los gastos de fabricación = ( Inversión Total / Número de plantas)
52. Tamaño de las plantas = (Producción Total / Número de plantas)
53. Tamaño de las plantas = ( Abastecimientos / Número de plantas)

## ABASTECIMIENTO

54. Importancia de los abastecimientos = ( Costo materias primas y materiales auxiliares / Costo de Fabricación )
55. Importancia de los abastecimientos = ( Incremento en el producto / Incremento en los abastecimientos )
56. Efecto del crecimiento de los abastecimientos = ( Incremento en la inversión / Incremento en los abastecimientos)
57. Efecto del crecimiento de los abastecimientos = ( Incremento en el total de la nómina / Incremento en los abastecimientos )
58. Importancia de los abastecimientos extranjeros = ( Incremento en los impuestos / Incremento en los abastecimientos)
59. Importancia de los abastecimientos extranjeros = ( Importancia de la materia prima / Total de abastecimiento )
60. Costo de la plantilla = Personal de base + confianza + eventuales + sueldo total
61. Rotación de personal = ( Renuncias / Total de Empleados)
62. Nivel de Capacitación = ( Empleados capacidades / Total de empleados)
63. Nivel de Capacitación por área = (Empleados capacitados / Número de empleados por área)
64. Nivel académico de los trabajadores = (Nivel de estudios / Total de empleados)
65. Asistencia al trabajo = (Asistencia / Días Laborales)
66. Relación entre los tipos de trabajo sustantivo y adjetivo = (N° empleados en funciones sustantivas / N° empleados en funciones adjetivas )
67. Relación entre los tipos de salario = (Salarios indirectos / Salarios directos)
68. Costo de las prestaciones por trabajador = ((Costo Total de Trabajo – sueldos y salarios) / Número de empleados)

$$69. \text{ Horas de Trabajo real por empleado} = ((\text{Total de horas} - \text{horas hombre trabajadas}) / \text{Promedio del número de empleados})$$

Asimismo, en cada caso los indicadores se presentan en un formato que incluye la numeración consecutiva, el nombre u objeto del indicador y la fórmula para su aplicación. De esta manera, su consulta y uso puede efectuarse fácilmente.

#### 4.7.2. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión pretenden caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Para generar Indicadores de Gestión se debe identificar productos y/o servicios y los clientes internos y externos del proceso; identificar puntos críticos de los procesos fundamentales; establecer las necesidades de los clientes internos y externos o transformar las necesidades de los clientes en características de calidad y productividad.

“Los indicadores de gestión se dividen en:

- **Indicadores de Eficacia:** son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado a saber:

Eficacia Programática = (Metas Alcanzadas/Metas Programadas)

Eficacia Presupuestal = (Presupuesto ejercido/Presupuesto Asignado)

- **Indicadores de Eficiencia:** se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin y se determinan:

Eficiencia = (Eficacia Programática / Eficacia Presupuestal)

- **Indicadores de Productividad:** se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

Productividad = (Dictámenes periciales emitidos por día/ Dictaminadores que intervinieron). ”<sup>120</sup>

---

<sup>120</sup> Maldonado Milton (2006) AUDITORIA DE GESTIÓN. Ecuador: Producciones Digitales Abya-Yala

- **“Indicadores de Impacto:** este tipo de indicadores persigue dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia o efecto producido en el entorno socio-económico.

Cobertura = (Número de trabajadores beneficiados/Total de Trabajadores de la rama).

- **Indicadores Financieros:** son aquellos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo. Se expresan a través de razones simples que pueden obtenerse de los estados financieros de una empresa como Liquidez Rentabilidad, Apalancamiento, ROE, VAN; entre otros.
- **Indicadores no Financieros:** son sistemas de medición de la gestión de la empresa, que proporcionan información sobre variable claves en la moderna gestión de operaciones como calidad y gestión del tiempo. Se utilizan en el proceso administrativo para prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinar costes unitarios por áreas y programas o para verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.”<sup>121</sup>

La Auditoría de Gestión ha estado utilizando indicadores no financieros, dada las deficiencias presentes en las herramientas tradicionales de control; estas herramientas se encuentran en los nuevos sistemas de costos, los cuales pueden ser seleccionados según las necesidades de control de las alternativas de posicionamiento estratégico de la organización.

## INDICADORES DE GESTIÓN

### PROCESO ADMINISTRATIVO

#### ETAPA: PROPÓSITO ESTRATÉGICO

**Planeación: Definir el marco de actuación de la organización**

### Visión

- **Indicadores cualitativos**
  - Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes
  - Forma en que fomenta el nivel de compromiso
  - Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo

<sup>121</sup> Maldonado Milton (2006) AUDITORIA DE GESTIÓN. Ecuador: Producciones Digitales Abya-Yala

- **Indicadores cuantitativos**
  - Empleados que la conocen / Total de empleados
  - Empleados que la comparten / Empleados que la conocen

### Misión

- **Indicadores cualitativos**
  - Medida en que enlaza lo deseable con lo posible
  - Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones
  - Grado en el que se constituye como una guía de actuación
- **Indicadores cuantitativos**
  - Empleados que la conocen / Total de empleados
  - Empleados que participan en su definición / Total de empleados
  - Empleados de base que participan en su definición / Total de empleados
  - Empleados de confianza que participan en su definición / Total de empleados
  - Empleados de honorarios que participan en su definición / Total de empleados
  - Empleados temporales que participan en su definición / Total de empleados

### Objetivos

- **Indicadores cualitativos**
  - Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos
  - Grado en que orientan las acciones
  - Modo en que se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos
- **Indicadores cuantitativos**
  - Objetivos alcanzados / Objetivos definidos
  - Objetivos corporativos alcanzados / Objetivos definidos

- Objetivos globales alcanzados / Objetivos definidos
- Objetivos de negocio alcanzados / Objetivos definidos
- Objetivos funcionales alcanzados / Objetivos definidos

## **Metas**

- **Indicadores cualitativos**
  - Manera en que se relacionan recursos y acciones con los objetivos
  - Dimensión en que se constituyen en unidades de medida para la implementación de acciones
  - Nivel en que se determina el alcance de las acciones
  
- **Indicadores cuantitativos**
  - Metas alcanzadas / Metas establecidas
  - Metas alcanzadas / Objetivos definidos

## **Estrategias Tácticas**

- **Indicadores cualitativos**
  - Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional
  - Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos
  - Grado en que permiten innovar valor
  - Dimensión en que representan un elemento de unidad y cohesión para el desarrollo de acciones
  
- **Indicadores cuantitativos**
  - Estrategias implementadas / Total de estrategias
  - Estrategias a nivel corporativo implementadas / Total de estrategias
  - Estrategias a nivel global implementadas / Total de estrategias
  - Estrategias a nivel negocio implementadas / Total de estrategias
  - Estrategias a nivel funcional implementadas / Total de estrategias
  - Tácticas implementadas / Total de tácticas

- Tácticas implementadas / Total de estrategias

## **Procesos**

- **Indicadores cualitativos**

- Nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización
- Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad
- Grado en que imprimen valor a los productos o servicios
- Medida en que ordenan los recursos de la organización para cumplir los objetivos establecidos

- **Indicadores cuantitativos**

- Insumos / Productos
- Insumos / Servicios
- Procesos productivos / Total de procesos
- Procesos de servicio / Total de procesos
- Procesos administrativos / Total de procesos
- Procesos logísticos / Total de procesos
- Procesos de control / Total de procesos
- Procesos de comunicación e información / Total de procesos
- Procesos estratégicos / Total de procesos
- Total de procesos / Total de sistemas

## **Políticas**

- **Indicadores cualitativos**

- Grado en el que las políticas de la organización regulan la gestión
- Forma en que apoyan las acciones
- Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización

- **Indicadores cuantitativos**
  - Políticas aplicadas / Políticas establecidas
  - Políticas cumplidas / Políticas establecidas
  - Total de políticas / Total de procesos
  - Total de políticas / Total de procedimientos
  - Total de políticas / Total de sistemas
  - Total de políticas / Total de estrategias

### **Procedimientos**

- **Indicadores cualitativos**
  - Forma en que sistematizan y ordenan el trabajo
  - Manera en que dan una orientación lógica a las acciones
  - Nivel en que establecen la secuencia de las acciones
  - Modo en que racionalizan el esfuerzo
  
- **Indicadores cuantitativos**
  - Procedimientos aplicados / Procedimientos definidos
  - Procedimientos aplicados / Procedimientos actualizados
  - Procedimientos actualizados / Total de procedimientos
  - Procedimientos aplicados / Número de áreas
  - Procedimientos sustantivos / Total de procedimientos
  - Procedimientos adjetivos / Total de procedimientos
  - Procedimientos desconcentrados / Total de procedimientos
  - Procedimientos descentralizados / Total de procedimientos

### **Programas**

- **Indicadores cualitativos**
  - Nivel en el que están orientados a crear conciencia del valor de los recursos
  - Medida en que ordenan las acciones
  - Forma en que se relacionan fases con acciones y recursos



- **Indicadores cuantitativos**
  - Acciones realizadas / Acciones programadas
  - Acciones realizadas / Número de productos y - o servicios
  - Programas / Presupuesto
  - Recursos reprogramados / Acciones por productos y - o servicios
  - Recursos programados / Acciones por productos y - o servicios
  - Costo de la reprogramación / Recursos programados

### Enfoques

- **Indicadores cualitativos**
  - Manera en que visualizan áreas de influencia
  - Forma en que relacionan procesos con funciones
  - Medida en que traducen acciones en alternativas de funcionamiento concretas
- **Indicadores cuantitativos**
  - Procesos realizados / Procesos programados
  - Funciones asignadas / Funciones definidas
  - Funciones definidas / Procesos programados

### Niveles

- **Indicadores cualitativos**
  - Dimensión en que jerarquizan las acciones
  - Modo en que determinan ámbitos de actuación
  - Medida en que se precisan áreas de responsabilidad
  - Forma en que utilizan los mecanismos idóneos para planear las acciones
- **Indicadores cuantitativos**
  - Acciones realizadas por el nivel directivo / Total de acciones realizadas

- Acciones realizadas por los mandos medios / Total de acciones realizadas
- Acciones realizadas por el nivel operativo / Total de acciones realizadas
- Herramienta de planeación / Técnicas de análisis utilizadas

### **Horizonte**

- **Indicadores cualitativos**
  - Forma en que definen el espacio y la temporabilidad de las acciones en el horizonte de la organización.
  - Modo en que establecen e interrelacionan plazos de ejecución con acciones
  
- **Indicadores cuantitativos**
  - Acciones realizadas / Acciones planeadas
  - Acciones realizadas a corto plazo / Total de acciones realizadas
  - Acciones realizadas a mediano plazo / Total de acciones realizadas
  - Acciones realizadas a largo plazo / Total de acciones realizadas
  - Resultados planeados / Resultados obtenidos

### **ETAPA: PROPÓSITO ESTRATÉGICO**

**Organización: Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización**

### **Estructura organizacional**

- **Indicadores cualitativos**
  - Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad

- Manera en que se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo
- Modo en que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva

- **Indicadores cuantitativos**

- Áreas sustantivas / Total de áreas
- Áreas adjetivas / Total de áreas
- Áreas desconcentradas / Total de áreas
- Áreas descentralizadas / Total de áreas
- Unidades de línea / Total de unidades
- Unidades asesoras / Total de unidades
- Unidades estratégicas de negocio / Total de unidades
- Unidades en el extranjero / Total de unidades

### **División y distribución de funciones**

- **Indicadores cualitativos**

- Forma en que delimitan las áreas de influencia
- Grado en que determinan las cargas de trabajo
- Nivel en que posibilitan la delegación específica de autoridad y responsabilidad

- **Indicadores cuantitativos**

- Empleados / Número de áreas
- Funciones definidas / Total de áreas
- Tareas realizadas / Total de áreas
- Horas hombre / Tareas realizadas
- Horas hombre / Funciones cumplidas
- Tareas realizadas / Funciones definidas

## **Cultura Organizacional**

- **Indicadores cualitativos**
  - Nivel en que define el perfil de la organización
  - Forma en que muestra el nivel de conciencia, los valores, las actitudes, los hábitos y los supuestos que prevalecen.
  - Modo en que representa los símbolos, rituales, mitos y prácticas que dan razón de ser a la organización
  - Manera en que se convierte en una fuente de cambio organizacional
  
- **Indicadores cuantitativos**
  - Acciones realizadas para mejorar la cultura organizacional / Acciones propuestas
  - Áreas con mejoras / Total de áreas
  - Personas que participan en las mejoras / Total del personal
  - Análisis de la cultura organizacional / Análisis administrativos realizados
  - Análisis de las dimensiones de la cultura / Análisis administrativos realizados
  - Análisis de cultura realizados / Estrategias implementadas

## **Recursos Humanos**

- **Indicadores cualitativos**
  - Precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento
  - Grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual
  - Capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio
  
- **Indicadores cuantitativos**
  - Análisis de puestos / Total de personal

- Valuación de puestos / Total de personal
- Movimiento de personal / Total de personal
- Fuentes de reclutamiento / Inventario de información
- Personal reclutado / Personal contratado
- Personal subcontratado / Áreas de la organización
- Personal ubicado en oficinas en el extranjero / Total de personal
- Personal de nivel directivo / Total de personal
- Personal de mandos medios / Total de personal
- Personal de nivel operativo / Total de personal
- Personal de base / Total de personal
- Personal de confianza / Total de personal
- Personal temporal / Total de personal
- Comisiones mixtas / Total de comisiones
- Vacantes / Total de personal
- Licencias / Total de personal
- Comisiones / Total de personal
- Procedimiento para el manejo de personal / Total de procedimientos
- Personal capacitado / Cursos de capacitación
- Personal capacitado en el país / Personal capacitado
- Personal capacitado en el extranjero / Personal capacitado
- Personal con prestaciones / Total de personal
- Sueldo del nivel directivo / Total de sueldos
- Sueldo de los mandos medios / Total de sueldos
- Sueldo del nivel operativo / Total de sueldos
- Programas de formación de competencias / Total de programas
- Procesos de evaluación de competencias / Total de procesos
- Método de evaluación de desempeño / Total de métodos utilizados
- Estudios para manejar la transición / Total de estudios realizados
- Personal al que se ha atribuido facultades de decisión / Total de personal

- Programas para el respeto de la diversidad / Total de programas
- Estudios para concientizar acerca de valores / Total de estudios realizados

### **Cambio Organizacional**

- **Indicadores cualitativos**
  - Modo en que se convierte en un incubador de ideas
  - Medida en que los cambios promovidos representan la capacidad de emprender las acciones con otra óptica
  - Nivel en que permean a la organización para desarrollar vías alternativas de actuación
  - Dimensión en que las modificaciones sustantivas repercuten en toda o a una parte de la organización
- **Indicadores cuantitativos**
  - Fuerzas impulsoras del cambio / Fuerzas restrictivas del cambio
  - Diagnósticos para el cambio / Total de diagnósticos
  - Medidas de cambio emprendidas / Medidas propuestas
  - Evaluación de cambios / Total de cambios

### **Estudios administrativos**

- **Indicadores cualitativos**
  - Grado en que proporcionan elementos de juicio para mejorar la dinámica organizacional
  - Dimensión en que fundamentan el quehacer institucional en términos viables y concretos
  - Medida en que fortalecen el proceso de toma de decisiones
- **Indicadores cuantitativos**
  - Estudios administrativos realizados / Estudios administrativos propuestos
  - Estudios administrativos realizados / Unidades de línea

- Estudios administrativos realizados / Unidades asesoras
- Estudios administrativos realizados / Áreas sustantiva de la organización
- Estudios administrativos realizados / Áreas adjetivas de la organización
- Propuestas técnicas aceptadas / Propuestas técnicas presentadas
- Inversión total en estudios / Número de estudios

### **Instrumentos Técnicos de Apoyo**

- **Indicadores cualitativos**

- Medida en que contribuyen al aprovechamiento racional de los recursos
- Forma en que coadyuvan a la correcta realización de las acciones
- Modo en que integran elementos de decisión para mejorar la dinámica organizacional.

- **Indicadores cuantitativos**

- Instrumentos técnicos utilizados / Instrumentos técnicos propuestos
- Número de instrumentos técnicos desarrollados / Inversión Total en instrumentos técnicos
- Personal responsable de su aplicación / Total de personal
- Manuales elaborados / Manuales programados
- Manuales / Áreas

### **ETAPA: PROPÓSITO ESTRATÉGICO**

**Dirección: Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización**

### **Liderazgo**

- **Indicadores cualitativos**

- Forma en la que el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización

- Dimensión en que el líder ejerce su poder de influencia en las personas
- Capacidad para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible
- **Indicadores cuantitativos**
  - Estilos de liderazgo actual / Total de estilos empleados
  - Estilos de liderazgo empleados / Estilos propuestos
  - Personal que identifica el estilo / Total de personal
  - Personal que acepta el estilo / Total del personal

### **Comunicación**

- **Indicadores cualitativos**
  - Medida en que constituye un medio para transmitir información con un significado comprensible
  - Dimensión en que posee capacidad para intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales
  - Grado en que se constituye como una red de comprensión emocional
- **Indicadores cuantitativos**
  - Canales de comunicación utilizados / Canales de comunicación establecidos
  - Canales de comunicación / Total de áreas
  - Canales empleados / Medios establecidos
  - Información transmitida por medio específico / Canales de comunicación establecidos
  - Recursos tecnológicos utilizados / Recursos disponibles



## **Motivación**

- **Indicadores cualitativos**
  - Grado en que la motivación que ofrece la organización representa la facultad para transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo del personal
  - Nivel en que posibilita la generación de conductas y hechos positivos para las personas y la organización
  - Forma en que promueve la equidad en el trato
  
- **Indicadores cuantitativos**
  - Insumos internos para mejorar el desempeño / Total de insumos
  - Insumos externos para mejorar el desempeño / Total de insumos
  - Incentivos / Proyectos
  - Personal que recibe incentivos / Total de personal
  - Incentivos utilizados / Total de incentivos

## **Grupos y equipos de trabajo**

- **Indicadores cualitativos**
  - Forma en que la organización ha logrado establecer núcleos de trabajo productivos
  - Manera en que integra capacidades y conocimientos que atienden un fin común
  - Grado en el que se constituye como una esquema de delegación de autoridad para llevar a cabo acciones coordinadas
  
- **Indicadores cuantitativos**
  - Total del personal / Grupos de trabajo
  - Total del personal / Equipos de trabajo
  - Grupos de trabajo / Áreas de la organización
  - Equipos de trabajo / Áreas de la organización
  - Personal del grupo por nivel jerárquico / Total del personal

- Personal del equipo por nivel jerárquico / Total del personal
- Personal del grupo de origen nacional / Total del personal
- Personal del grupo de origen extranjero / Total del personal
- Personal del equipo de origen nacional / Total del personal
- Personal del equipo de origen extranjero / Total del personal
- Total de proyectos / Grupos de Trabajo
- Total de proyectos / Equipos de Trabajo

### **Manejo del estrés, el conflicto y la crisis**

- **Indicadores cualitativos**

- Grado de atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y en el nivel de desempeño del personal de la organización
- Capacidad de resolución de situaciones cuyas causas generan consecuencias que afectan el clima organizacional
- Forma de afrontar contingencias o condiciones inesperadas

- **Indicadores cuantitativos**

- Personal con estrés / Total del personal
- Iniciativas para prevenir y controlar el estrés / Total de iniciativas de mejoramiento organizacional
- Conflictos / Áreas de la organización
- Conflictos / Causas
- Conflictos / Efectos
- Conflictos / Soluciones
- Crisis / Áreas de la organización
- Crisis / Causas
- Crisis / Efectos
- Crisis / Soluciones
- Programas para el manejo del estrés / Total de programas

- Técnicas para el manejo de conflictos / Instrumentos técnicos desarrollados
- Plan para el manejo de la crisis / Planes de contingencias desarrollados
- Equipos para atención de las crisis / Total de equipos de trabajo

### **Tecnología de la información**

- **Indicadores cualitativos**

- Nivel de racionalidad en el empleo de los recursos de tecnología de la información para lograr resultados en la organización
- Grado en que se aplica la innovación tecnológica para transformar los insumos en productos
- Dimensión en que contribuye a mejorar la calidad de vida de la organización
- Medida en que se considera una infraestructura de servicio para homogeneizar y sistematizar la tecnología y su manejo

- **Indicadores cuantitativos**

- Tecnología autorizada / Tecnología propuesta
- Recursos asignados / Resultados obtenidos
- Estudios para impulsar la innovación tecnológica / Estudios administrativos realizados
- Sistemas sociotécnicos desarrollados / Total de sistemas
- Auditorías tecnológicas propuestas / Auditorías tecnológicas aplicadas

### **Tecnología de la información**

- **Indicadores cualitativos**

- Medida en que la organización maneja de manera adecuada el riesgo y la incertidumbre, así como la generación y evaluación de alternativas para seleccionar e implementar la idónea

- Grado en el que se le reconoce la facultad para identificar y resolver situaciones para conseguir los resultados esperados.
- Nivel de identificación como proceso estratégico para minimizar errores y maximizar resultados
- **Indicadores cuantitativos**
  - Decisiones programadas / Total de decisiones
  - Decisiones no programadas / Total de decisiones
  - Alternativas de decisión posibles / Total de alternativas
  - Métodos utilizados en la toma de decisiones / Métodos definidos
  - Modelo de toma de decisiones aprobados / Modelo de toma de decisiones propuestos
  - Total de decisiones acertadas / Total de decisiones

### **Creatividad e innovación**

- **Indicadores cualitativos**
  - Medida en que la organización determina la posibilidad de encontrar formas de instrumentar acciones de una manera diferente a la tradicional
  - Nivel en que promueve el desarrollo de productos y servicios competitivos basados en cualidades distintas de las prevalecientes en el mercado
  - Dimensión en que crea un valor agregado
  - Grado de capacidad para detectar características no capitalizadas por otras organizaciones
- **Indicadores cuantitativos**
  - Creatividad / Desempeño
  - Proyectos innovadores / Total de proyectos
  - Proyectos innovadores / Áreas de la organización

- Cambios en los productos y servicios / Total de productos y servicios generados
- Cambios en los productos y servicios de los proyectos innovadores / Total de cambios en los productos y servicios
- Personal involucrado en proyectos innovadores / Total del personal
- Personal involucrado en proyectos innovadores / Total de proyectos
- Proyectos innovadores / Estrategias competitivas
- Medidas para estimular la creatividad / Total de medidas de mejoramiento administrativo
- Equipos de nuevos negocios / Total de equipos de trabajo
- Centros de excelencia / Total de áreas

## **ETAPA: PROPÓSITO ESTRATÉGICO**

**Control: Medición del progreso de las acciones en función del desempeño**

### **Naturaleza**

- **Indicadores cualitativos**
  - Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades
  - Forma en que establece los límites de actuación en función de sus objetivos
  - Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecer las normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas
- **Indicadores cuantitativos**
  - Controles preventivos / Total de Controles
  - Controles concurrentes / Total de Controles

- Controles de retroalimentación / Total de Controles
- Modelos de control implementados / Modelos de control diseñados

## **Sistemas**

- **Indicadores cualitativos**

- Grado en que la organización establece el término de ejecución de los controles de acuerdo con los sistemas de trabajo
- Nivel de precisión con que define los requisitos de control con base en su flexibilidad y objetividad
- Medida en que determina los controles necesarios en función de la tecnología y la cultura organizacional

- **Indicadores cuantitativos**

- Controles burocráticos / Total de controles
- Controles automáticos / Total de controles
- Controles sociales / Total de controles
- Sistemas de valor económico agregado / Total de sistemas de control
- Sistemas de valor agregado de mercado/ Total de sistemas de control
- Sistemas de costeo basado en actividades / Total de sistemas de control
- Sistemas de información gerencial / Total de sistemas de control

## **Niveles**

- **Indicadores cualitativos**

- Capacidad de la organización para jerarquizar los controles
- Manera en que señala el manejo de controles en los distintos niveles jerárquicos
- Nivel de aplicación de los controles en diferentes ámbitos de operación

- **Indicadores cuantitativos**

- Controles estratégicos corporativos / Total de controles
- Controles estratégicos globales / Total de controles
- Controles estratégicos de negocios / Total de controles
- Controles estratégicos funcionales / Total de controles
- Controles tácticos / Total de controles

### **Proceso**

- **Indicadores cualitativos**

- Forma en que la organización determina el área de influencia de los controles
- Grado en que se especifica el ámbito de aplicación de los controles en función de su objeto
- Manera en que precisa el nivel de delegación de controles

- **Indicadores cuantitativos**

- Controles en áreas sustantivas / Áreas de la organización
- Controles en áreas adjetivas / Áreas de la organización
- Controles centralizados / Total de controles
- Controles descentralizados / Total de controles
- Controles desconcentrados / Total de controles
- Mecanismos de control en el extranjero / Mecanismos de control aprobados
- Mecanismos de control / Niveles jerárquicos
- Centros de responsabilidad / Total de áreas de control

### **Herramientas**

- **Indicadores cualitativos**

- Forma en que enmarca la naturaleza y tipo de técnicas e instrumentos que la organización utiliza para implementar los controles

- Mecanismos de vigilancia que establece para asegurar el cumplimiento de las metas
- Dimensión en que fomenta la creación de valor

- **Indicadores cuantitativos**

- Controles presupuestarios / Total de controles
- Controles estadísticos / Total de controles
- Controles basados en redes de información / Total de controles
- Auditorías por campo específico / Total de controles
- Sistemas de control financiero / Total de sistemas

## **Calidad**

- **Indicadores cualitativos**

- Manera en que la organización propicia el impulso sistemático de la participación de todos los integrantes para el logro de procesos, productos y servicios de calidad.
- Capacidad para establecer estándares para evaluar la calidad de productos y servicios
- Modo en que contribuye a hacer de la mejora continua un hábito

- **Indicadores cuantitativos**

- Sistemas de gestión de la calidad / Total de sistemas
- Sistemas enfocados en el cliente / Total de sistemas de calidad
- Procesos enfocados en la calidad / Total de procesos
- Sistemas de interacción con proveedores / Total de sistemas de calidad
- Sistemas para la gestión de la calidad / Total de sistemas
- Personal destinado a la gestión de la calidad / Total de personal
- Total del personal / Círculos de calidad



- Certificados de calidad obtenidos / Certificado de calidad requeridos
- Insumos para mejorar la calidad / Productos o servicios
- Productos defectuosos / Total de productos
- Costo de los productos defectuosos / Costo de los productos
- Servicios deficientes / Total de servicios
- Costo de los servicios deficientes / Costos de los servicios
- Auditorías de sistemas de gestión de la calidad / Total de auditorías practicadas
- Auditorías del medio ambiente / Total de auditorías practicadas

## **ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN EL PROCESO**

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**ATRIBUTO**

**FUNDAMENTAL:**

**Adquisiciones**

**Abastecimiento de recursos**

- **Indicadores cualitativos**

- Capacidad de la organización para obtener los recursos que satisfacen los requerimientos para su correcto funcionamiento
- Medida en que las adquisiciones representan una alternativa para reducir los costos y mejorar la calidad de los procesos, productos y servicios

- **Indicadores cuantitativos**

- Adquisiciones realizadas / Adquisiciones programadas
- Monto de las adquisiciones / Presupuesto de adquisiciones
- Adquisiciones directas / Total de adquisiciones
- Adquisiciones por licitación / Total de adquisiciones
- Base de datos de clientes / Total de bases de datos
- Portafolio de clientes / Inventario de clientes

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Almacenes e inventarios  
recursos**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Resguardo y canalización de**

• **Indicadores cualitativos**

- Capacidad que tienen los almacenes para salvaguardar el patrimonio de la organización
- Manera en que agilizan el desplazamiento de recursos materiales
- Forma en que preservan los bienes muebles e inmuebles
- Modo en que posibilitan el puntual control de los recursos

• **Indicadores cuantitativos**

- Almacenes propios / Total de almacenes
- Almacenes rentados / Total de almacenes
- Procedimientos para el manejo de almacenes / Total de procedimientos vigentes
- Normas aplicables a los almacenes / Normas aplicables a la organización
- Estudios de ubicación realizados / Estudios de ubicación autorizados
- Personal de almacén autorizado / Personal de almacén requerido
- Catálogos de materiales, artículos y productos disponibles / Catálogo necesarios
- Materiales, artículos y productos con código de barra / Total de materiales, artículos y productos que se manejan
- Inspecciones realizadas / Inspecciones programadas
- Inventarios practicados / Inventarios programados
- Inventarios de activos fijos / Inventarios
- Monto de las pólizas de seguro de almacenes / Total de seguros en la organización.

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Asesoría externa  
negocio**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Soporte especializado con visión de**

- **Indicadores cualitativos**

- Nivel en que el apoyo técnico especializado colabora con una visión independiente que aporta a la organización elementos de decisión valiosos.
- Medida en que brinda soluciones imparciales a factores específicos, que permiten percibir, comprender, resolver y prever problemas

- **Indicadores cuantitativos**

- Consultores contratados / Consultores Autorizados
- Presupuesto ejercido / Presupuesto aprobado
- Estudios realizados / Estudios propuestos
- Tiempo de respuesta / Tiempo programado
- Calidad del servicio recibido / Requisitos del servicio pactado
- Efecto logrado / Efecto esperado

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Asesoría interna  
desempeño**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Asistencia para mejorar el**

- **Indicadores cualitativos**

- Dimensión en que la asesoría interna ofrece el apoyo técnico especializado que la organización requiere para atender aspectos específicos que se traducen en elementos de decisión
- Grado en que contribuye con propuestas de acción que complementan y fortalecen las acciones de los órganos de línea

- Modo en que promueve el trabajo coordinado en todos los niveles jerárquicos

- **Indicadores cuantitativos**

- Áreas asesoradas / Total de áreas
- Personal asignado / Total de personal
- Acciones realizadas / Acciones programadas
- Estudios efectuados / Total de estudios
- Recursos asignados / Total de recursos
- Resultados obtenidos / Resultados programados

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Coordinación**

**Determina la unidad de acción**

- **Indicadores cualitativos**

- Manera en que la coordinación estimula la interacción institucional
- Forma en que apoya la reducción del margen de error en el trabajo
- Medida en que integra las actividades de los diferentes ámbitos
- Grado en que facilita la implementación de acciones

- **Indicadores cuantitativos**

- Lineamientos de coordinación formulados / Lineamientos requeridos
- Lineamientos / Áreas
- Estudios para mejorar la coordinación / Estudios requeridos
- Mecanismos de coordinación establecidos / Mecanismos de coordinación aprobados
- Mecanismos de coordinación / Total de áreas
- Mecanismos de coordinación con áreas descentralizadas / Total de mecanismos

- Mecanismos de coordinación con áreas desconcentradas / Total de mecanismos
- Mecanismos de coordinación global / Total de mecanismos
- Personal que participa en los mecanismos de coordinación / Total de mecanismos

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Distribución del espacio**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Disposición de instalaciones para el flujo del trabajo**

- **Indicadores cualitativos**

- Grado en que la distribución del espacio apoya la secuencia lógica del flujo del trabajo
- Forma en que optimiza la utilización de espacios
- Manera en que estimula el cuidado de las instalaciones
- Grado en que permite el respeto de la planeación urbana y ecológica

- **Indicadores cuantitativos**

- Estudios de distribución de espacio realizados / Estudios programados
- Estudios para la distribución de mobiliario y equipo realizados / Estudios programados
- Asignación de personal y equipo por unidad / Total de unidades
- Normas observadas para uso y cuidado de las instalaciones / Normas emitidas para uso y cuidado de las instalaciones
- Estudios para la expansión de instalaciones / Estudios programados

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Exportaciones**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Alternativa de expansión**

- **Indicadores cualitativos**

- Nivel en que contribuye a orientar los esfuerzos de exportación
- Forma en que reduce el margen de incertidumbre para exportar
- Grado en que capitaliza las fortalezas y convierte las debilidades en oportunidades
- Medida en que abre alternativas y ámbitos de negocio

- **Indicadores cuantitativos**

- Fuentes de información sobre exportaciones seleccionadas / Fuentes de información disponibles
- Estrategias competitivas diseñadas / Estrategias de negocios
- Estrategias de negocios / Total de estrategias
- Investigaciones de mercados metas realizadas / Investigaciones de mercado metas programadas
- Clientes potenciales / Cartera de clientes
- Exportaciones realizadas / Exportaciones programadas
- Monto de las exportaciones / Exportaciones realizadas
- Costo de las exportaciones realizadas / Costo de las exportaciones programadas
- Utilidades obtenidas / Utilidades estimadas
- Inversiones y gastos realizados / Utilidades obtenidas

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Globalización**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Apertura a un mercado mundial**

- **Indicadores cualitativos**

- Forma en que evalúa la capacidad para crear y operar empresas de clase mundial

- Nivel en el que define el modelo del negocio requerido para producir resultados con un desempeño superior
- Grado en que consolida la alternativa de convertirse en un estándar por tipo de industria

- **Indicadores cuantitativos**

- Estrategias Globales / Total de estrategias
- Monto de la inversión extranjera directa por giro industrial / Monto total de la inversión en el lugar de origen
- Estrategias globales / Total de estrategias
- Exportaciones realizadas / Participación en el mercado extranjero
- Acuerdos de licencia adoptados / Acuerdos de licencia propuestos
- Franquicias adoptadas / Franquicias propuestas
- Alianzas estratégicas / Total de proveedores por proyecto
- Alianzas estratégicas realizadas / Alianzas estratégicas propuestas
- Alianzas estratégicas realizadas / Total de distribuidores por proyecto
- Alianzas estratégicas realizadas / Total de empresas por proyecto
- Subsidiarias propias establecidas / Subsidiarias propias propuestas
- Adquisiciones de empresas realizadas / Adquisiciones de empresas propuestas
- Fusiones realizadas / Fusiones propuestas
- Subcontratación global aprobada / Subcontratación global propuesta
- Personal subcontratado / Total de personal de la organización
- Estrategias de liderazgos en costos / Total de estrategias
- Estrategias de diferenciación / Total de estrategias
- Estrategias de concentración / Total de estrategias
- Estrategias de diversificación / Total de estrategias
- Estrategias de integración vertical / Total de estrategias
- Estrategias de integración horizontal / Total de estrategias

- Costo de la inversión en el extranjero / Total de la inversión
- Costo de la inversión en el extranjero / Utilidad de la inversión
- Estándares de calidad aplicados / Estándares de calidad definidos
- Productos fabricados por el mercado global / Total de producto de la organización
- Productos estandarizados / Total de productos
- Servicios prestados a nivel nacional / Total de servicios de la organización
- Servicios prestados a nivel internacional / Total de servicios de la organización
- Servicios prestados a nivel multinacional / Total de servicios de la organización
- Servicios prestados a nivel global / Total de servicios de la organización
- Servicios prestados a nivel transnacional / Total de servicios de la organización

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Importaciones**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Insumos de origen extranjero**

- **Indicadores cualitativos**

- Proporción en que integra recursos para atender requerimientos e impulsar el adecuado funcionamiento
- Forma en que las importaciones constituyen una fuente de recursos que coadyuvan a la reducción de costos y mejora de la calidad de los procesos productos y servicios
- Manera en que contribuye a incrementar la competitividad

- **Indicadores cuantitativos**

- Adquisiciones de importación / Adquisiciones programadas



- Certificados de calidad obtenidos / Certificados de calidad gestionados
- Monto de las adquisiciones de importación / Presupuesto aprobado
- Estrategias de negocios / Total de estrategias
- Estrategias competitivas / Estrategias de negocio
- Estudios de mercado realizados / Estudios de mercado programados
- Proveedores potenciales / Cartera de proveedores
- Costo de las ventas realizadas / Costo de las ventas programadas
- Utilidades obtenida / Utilidades estimadas
- Inversiones y gastos realizados / Inversiones y gastos programados

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Informática**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Manejo alternativo de información**

- **Indicadores cualitativos**

- Nivel en que fortalece la calidad de gestión
- Medida en que coadyuva a la consecución de los objetivos organizacionales
- Forma en que determina cuándo y cómo son salvaguardados los activos de los sistemas computarizados
- Manera en que mantiene la integridad de los datos

- **Indicadores cuantitativos**

- Normas para el manejo de sistemas e información / Total de normas aprobadas
- Normas para preservar la información / Normas de seguridad diseñadas
- Estudios para evaluar el área de procesos electrónicos / Estudios de evaluación de la gestión organizacional
- Equipos de cómputo adquiridos / Equipos de cómputo necesarios

- Equipos de cómputo propios / Total de equipos
- Equipos de cómputo rentados / Total de equipos
- Servicios de mantenimiento preventivo / Total de servicios de mantenimiento
- Servicios de mantenimiento preventivo / Total de equipos
- Servicios de mantenimiento correctivo / Total de servicios de mantenimiento
- Servicios de mantenimiento correctivo / Total de equipos
- Diccionario de datos realizados / Número de sistemas desarrollados
- Proceso de datos / Total de procesos de soporte informático
- Sistemas computacionales aplicados / Sistemas computacionales diseñados
- Sistemas de comunicación vía red / Sistemas de comunicación existentes
- Paquetería propuesta / Paquetería autorizada

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Investigación y desarrollo**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Innovación de valor**

- **Indicadores cualitativos**

- Manera en que fortalece la capacidad de cambio
- Medida en que permite la diversificación de productos y / o servicios
- Forma en que impulsa la generación de mejores servicios y productos
- Nivel en que abre perspectivas de crecimiento y desenvolvimiento potenciales

- **Indicadores cuantitativos**

- Proyectos de investigación y desarrollo en el país / Total de proyectos

- Proyectos de investigación y desarrollo en el extranjero / Total de proyectos
- Personal responsable de la función / Total de personal
- Presupuesto asignado a investigación y desarrollo / Presupuesto total
- Productos mejorados / Total de productos
- Servicios mejorados / Total de servicios

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Marketing**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Desplazamiento y ubicación de productos y / o servicios**

• **Indicadores cualitativos**

- Grado en que el marketing constituye un vínculo estratégico entre la globalización y sus clientes
- Modo en que aumenta el conocimiento del mercado y la capacidad competitiva de la organización
- Forma en que posibilita el posicionamiento de la organización
- Medida en que representa una fuente de ingresos fundamental

• **Indicadores cuantitativos**

- Programas de comercialización / Total de programas
- Estrategias comerciales / Programas de comercialización
- Estrategias comerciales / Estrategias de negocio
- Fuerzas de ventas / Total de personal
- Licitaciones en que participa la organización / Total de licitaciones en el ramo de actividad
- Licitaciones ganadas / Total de licitaciones
- Licitaciones pérdidas / Total de licitaciones
- Análisis de especificaciones técnicas de productos / Total de licitaciones

- Monto obtenido / Monto cotizado
- Canales de distribución empleados / Canales de distribución posibles
- Ventas netas / Fuerzas de ventas
- Ventas realizadas vía comercio electrónico / Ventas netas
- Ventas nacionales / Ventas netas
- Ventas al extranjero / Ventas netas
- Comisiones / Ventas
- Estudios y análisis del mercado programados / Estudios y análisis del mercado realizados
- Presupuesto para comercialización / Presupuesto total
- Costo de Publicidad / Presupuesto para comercialización

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Operaciones**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Generación de productos y/o servicios con un valor agregado**

- **Indicadores cualitativos**

- Forma en que administra los recursos necesarios para generar los bienes y servicios requeridos por la organización
- Capacidad para promover la rentabilidad de recursos productivos
- Forma en que fomenta el respeto a las condiciones ambientales

- **Indicadores cuantitativos**

- Procesos productivos / Total de procesos
- Producción obtenida / Producción estimada
- Personal asignado a la función / Total de personal
- Costo de los insumos / Costo de producción
- Costo de los insumos nacionales / Costo de producción
- Costo de los insumos extranjeros / Costo de producción

- Artículos producidos / Costo de producción
- Equipo y maquinaria propios / Total de equipos y maquinaria
- Equipo y maquinaria arrendados / Total de equipos y maquinaria
- Estudio para el diseño de productos y servicios / Estudios para mejorar la producción
- Estudio sobre productividad realizados / Estudio sobre productividad programado
- Requerimientos de material / Plan de producción
- Mantenimiento preventivo de equipos y maquinarias / Número de equipos y maquinarias
- Mantenimiento correctivo de equipos y maquinarias / Número de equipos y maquinarias
- Operaciones nacionales / Total de operaciones
- Operaciones globales / Total de operaciones
- Control de manufactura / Total de controles
- Valor de los equipos y maquinarias / Activo Fijo
- Depreciación / Activo Fijo

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Proveedores**

**Suministro de insumos**

- **Indicadores cualitativos**

- Grado en que los proveedores abastecen de recursos que pueden ampliar las ventajas competitivas
- Manera en que aumentan la capacidad de respuesta
- Medida en que permiten mejorar la calidad de los bienes y / o servicios

- **Indicadores cuantitativos**

- Cartera de proveedores / Proveedores requeridos
- Proveedores nacionales / Total de proveedores

- Proveedores extranjeros / Total de proveedores
- Asistencia técnica recibida / Asistencia técnica solicitada
- Monto ejercido de las líneas / Líneas de crédito de proveedores
- Monto ejercido de las líneas / Líneas de crédito de proveedores nacionales
- Monto ejercido de las líneas / Líneas de crédito de proveedores extranjeros
- Apoyo para licitaciones recibidos / Apoyo para licitaciones solicitados
- Base de datos de proveedores / Total de bases de datos
- Estudios realizaos sobre la incidencia de errores de proveedores / Total de proveedores

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Proyectos**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Promueven la unidad de propósito**

- **Indicadores cualitativos**

- Dimensión en que los proyectos, como mecanismo de trabajo, se transforman en una forma de respuesta a las demandas de productos y servicios.
- Medida en que crean un marco de referencia para el manejo eficaz de procesos, productos y servicios.
- Forma en que se constituyen como marco de acción para ordenar el trabajo organizacional.

- **Indicadores cuantitativos**

- Proyectos aprobados / Proyectos presentados
- Proyectos implementados / Total de proyectos
- Proyectos reprogramados / Total de proyectos
- Proyectos de inversión / Total de proyectos
- Estudios económicos / Total de proyectos

- Proyectos rentables / Total de proyectos
- Evaluaciones económicas de proyectos rentables / Total de proyectos
- Personal asignado a proyectos / Total de proyectos
- Personal asignado a proyectos / Total de áreas
- Personal asignado a proyectos / Equipos de trabajo
- Estudios realizados / Estudios proyectados
- Proyectos nacionales / Total de proyectos
- Proyectos en el extranjero / Total de proyectos
- Estrategias / Proyectos
- Resultados obtenidos / Resultados programados
- Financiamiento por proyectos / Total de proyectos

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Recursos financieros**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Manejo, registro y control de recursos y contabilidad**

- **Indicadores cualitativos**

- Grado en que la organización administra de una manera inteligente sus recursos financieros
- Capacidad para obtener ventajas competitivas derivadas de la captación y uso de recursos económicos
- Nivel en que el manejo de registros posibilita el seguimiento y control sistemático de todas y cada una de las operaciones que realiza

- **Indicadores cuantitativos**

- Circulante o capital de Trabajo = ( Activo circulante / Pasivo circulante )
- Patrimonio inmovilizado = ( Activo fijo tangible / Capital contable tangible)

- Protección al pasivo total = ( Capital contable / Pasivo total )
- Prueba rápida o disponible = ((Efectivo + inversión en valores) / Pasivo a corto plazo)
- Prueba del ácido = ((Efectivo + inversión en valores + cuentas por cobrar) / Pasivo a corto plazo)
- Margen de seguridad = ( Capital neto de trabajo / Pasivo a corto plazo )
- Cobertura financiera = ( Utilidad antes de intereses e impuestos / Costos financieros )
- Rotación de clientes = ( (Promedio de clientes \* 360) / Ventas a crédito )
- Rotación de la inversión permanente = ( Ventas / Inversión permanente )
- Rotación de proveedores = ( (Promedio de proveedores \* 360) / Compras a crédito )
- Margen de utilidad bruta = ( Utilidad bruta / Ventas netas )
- Gastos de operación = ((Gastos de venta + Gastos de administración) / Ventas netas )
- Rentabilidad de inversión permanente = ((Utilidad neta \*100)/Inversión permanente)
- Utilidad por acción = (Utilidad neta / Número de acciones)
- Múltiplo = (Precio / Utilidad por acción)
- Precio a fondos de operación = (Precio / Fondos de operación)
- Precio a valor en libros = (Precio / Valor en libros)
- Dividendo a utilidad = ( ( Dividendo en efectivo \* 100) / Utilidad por acción)
- Rotación de la planta = (Ventas netas / Activos Fijos)



**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Servicio a clientes**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Capacidad de respuesta**

- **Indicadores cualitativos**

- Grado en que permite el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes
- Modo en que se convierte en una fuente de recursos
- Manera en que crea una imagen institucional

- **Indicadores cualitativos**

- Servicio al cliente / Total de servicios
- Procesos de servicios al cliente / Total de procesos
- Personal responsable de la atención a clientes / Total de personal
- Personal capacitado en trato a clientes/ Personal responsable de la atención a clientes
- Estudios efectuados para mejorar la atención a clientes / Estudios programados para mejorar la atención a clientes
- Estadística de servicios prestados / Servicios programados
- Inversión en servicios a clientes / Total de servicios prestados

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Servicio generales**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Desarrollo de condiciones de operación**

- **Indicadores cualitativos**

- Medida en que el área de servicios generales conserva los medios de producción en buen estado
- Modo en que mejora las condiciones de trabajo
- Forma en que coadyuva en la racionalización del uso de instalaciones medios de operación
- Manera en que apoya el desahogo de las actividades
- Nivel en que contribuye a reducir costos

- **Indicadores cualitativos**

- Personal de vigilancia / Total de personal
- Personal de vigilancia propio / Total de personal
- Personal de vigilancia subcontratado / Total de personal
- Monto de los servicios de vigilancia / presupuesto aprobado
- Servicios de mantenimiento preventivo / Total de programas de mantenimiento
- Servicios de mantenimiento correctivo / Total de programas de mantenimiento
- Mantenimiento interno / Total de programas de mantenimiento
- Mantenimiento subcontratado / Total de programas de mantenimiento
- Programas de mantenimiento / Total de programas
- Monto de los servicios de mantenimiento / Presupuesto aprobado
- Programa de obras / Total de programas
- Monto de las obras / Presupuesto aprobado
- Personal de limpieza / Total de personal
- Personal de limpieza interno / Total de personal
- Personal de limpieza subcontratado / Total de personal
- Monto del servicio de limpieza / Presupuesto aprobado
- Vehículos destinados a transporte / Total de vehículos
- Vehículos propios / Total de vehículos
- Vehículos arrendados / Total de vehículos
- Servicios de transporte realizados / servicios necesarios
- Monto del servicio de transporte / Presupuesto aprobado
- Fotocopiadoras existente / Fotocopiadoras necesarias
- Fotocopiadoras propias / Total de fotocopiadoras
- Fotocopiadoras rentadas / Total de fotocopiadoras
- Fotocopias realizadas / Fotocopias autorizadas
- Mantenimiento preventivo de fotocopiadoras / Número de Fotocopiadoras

- Mantenimiento correctivo de fotocopiadoras / Número de Fotocopiadoras
- Monto del servicio de fotocopiado / Presupuesto aprobado
- Correspondencia tramitada / Total de correspondencia
- Documentos archivados / Total de documentos
- Monto del servicio de correspondencia / Presupuesto aprobado
- Servicios de mensajería realizados / Servicios de mensajería solicitados
- Monto del servicio de mensajería / Presupuesto aprobado
- Monto de los servicios generales / Presupuesto aprobado

**ELEMENTO ESPECÍFICO:**

**Sistemas**

**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

**Definen la distribución interrelacionada de componentes**

- **Indicadores cualitativos**

- Nivel de desarrollo de mecanismos de información eficaces
- Forma en que contribuye a controlar los procesos de comunicación
- Grado en que fortalece el proceso de toma de decisiones a través de la generación oportuna de información

- **Indicadores cualitativos**

- Normas aplicadas en el diseño de sistema / Normas aprobadas en el diseño de sistema
- Sistemas aceptado / Sistemas aprobados
- Sistemas de información / Total de sistemas
- Sistemas de información administrativa / Total de sistemas
- Sistemas de soporte de toma de decisiones / Total de sistemas
- Costo de los sistemas de información / Presupuesto asignado a sistemas

- Estudios para el análisis y diseño de sistemas / Estudios de mejoramiento administrativo
- Estudios de factibilidad realizados / Estudios de factibilidad necesarios
- Estudios de viabilidad efectuados / Estudios de viabilidad requeridos
- Estándares requeridos / Estándares desarrollados

#### **4.8. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Constituye el producto final del trabajo del auditor en el cual se presentan las observaciones conclusiones, recomendaciones sobre los hallazgos, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto sustentado en papeles de trabajo, documentos que respaldan el análisis realizado por el auditor que juzgue relevante para la comprensión del informe.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> <http://ocu.ucr.ac.cr/Boletines/2008-Boletin1-4.pdf>

**MODELO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN DE  
RESULTADOS**



**CR. 1.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN DE  
RESULTADOS**

<b>N o</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REFERENCIA P/T</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	Objetivo:					
	Procedimientos:					
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

#### **4.9. SEGUIMIENTO Y MONITOREO**

Tiene como objeto el seguimiento y sus respectivas modificaciones, según sea necesario. El seguimiento debe ser realizado a través de actividades de gestión continua, evaluaciones independientes, o ambas.

Sirve para ajustar la estructura del sistema de monitoreo a las necesidades del proyecto, además para tener clara la función que debe cumplir el sistema de monitoreo.

“El seguimiento de proyectos es una función que consiste en utilizar un sistema de información, basado en la formulación del proyecto de desarrollo (matriz de planificación y plan de ejecución de las actividades).

El monitoreo es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución de un proyecto, para identificar logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

PASOS PARA LA EJECUCIÓN DEL MONITOREO:

1. Acordar los objetivos del monitoreo
2. Acordar un presupuesto para el monitoreo
3. Determinar las áreas de impacto a observar
4. Construir las cadenas de resultados e hipótesis de impacto
5. Construcción de indicadores
6. Elaboración de un plan para el levantamiento y análisis de datos
7. Elaboración de un plan para el uso y la difusión de los datos”<sup>123</sup>

---

<sup>123</sup> <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/del/metodologia34.html>

**MODELO DE CÉDULA DE CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES**



**CR. 5.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
CÉDULA DE CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES**

<b>N</b>	<b>CARGOS / RECOMENDACIONES</b>	<b>AGO- STO 2012</b>	<b>SEPTIEM- -BRE 2012</b>	<b>OC- TUBRE 2012</b>	<b>NOVIEM -BRE 2012</b>	<b>DICIEM- -BRE 2012</b>	<b>ENERO 2013</b>	<b>FEBRERO 2013</b>	<b>MAR- ZO 2013</b>	<b>ABRIL 2013</b>	<b>MA- YO 2013</b>	<b>FIRMAS DE LOS SERVIDORES RESPONSABLES DEL CUMPLIMIENTO O APLICACIÓN</b>
	Al (Máxima Autoridad de la Entidad: Presidente del Directorio, Gerente General, Director Ejecutivo, etc.)											
	Al (Director, Gerente, Jefe de Departamento, Jefe de Área u otro servidor o servidores de la entidad encargados de la aplicación de la(s) recomendación (es))											

Elaborado por:  
Nombre del Jefe de Equipo

Revisado por:  
Nombre del Supervisor

## **CAPÍTULO 5**

### **PROPUESTA DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL BANCO PICHINCHA AGENCIA LAS PALMAS**

#### **5.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

Es la primera fase del proceso de planificación cuyo objetivo es establecer las pautas fundamentales que dirigen el trabajo de auditoría. La planificación preliminar es el soporte sobre el cual estarán basadas las actividades requeridas para la ejecución del trabajo y para alcanzarlo eficientemente

Nos permitirá identificar eventos, procesos y actividades respecto a la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética de la empresa; que pueden tener un efecto importante en su gestión administrativa, lo que ayudará al Auditor a realizar una adecuada planificación, ejecución y consecución de los resultados de Auditoría. Por lo tanto procederemos a realizar el Programa de Auditoría Preliminar, concluyendo con el Reporte Preliminar de Auditoría; a fin de que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a la elaboración del informe final.





AA. 1.1/1

## CARTA COMPROMISO

OFICIO: PP-CC-2011-001

Esmeraldas, 03 de Enero del 2012

Lcdo.

Carlos Santos Cucalón

GERENTE ZONAL BANCO PICHINCHA ESMERALDAS

Presente.-

Por la presente tengo a bien confirmar nuestro compromiso para la realización de la Auditoría de Gestión a los Departamentos: Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas, de la Agencia Las Palmas para el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, trabajo que se realizará durante 320 horas.

Esta auditoría se la realizará en la ciudad de Esmeraldas, provincia de Esmeraldas, en la Agencia Las Palmas y contará con el siguiente equipo de trabajo:

- Ing. Efrén Castellanos : Supervisor de Auditoría
- Ing. Karla Mercado : Jefe de Equipo de Auditoría
- Ing. Cristhian Núñez : Auxiliar de Auditoría
- Ing. Andrea Sánchez : Auxiliar de Auditoría

Esta auditoría se la realizará bajo las normas de Auditoría vigentes, ética profesional y el compromiso que caracteriza nuestro equipo de trabajo, cumpliendo con la elaboración de una Auditoría de Gestión, concluyendo con la elaboración del informe final de Auditoría y la exposición ante las principales autoridades, incluyendo comentarios y recomendaciones a fin de darse la implementación para los cambios propuestos.

Atentamente,

Ing. Jessica Álvarez  
GERENTE DE AUDITORÍA KSK



AA. 2.1/1

## ORDEN DE TRABAJO N. 001

Esmeraldas, 04 de Enero del 2012

Ing.

Efrén Castellanos

SUPERVISOR DE AUDITORÍA

Presente.-

En atención a la Auditoría de Gestión a los Departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas de la Agencia Las Palmas, por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, designo a usted Supervisor de Auditoría, para que con el apoyo de un Jefe de Equipo y dos Auxiliares de Auditoría realicen dicho trabajo, mismo que se realizará durante 320 horas.

### Objetivos de la Auditoría a realizarse:

- Evaluar el Control Interno para definir la eficiencia, eficacia, ética ecología y economía.
- Analizar la base legal y los procesos administrativos
- Evaluar los indicadores de gestión, productividad, eficacia y eficiencia.
- Analizar los manuales de procedimientos, su validez y aplicación para lograr los objetivos de la empresa.

El resultado de la Auditoría será entregado el 02 de Julio del 2012, con el siguiente valor agregado:

- Borrador del Informe de Auditoría
- Síntesis del Informe
- Memorando de Antecedentes

Por su gentil atención a la presente, quedo de usted muy agradecida.

Atentamente,

Ing. Jessica Álvarez

GERENTE DE AUDITORÍA KSK



AA. 3.1/1

**ORDEN DE TRABAJO N. 002**

Esmeraldas, 04 de Enero del 2012

Ing.

Karla Mercado

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

Presente.-

En atención a la Auditoría de Gestión a los Departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas de la Agencia Las Palmas, por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, designo a usted Supervisor de Auditoría, para que con el apoyo de un Jefe de Equipo y dos Auxiliares de Auditoría realicen dicho trabajo, mismo que se realizará durante 320 horas.

Objetivos de la Auditoría a realizarse:

- Evaluar el Control Interno para definir la eficiencia, eficacia, ética ecología y economía.
- Analizar la base legal y los procesos administrativos
- Evaluar los indicadores de gestión, productividad, eficacia y eficiencia.
- Analizar los manuales de procedimientos, su validez y aplicación para lograr los objetivos de la empresa.

El resultado de la Auditoría será entregado el 02 de Julio del 2012, con el siguiente valor agregado:

- Borrador del Informe de Auditoría
- Síntesis del Informe
- Memorando de Antecedentes

Por su gentil atención a la presente, quedo de usted muy agradecida.

Atentamente,

Ing. Jessica Álvarez

GERENTE DE AUDITORÍA KSK



AA. 4.1/1

## ORDEN DE TRABAJO N. 003

Esmeraldas, 04 de Enero del 2012

Ing.

Cristhian Núñez

AUXILIAR DE AUDITORÍA

Presente.-

En atención a la Auditoría de Gestión a los Departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas de la Agencia Las Palmas, por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, designo a usted Supervisor de Auditoría, para que con el apoyo de un Jefe de Equipo y dos Auxiliares de Auditoría realicen dicho trabajo, mismo que se realizará durante 320 horas.

### Objetivos de la Auditoría a realizarse:

- Evaluar el Control Interno para definir la eficiencia, eficacia, ética ecología y economía.
- Analizar la base legal y los procesos administrativos
- Evaluar los indicadores de gestión, productividad, eficacia y eficiencia.
- Analizar los manuales de procedimientos, su validez y aplicación para lograr los objetivos de la empresa.

El resultado de la Auditoria será entregado el 02 de Julio del 2012, con el siguiente valor agregado:

- Borrador del Informe de Auditoría
- Síntesis del Informe
- Memorando de Antecedentes

Por su gentil atención a la presente, quedo de usted muy agradecida.

Atentamente,

Ing. Jessica Álvarez

GERENTE DE AUDITORÍA KSK



AA. 5.1/1

## ORDEN DE TRABAJO N. 004

Esmeraldas, 04 de Enero del 2012

Ing.

Andrea Sánchez

AUXILIAR DE AUDITORÍA

Presente.-

En atención a la Auditoría de Gestión a los Departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas de la Agencia Las Palmas, por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, designo a usted Supervisor de Auditoría, para que con el apoyo de un Jefe de Equipo y dos Auxiliares de Auditoría realicen dicho trabajo, mismo que se realizará durante 320 horas.

### Objetivos de la Auditoría a realizarse:

- Evaluar el Control Interno para definir la eficiencia, eficacia, ética ecología y economía.
- Analizar la base legal y los procesos administrativos
- Evaluar los indicadores de gestión, productividad, eficacia y eficiencia.
- Analizar los manuales de procedimientos, su validez y aplicación para lograr los objetivos de la empresa.

El resultado de la Auditoría será entregado el 02 de Julio del 2012, con el siguiente valor agregado:

- Borrador del Informe de Auditoría
- Síntesis del Informe
- Memorando de Antecedentes

Por su gentil atención a la presente, quedo de usted muy agradecida.

Atentamente,

Ing. Jessica Álvarez

GERENTE DE AUDITORÍA KSK



**AA. 6.1/1**

## **COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA**

OFICIO: PP-CC-2011-002

Esmeraldas, 05 de Enero del 2012

Lcdo.

Carlos Santos Cucalón

GERENTE ZONAL BANCO PICHINCHA ESMERALDAS

Presente.-

En referencia a la Orden de Trabajo N.001 se inicia la Auditoría de Gestión a los Departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas de la Agencia Las Palmas por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, bajo la dirección del Jefe de Auditoría.

El equipo de Auditoría estará conformado por:

- 1 Supervisor de Auditoría
- 1 Jefe de Equipo de Auditoría
- 2 Auxiliares de Auditoría

Solicitamos se nos brinde la colaboración necesaria y el acceso a la información requerida para el equipo de Auditoría, de modo que dicho examen pueda ser realizado para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Seguros de contar con la colaboración requerida, quedará de ustedes muy agradecida.

Atentamente,

Ing. Karla Mercado

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA KSK



AA. 7.1/1

## COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA

OFICIO: PP-CC-2011-003

Esmeraldas, 05 de Enero del 2012

Ing.

Gloria Andrade Vásquez

GERENTE AGENCIA LAS PALMAS

Presente.-

En referencia a la Orden de Trabajo N.001 se inicia la Auditoría de Gestión a los Departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas de la Agencia Las Palmas por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, bajo la dirección del Jefe de Auditoría.

El equipo de Auditoría estará conformado por:

- 1 Supervisor de Auditoría
- 1 Jefe de Equipo de Auditoría
- 2 Auxiliares de Auditoría

Solicitamos se nos brinde la colaboración necesaria y el acceso a la información requerida para el equipo de Auditoría, de modo que dicho examen pueda ser realizado para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Seguros de contar con la colaboración requerida, quedaré de ustedes muy agradecida.

Atentamente,

Ing. Karla Mercado

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA KSK



AA. 8.1/1

## COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA

OFICIO: PP-CC-2011-004

Esmeraldas, 05 de Enero del 2012

Lcda.

María Meza Mosquera

JEFE DE SERVICIOS AGENCIA LAS PALMAS

Presente.-

En referencia a la Orden de Trabajo N.001 se inicia la Auditoría de Gestión a los Departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas de la Agencia Las Palmas por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, bajo la dirección del Jefe de Auditoría.

El equipo de Auditoría estará conformado por:

- 1 Supervisor de Auditoría
- 1 Jefe de Equipo de Auditoría
- 2 Auxiliares de Auditoría

Solicitamos se nos brinde la colaboración necesaria y el acceso a la información requerida para el equipo de Auditoría, de modo que dicho examen pueda ser realizado para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Seguros de contar con la colaboración requerida, quedará de ustedes muy agradecida.

Atentamente,

Ing. Karla Mercado

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA KSK





AA. 9.1/1

## COMUNICACIÓN INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA

OFICIO: PP-CC-2011-005

Esmeraldas, 05 de Enero del 2012

Sr.

Alex Guerrero Vallejo

SUPERVISOR DE CAJAS AGENCIA LAS PALMAS

Presente.-

En referencia a la Orden de Trabajo N.001 se inicia la Auditoría de Gestión a los Departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas de la Agencia Las Palmas por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011, bajo la dirección del Jefe de Auditoría.

El equipo de Auditoría estará conformado por:

- 1 Supervisor de Auditoría
- 1 Jefe de Equipo de Auditoría
- 2 Auxiliares de Auditoría

Solicitamos se nos brinde la colaboración necesaria y el acceso a la información requerida para el equipo de Auditoría, de modo que dicho examen pueda ser realizado para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Seguros de contar con la colaboración requerida, quedará de ustedes muy agradecida.

Atentamente,

Ing. Karla Mercado

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA KSK



**AA. 10.1/1**

## **CONFIRMACIÓN INICIO DE EXAMEN DE AUDITORÍA**

Esmeraldas, 05 de Enero del 2012

Ing.

Jessica Álvarez

GERENTE GENERAL DE AUDITORÍA KSK

Presente.-

En respuesta al oficio PP-CC-2011-001 “Comunicación de inicio de Examen de Auditoría” suscrito por ustedes, tengo a bien confirmarle que el personal de la Agencia Las Palmas del Banco Pichincha C.A hemos recibido la comunicación del inicio de la Auditoría a realizarse por su empresa, y estamos prestos a colaborar y proporcionar toda la información y documentación que requieran, así como brindar las facilidades necesarias de las instalaciones para el desarrollo de sus actividades.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carlos Santos Cucalón', written in a cursive style.

Lcdo. Carlos Santos Cucalón

GERENTE ZONAL BANCO PICHINCHA ESMERALDAS

### **5.1.1. PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA**

Consiste en una estrategia a seguir para desarrollar el trabajo de Auditoría de Gestión en esta empresa, en base al conocimiento e información obtenida de parte de la empresa, promoviendo la eficiencia en el manejo de los recursos y el logro efectivo de las metas y objetivos, concretándose al final en un reporte de Planificación Preliminar.

En esta fase se obtendrá información general sobre el funcionamiento de la empresa y específicamente de los departamentos estudiados, se determinará la viabilidad de efectuar la Auditoría de conformidad con el objetivo establecido, y se identificarán las actividades más importantes.

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**OBJETIVO:**

Recopilar información primordial de la empresa que permita conocer sus procesos y políticas para obtener una visión general de su funcionamiento

<b>N</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>ELAB. POR</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	Entrevistas con las autoridades de la empresa: <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente Zonal de la empresa</li><li>• Gerente de Agencia</li></ul>	<b>PP.2.1/6</b>	K.M.CH.	9/01/2012	
2	Visita previa a las instalaciones	<b>PP.3.1/2</b>	K.M.CH.	9/01/2012	
3	Solicitar la planificación estratégica de la empresa	<b>PP.4.1/3</b>	K.M.CH.	9/01/2012	
4	Obtener la base legal de la empresa	<b>PP.5.1/12</b>	K.M.CH.	10/01/2012	
5	Solicitar los Indicadores de Gestión que mantiene la empresa para los departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas.	<b>PP.6.1/6</b>	K.M.CH.	10/01/2012	
6	Solicitar los Manuales de Procedimientos que mantiene la empresa para los departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas.	<b>PP.7.1/3</b>	K.M.CH.	11/01/2012	

7	Obtener el plan de capacitación de los departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas.	<b>PP.8.1/3</b>	K.M.CH.	11/01/2012	
8	Solicitar los siguientes organigramas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructural</li> <li>• Funcional</li> <li>• Personal</li> </ul>	<b>PP.9.1/3</b>	K.M.CH.	11/01/2012	
9	Solicitar un listado del personal con la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombres y Apellidos</li> <li>• Cargo</li> <li>• Funciones del cargo</li> <li>• Perfil del cargo</li> <li>• Fecha de entrada</li> <li>• Fecha de salida</li> <li>• Tipo de contrato</li> </ul>	<b>PP.10.1/8</b>	K.M.CH.	12/01/2012	
10	Solicitar el proceso de selección del personal	<b>PP.11.1/2</b>	K.M.CH.	12/01/2012	
<b>DEPARTAMENTO DE SERVICIOS BANCARIOS</b>					
11	Obtener un reporte de la evaluación de desempeño del personal de servicios bancarios	<b>PP.12.1/3</b>	K.M.CH.	13/01/2012	
12	Solicitar el proceso de otorgación de créditos	<b>PP.13.1/2</b>	K.M.CH.	13/01/2012	

**PP. 1.3/4**

13	Solicitar el proceso de aperturas de cuentas	<b>PP.14.1/2</b>	K.M.CH.	13/01/2012	
14	Obtener un reporte de inversiones aperturadas y precanceladas	<b>PP.15.1/7</b>	K.M.CH.	13/01/2012	
<i>DEPARTAMENTO DE BALCÓN DE SERVICIOS</i>					
15	Obtener un reporte de la evaluación de desempeño del personal del balcón de servicios.	<b>PP.16.1/3</b>	K.M.CH.	16/01/2012	
16	Solicitar el check list empleado para el visado de operaciones crediticias.	<b>PP.17.1/5</b>	K.M.CH.	16/01/2012	
17	Obtener reporte de chequeras, tarjetas y notas de débito entregadas y anuladas	<b>PP.18.1/24</b>	K.M.CH.	16/01/2012	
<i>DEPARTAMENTO DE CAJAS</i>					
18	Obtener un reporte de la evaluación de desempeño del personal de cajas.	<b>PP.19.1/3</b>	K.M.CH.	17/01/2012	
19	Obtener reporte de reversos realizados para el periodo a auditar.	<b>PP.20.1/2</b>	K.M.CH.	17/01/2012	
20	Entrevista sobre estabilidad laboral de Cajas al Supervisor	<b>PP.21.1/2</b>	K.M.CH.	18/01/2012	
21	Obtener reporte de claves de seguridad asignadas por cupos de autorizaciones	<b>PP.22.1/2</b>	K.M.CH.	17/01/2012	No existen claves de restricciones

**PP. 1.4/4**

22	Elaborar Hojas de Hallazgos	<b>PP.23.1/22</b>	K.M.CH.	23/01/2012	
23	Elaborar Matriz preliminar de riesgo	<b>PP.24.1/2</b>	K.M.CH.	23/01/2012	
24	Elaborar Reporte preliminar de Auditoria	<b>PP.25.1/11</b>	K.M.CH.	24/01/2012	
25	Elaborar demás papeles de trabajo que creyere conveniente	<b>PP.26.1/1</b>	K.M.CH.	24/01/2012	

**5.1.1.1. PAPELES DE TRABAJO**





**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**ENTREVISTA**

**ENTREVISTADO:** Lcdo. Carlos Alfredo Santos Cucalón

**CARGO:** Gerente Zonal del Banco Pichincha Sucursal Esmeraldas

**ENTREVISTADOR:** Karla Mercado Chasing

**Fecha y Hora:** 9 de Enero del 2012 11h00

**Lugar:** Oficina del Entrevistado

1. ¿Qué tipo de cultura prevalece en el departamento de Servicios Bancarios?

R. Prevalece la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de objetivos puesto que el Banco Pichincha ofrece el mismo tipo de servicios y productos que el resto de instituciones financieras por ende lo único que nos puede diferenciar es la calidad de servicios prestada a cada uno de los clientes.

2. ¿La calidad de atención al cliente por parte del personal en general es adecuada? Indicar el por qué de su respuesta?

R. Claro que si es la adecuada el personal constantemente está siendo monitoreado por diversos canales para velar que la atención brindada a los clientes sea en óptimas condiciones, caso contrario se retroalimenta al empleado para que no vuelva a entregar una mala impresión a los clientes quienes son nuestra razón de ser.

3. ¿Cuál es su posición en el organigrama?

R. Mi posición es intermedia pero soy el Líder de la Zona de Esmeraldas

4. ¿Se entrega al personal nuevo que ingresa información como reglamentos de la institución, objetivos, metas y estrategias?

R. Directamente como entregar al empleado algo no se lo realiza por cuanto se cuenta con la Intranet de la institución donde cualquier empleado si requiere información podrá obtenerla sin ningún tipo de prohibición.

5. ¿Considera usted que las funciones para cada uno de los departamentos están bien delimitadas?

R. Si cada uno de los departamentos sabe cuáles son sus funciones y atribuciones.

6. ¿Existe un área o departamento encargado de monitorear los procesos?

R. Los monitoreos son constante de acuerdo al área que le corresponde.

7. ¿Los objetivos de los departamentos son de dominio de toda la empresa?

R. Claro como lo comente enantes todos los empleados de Banco Pichincha pueden visualizar lo objetivos de los departamentos a través de la intranet del Banco.

## **COMENTARIOS**

- Las instituciones financieras buscan entregar un servicio de calidad y para ello se requiere el compromiso de todos los empleados.
- Se cuenta con un sistema de intranet donde se carga toda la información de la empresa misma que puede ser visualizada por todos los empleados en caso de requerir algo de conocimiento adicional a sus funciones.

- No se entrega al empleado nuevo un documento por escrito sobre los reglamentos, misión, visión y objetivos

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

- Disponer a los Jefes departamentales asesorar sobre el compromiso de los empleados nuevos para la lectura de los lineamientos de la institución en general como el de cada uno de los departamentos.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 9 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 9 de Enero del 2012



**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**ENTREVISTA**

**ENTREVISTADO:** Ing. Gloria Andrade Vásquez

**CARGO:** Gerente de Agencia

**ENTREVISTADOR:** Karla Mercado Chasing

**Fecha y Hora:** 9 de Enero del 2012 12h00

**Lugar:** Oficina del Entrevistado

1. ¿Qué tipo de cultura prevalece en el departamento de Servicios Bancarios?  
R. Prevalece la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de objetivos puesto que el concepto de calidad es una pieza fundamental en el desarrollo de la institución.
2. ¿La calidad de atención al cliente por parte del personal de servicios bancarios es adecuada? Indicar el por qué de su respuesta?  
R. Por supuesto el personal siempre es medido por la calidad de servicio entregada tanto al cliente interno como externo por medio de filmaciones, cliente fantasma, encuestas a clientes; lo que permite que sus empleados se esfuercen cada día más para tratar de llegar hacia la excelencia en el servicio.
3. ¿El personal de servicios bancarios trabaja a satisfacción? Indicar el por qué de su respuesta?  
R. En ocasiones puesto que la gran afluencia de clientes y el poco personal conlleva a no trabajar en ocasiones a satisfacción, gustoso de lo que se realiza.

4. ¿Considera que el personal de servicios bancarios es capaz y eficiente?  
R. Si el personal de servicios bancarios es muy capaz y eficiente, puesto que el Banco trata día a día de encontrar la perfección en el trabajo diario de todos los colaboradores lo que se ha convertido en un factor diferenciador con respecto a las demás instituciones financieras existentes.
5. ¿Los objetivos del departamento se relacionan con los procesos del mismo?  
R. Si se relacionan.
6. ¿Existe un área o departamento encargado de monitorear los procesos?  
R. En su gran mayoría los procesos realizados por el departamento de servicios bancario son monitoreados o visados por el balcón de servicios.
7. ¿Los objetivos de este departamento son de dominio de toda la empresa?  
R. Si lo son todos los empleados de Banco Pichincha pueden visualizar los objetivos de cada uno de los departamentos a través de la intranet de la entidad.
8. ¿Cómo repercuten los procesos del departamento de servicios bancarios en la cultura organizacional del Banco Pichincha C.A?  
R Repercuten en gran medida puesto que si los procesos no están bien estructurados no se crea una cultura de logro y propuestas.

#### **COMENTARIOS**

- La calidad en el servicio y la excelencia en el mismo son los pilares fundamentales de Banco Pichincha
- Los monitoreos para este departamento generalmente son realizados por el Balcón de Servicios, por cuanto si existe una buena camarería entre los empleados se puede dejar de ser imparcial en el monitoreo de procesos

- El poco personal genera molestia en el cliente interno desarrollando en ocasiones insatisfacción en lo que se realiza

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- En base al presupuesto asignado anualmente revisar para el área que se encuentra en problemas la contratación de más personal para que el empleado se encuentre siempre satisfecho en sus funciones y sea esa la imagen que proyecte hacia los demás.

### **Al Gerente General**

- Disponer al Jefe de Recursos Humanos seleccionar al personal independiente del área para que sea quien realice los monitoreos y controles necesarios, de esta manera se evitaría problemas posteriores que pueden afectar a la institución

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 9 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 9 de Enero del 2012



**PP. 3.1/2**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**CÉDULA NARRATIVA**

Fecha de visita: 9 de Enero del 2012      Hora: 10h30

**OBJETIVO:** Realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa a fin de que a través de esta visita se puedan definir sus actividades principales y los aspectos que más intervienen en los departamentos estudiados.

El horario de atención al público es de 09h00 a 16h30 de Lunes a Viernes para el departamento de cajas el cual se encuentra ubicado en la planta baja de las instalaciones; y los departamentos de servicios bancarios y de balcón de servicios su horario de atención al público es de 09h00 a 16h00 de Lunes a Viernes mismos que se encuentran ubicado en la segunda piso de las instalaciones.

En la empresa la mayoría de sus registros son automatizados aunque existen algunos procesos manuales especialmente en el balcón de servicios, la carga operativa del departamento de servicios bancarios es alta lo que ocasiona que se pierdan algunas ventas porque los clientes se cansan de esperar el término de cada proceso; no se aprecia un ambiente de trabajo en equipo y organizado.

## **COMENTARIOS**

- Existen algunos procesos que no son automatizados en el balcón de servicios mismo que si continúan manejando de esa manera y si el ejecutivo no es minucioso en los controles puede causar problemas a la institución.
- Existe una alta carga operativa para el departamento de servicios bancarios lo que ocasiona que se pierdan negocios puesto que el cliente se cansa de esperar el término de cada proceso.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Sistemas**

- Reestructurar el sistema de tal manera que se automaticen todos los procesos a fin de que la institución no corra ningún riesgo por controles no considerados por el personal del departamento de balcón de servicios.

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Realizar la contratación de personal para el departamento de servicios bancarios para cubrir la alta demanda de venta de productos y servicios

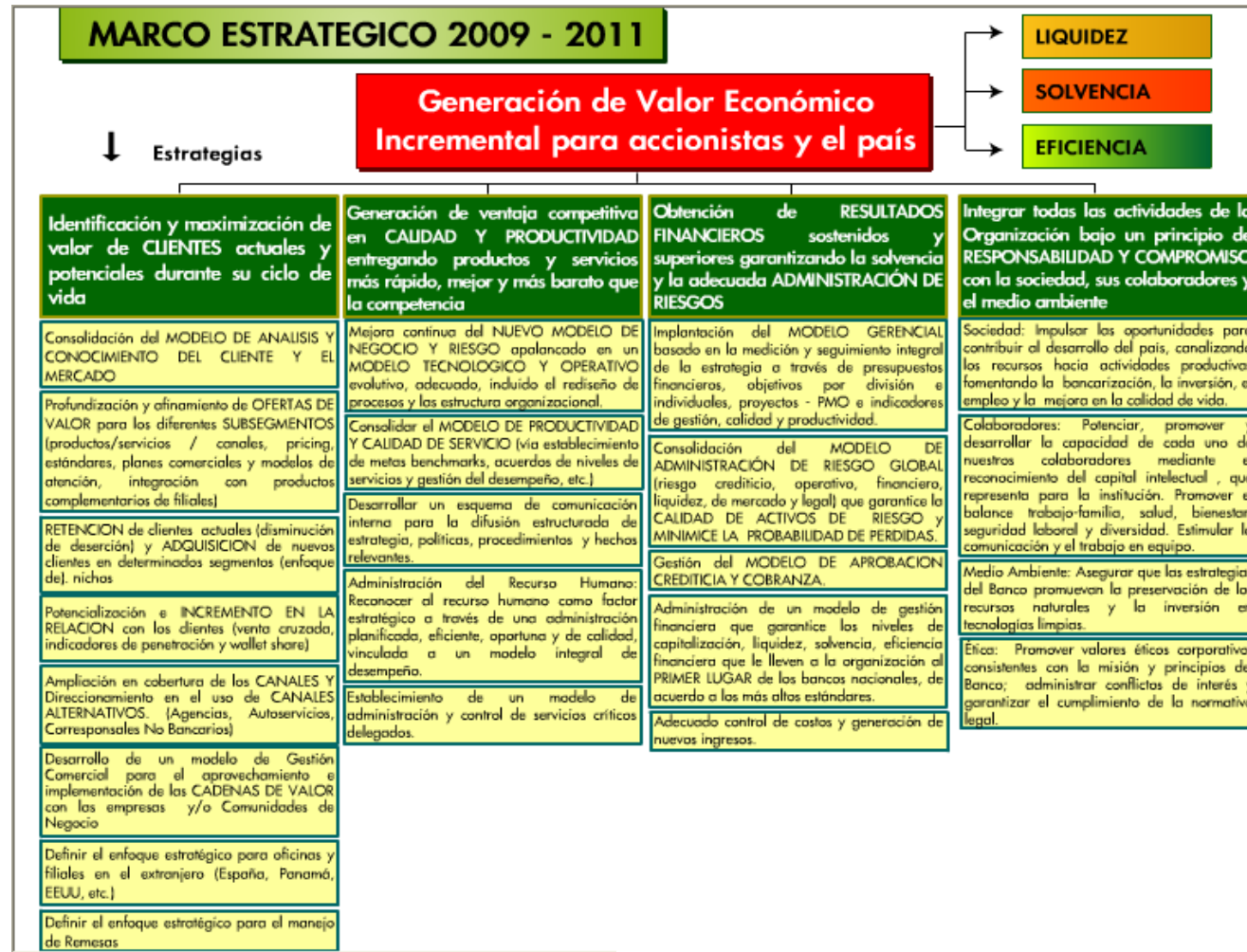
Elaborado por: Karla Mercado Ch.

Fecha: 9 de Enero del 2012

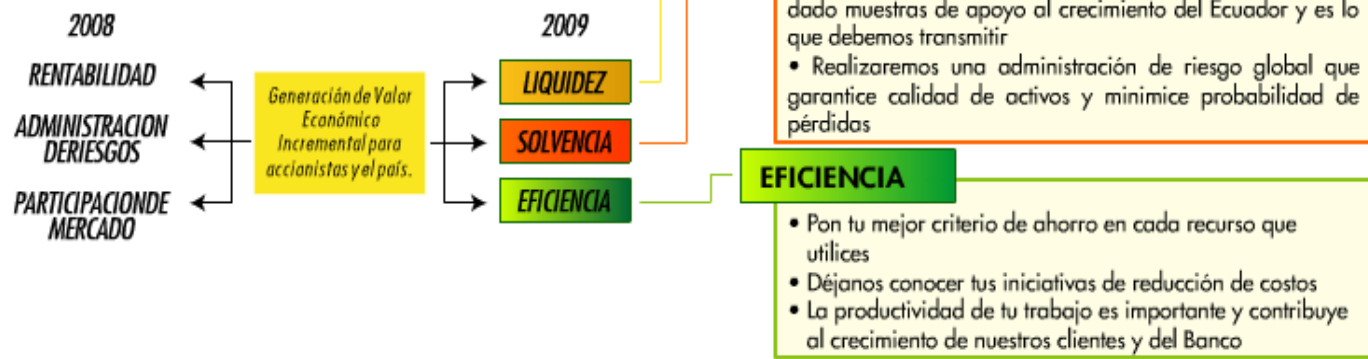
Revisado por: Efrén Castellanos

Fecha: 9 de Enero del 2012





En el periodo 2009 - 2011, tu **contribución** para impulsar nuestros lineamientos estratégicos más importantes, será efectiva con una o varias de las siguientes maneras:



## **COMENTARIO**

- La planificación estratégica a pesar de encontrarse en la intranet del Banco a disponibilidad de todos los empleados, por la carga operativa no es revisada, analizada y cumplida como debería.

## **RECOMENDACIÓN**

- **Al Gerente Zonal**

Disponer a los Jefes Departamentales la función de difundir la Planificación Estratégica de la empresa a fin de que el personal se familiarice con la misma y cumplan su trabajo enfocándose al logro de los objetivos propuestos por la empresa.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 9 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 9 de Enero del 2012

**PP. 5.1/12**

## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**



## **POLÍTICA**

Las reglas y regulaciones son imprescindibles para la eficiente marcha de una empresa y la clave de una operación con suceso; éstas han sido establecidas como guía para todos en la institución.

Es la política administrativa el ser pacientes, comprensivos, honestos y tolerantes en el manejo del Banco y/o sus filiales. Es deseo sincero de la administración ayudar a los miembros de la institución en todo lo que sea posible a fin que todos puedan progresar en la misma, pero cualquier incumplimiento a estas reglas serán sancionado con una política uniforme que se aplicará en todas las oficinas y a todas las personas.

Debemos pedir la sincera colaboración de los empleados en el cumplimiento de estas reglas que se contemplan en este Reglamento Interno de Trabajo que serán de beneficio común para todos.

*La misión y la visión del Banco Pichincha están centradas en satisfacer sus necesidades.*



### **Misión**

Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo del Ecuador apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

### **Visión**

El Banco Pichincha es el líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus acciones

## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DEL BANCO PICHINCHA**

**Art. 1.-** En uso de las facultades señaladas en la ley, el Directorio del Banco del Pichincha C.A., establece el presente Reglamento Interno, que contiene las regulaciones específicas a las cuales se sujetarán las relaciones laborales y la prestación de servicios por parte del personal de empleados y trabajadores del Banco y/o sus filiales, sin perjuicio de lo dispuesto por las leyes y contratos colectivos.

**Art. 2.-** La palabra "Banco" que se utiliza en este reglamento se referirá al Banco del Pichincha y/o sus filiales; y el término "empleado", a todos los trabajadores que actualmente o en el futuro desempeñen funciones en el mismo Banco o en una de sus filiales.

Como "Supervisor" se entenderá al funcionario inmediato superior de la lista de mando de un empleado.

**Art. 3.-** Para conocimiento de todos los empleados, el Banco entregará a cada uno de ellos un ejemplar del presente Reglamento, debiendo suscribir cada uno el correspondiente recibo.

**Art.4.-** Los empleados quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento y su desconocimiento no será motivo de excusa para ningún empleado.

**Art. 5.-** El empleado del Banco del Pichincha C.A., debe tener presente que con su trabajo, desempeña un papel importante en la vida del país, especialmente por la confianza depositada no solamente por el Banco sino por los clientes y el público en general. Por lo mismo, sus cualidades de honorabilidad, delicadeza, confidencialidad y educación son esenciales en el desempeño de su trabajo.

**Art. 6.-** La Dirección y Administración del Banco las ejerce el Gerente General directamente o por intermedio de los distintos niveles de orden jerárquico, por medio de quien se organizan el sistema de trabajo y distribución de personal, sin perjuicio de las atribuciones que corresponden al Directorio.

**Art. 7.-** El Banco se reserva el derecho exclusivo de contratar nuevos empleados a su servicio. Declara además que es su política no aceptar solicitudes de trabajo de parientes cercanos de los empleados del Banco hasta segundo grado de afinidad y cuarto de consanguinidad o que tengan vínculo de matrimonio.

**Art. 8.-** El Banco podrá suscribir contratos individuales de trabajo, sean estos ocasionales, por obra cierta, de plazo fijo o indefinido, los vínculos con una obra o servicio determinado, por jornadas parciales permanentes, a prueba, etc.

**Art. 9.-** Todo contrato de trabajo se realizará por escrito y tendrá necesariamente un período de prueba.

## Ejecutivo de Negocios

- **Misión:**  
Atender los requerimientos de Clientes referentes a transacciones propias del Asesor Bancario, así como también de los Productos y Servicios, dentro de las políticas, procedimientos y estándares definidos en el Banco, gestionando la venta cruzada de forma ágil los productos del activo y pasivo, demostrando permanentemente compromisos con el Cliente.
- **De acuerdo a:**  
Los lineamientos establecidos por el Área Comercial y a las estrategias definidas por Marketing  
  
Cumplimiento de las Normas, Políticas y Procedimientos Comerciales, Contable y de Seguridad
- **Con el fin de:**  
Ofrecer un Nivel de Servicio superior en todas las transacciones realizadas por los Clientes en Servicios Bancarios, caracterizado por la agilidad, efectividad y cortesía, contribuyendo de esta forma con la Excelencia en el Servicio y la Productividad requerida



## Ejecutivo de Servicios

- **Misión:**

Atender los requerimientos de Clientes referentes a transacciones propias de Balcón de Servicios, así como también de los Productos y Servicios, dentro de las políticas, procedimientos y estándares definidos en el Banco, gestionando de forma activa los requerimientos y reclamos, demostrando permanentemente compromisos con el Cliente.

- **De acuerdo a:**

Los lineamientos establecidos por el Front Operativo y a las estrategias definidas por Marketing

Cumplimiento de las Normas, Políticas y Procedimientos Operativos, Contable y de Seguridad

- **Con el fin de:**

Ofrecer un Nivel de Servicio superior en todas las transacciones realizadas por los Clientes en Balcones, caracterizado por la agilidad, efectividad y cortesía, contribuyendo de esta forma con la Excelencia en el Servicio y la Productividad requerida

## Cajero Universal

- **Misión:**

Ejecutar las transacciones en caja definidas por el Banco cumpliendo políticas, procedimientos y estándares con especial énfasis en la atención al cliente.

- **De acuerdo a:**

Las Políticas y Procedimientos Operativos y Normas de Seguridad vigentes

- **Con el fin de:**

Ofrecer un Nivel de Servicio superior en todas las transacciones realizadas por los Clientes en Caja, caracterizado por la agilidad, efectividad y cortesía, contribuyendo de esta forma con la Excelencia en el Servicio y la Productividad requerida

**Art. 37.- OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS**

Sin perjuicio de las obligaciones de los empleados señaladas en el art. 45 de Código del Trabajo, las mismas que se entienden expresamente incorporadas a este Reglamento, todo empleado estará especialmente obligado a :

- a) Realizar con eficiencia y prontitud el trabajo asignado a su puesto de acuerdo con lo que establecen los Sistemas de Personal y los manuales de Procedimientos, concluyendo en el día las labores que le corresponde.

Quienes realicen un reemplazo a otro empleado por ausencia de éste, deberán hacerlo de acuerdo con las responsabilidades y atribuciones establecidas para este puesto.

***Primera falta se aplicará una Amonestación Escrita***

***Segunda falta se aplicará una Multa***

***Tercera falta se solicitará el Visto Bueno.***

- b) Obedecer y sujetarse estrictamente a las normas, órdenes, instrucciones, etc, que den las respectivas autoridades del Banco y asea en forma directa, en circulares o instructivos. El empleado será responsable de los perjuicios que su desobediencia acarree al Banco.

***Primera falta se aplicará una Amonestación escrita***

***Segunda falta se aplicará una Multa***

***Tercera falta se solicitará el Visto Bueno.***

- c) Guardar consideración y respeto en el trato con sus superiores, compañeros y subalternos. Mantener con el público un trato cortés y amable, obtención esmerada y pronta, tanto en su relación personal como telefónica.

Para el efecto deberá darse atención al folleto “**Protocolo de Servicios**” entregado a todo el personal.

***Primera falta se aplicará una Amonestación Escrita***

***Segunda falta se aplicará una Multa***

***Tercera falta se solicitará el Visto Bueno.***

#### **Art. 38.- PROHIBICIONES A LOS EMPLEADOS**

Además de las prohibiciones constantes en el Código del Trabajo especialmente en los artículos 46 y 335, las mismas que se entienden incorporadas a este reglamento, así como las especiales que constan en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, al empleado le estarán especialmente prohibidas.

Literal o)

o) Propiciar peleas con compañeros, superiores o clientes dentro de las instalaciones del Banco.

***Primera falta se solicitará Visto Bueno.***

Literal q)

q) Insubordinarse, esto es rehusarse a prestar sus servicios ante su Superior, rehusarse a obedecer una orden razonable dada por el Supervisor o por la administración o inferir para que otros empleados puedan cumplir su trabajo u obedecer órdenes superiores, siempre que dichas disposiciones estén enmarcadas en la Ley.

***Primera falta se solicitará Visto Bueno.***

#### **Art. 60.- BASES LEGALES**

La Ley de Instituciones Financieras será la encargada la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, así como la organización y funciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, entidad encargada de la supervisión y control del sistema financiero, en todo lo cual se tiene presente la protección de los intereses del público.

La Superintendencia observará y velará por el estricto cumplimiento del principio general de supervisión consolidada, en particular para el caso de grupos

financieros, utilizando para ello los estándares internacionales de práctica en la materia.

La Ley de Mercado de Valores será la encargada de la intermediación de valores misma que será de una manera competitiva, ordenada, equitativa y continua, como resultado de una información veraz, completa y oportuna.

La Ley de Buro de Crédito regulará la constitución, organización, funcionamiento y extinción de los burós de información crediticia, cuya actividad exclusiva será la prestación de los servicios de referencia crediticia. Los servicios de referencias crediticias, sólo podrán ser prestados por los burós autorizados para operar por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

La Ley de Lavado de Activos tiene como finalidad prevenir, detectar, sancionar y erradicar el lavado de activos, en sus diferentes modalidades

La defensoría del Pueblo a través de la Ley Orgánica del Consumidor de defensa del consumidor protege que los ciudadanos ecuatorianos como clientes o usuarios no sean víctimas de abusos por parte de empresa públicas o privadas; de proteger el derecho de los consumidores, sancionar la información fraudulenta, la publicidad engañosa, el incumplimiento de la calidad.

Sus relaciones jurídicas provenientes de los tributos son reguladas a través de La Ley de Régimen Tributario Interno y el Reglamento Interno; finalmente, la Ley de Seguridad Social protege que la empresa regule a afiliación para con sus afiliados en el Seguro Obligatorio de Seguridad Social.

La Ley de Creación de Seguridad Ciudadana establece niveles de liquidez que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera y orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.



BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS

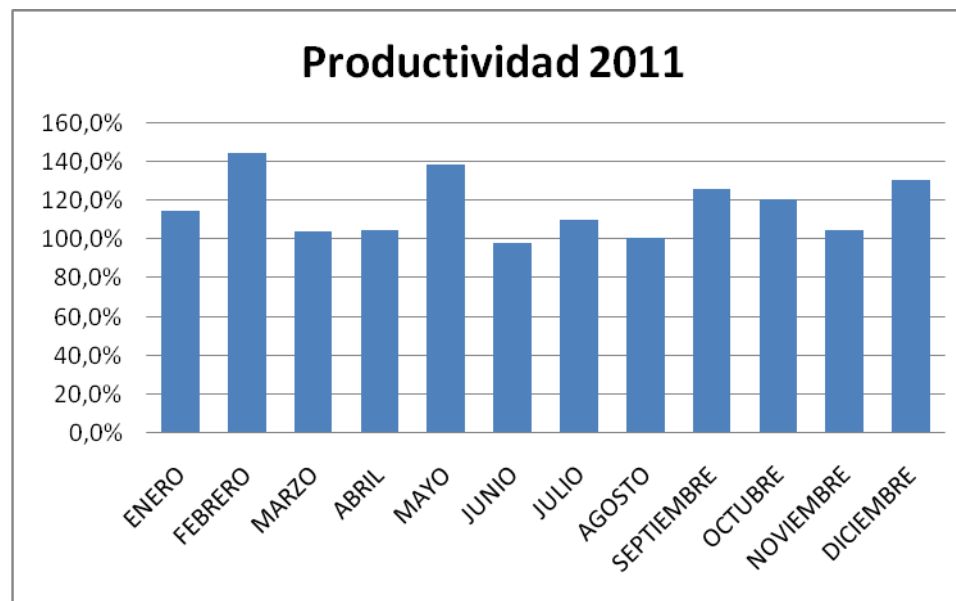
PP. 6.1/6

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

INDICADORES DE GESTIÓN

DEPARTAMENTO: SERVICIOS BANCARIOS

HISTÓRICO	CUMPL. GESTION DE VENTAS
ENERO	114,7%
FEBRERO	144,9%
MARZO	104,2%
ABRIL	105,0%
MAYO	138,7%
JUNIO	98,0%
JULIO	110,0%
AGOSTO	100,9%
SEPTIEMBRE	126,3%
OCTUBRE	121,0%
NOVIEMBRE	105,0%
DICIEMBRE	130,9%
PROMEDIO	116,6%



Fuente: Departamento Servicios Bancarios  
Realizado por: Karla Mercado Ch.



### **COMENTARIO**

- Existe un historial para visualizar la productividad mensual generada logrando en el año un promedio de 116,6%; obteniendo una excelente calificación puesto que se encuentra por arriba del mínimo requerido 100,0%

### **RECOMENDACIÓN**

- **Al Coordinador Comercial**  
Realizar un consolidado mensual con soporte de la productividad generado por el asesor de acuerdo a cada tipo de producto.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 10 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 10 de Enero del 2012



**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**PP. 6.3/6**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INDICADORES DE GESTIÓN**

**DEPARTAMENTO: BALCÓN DE SERVICIOS**

HISTÓRICO	CUMPL. GESTION DE VENTAS
ENERO	85,0%
FEBRERO	95,0%
MARZO	100,0%
ABRIL	97,0%
MAYO	99,9%
JUNIO	100,0%
JULIO	102,3%
AGOSTO	101,9%
SEPTIEMBRE	70,0%
OCTUBRE	98,6%
NOVIEMBRE	100,4%
DICIEMBRE	103,0%
<b>PROMEDIO</b>	<b>96,1%</b>



Fuente: Departamento Balcón Servicios  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

## **COMENTARIO**

- Existe un historial para visualizar la productividad mensual generada logrando en el año un promedio de 96,1%; obteniendo una baja calificación puesto que se encuentra por debajo del mínimo requerido 100,0%

## **RECOMENDACIÓN**

- **Al Coordinador Operativo**

Realizar un consolidado mensual con soporte de la productividad generado por el ejecutivo de acuerdo a cada tipo de reclamo y requerimiento.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.

Fecha: 10 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos

Fecha: 10 de Enero del 2012



**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**INDICADORES DE GESTIÓN**  
**DEPARTAMENTO: CAJAS**

HISTÓRICO	TRANSACCIONALIDAD
ENERO	72,4%
FEBRERO	85,0%
MARZO	95,0%
ABRIL	110,0%
MAYO	103,0%
JUNIO	102,6%
JULIO	104,0%
AGOSTO	110,0%
SEPTIEMBRE	99,5%
OCTUBRE	99,7%
NOVIEMBRE	100,0%
DICIEMBRE	110,5%
<b>PROMEDIO</b>	<b>99,3%</b>



Fuente: Departamento Cajas  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.

### **COMENTARIO**

- Existe un historial para visualizar la productividad mensual generada logrando en el año un promedio de 99,3%; obteniendo una baja calificación puesto que se encuentra por debajo del mínimo requerido 100,0%

### **RECOMENDACIÓN**

- **Al Coordinador Operativo**  
Realizar un consolidado mensual con soporte de la productividad generado por el cajero de acuerdo a cada tipo de transacción ejecutada en las cajas.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.

Fecha: 10 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos

Fecha: 10 de Enero del 2012



**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**  
**DEPARTAMENTO: BALCÓN DE SERVICIOS**

- Actualización de datos portal
- Administración de chequeras
- Anulación de Cheques Certificados
- Anulación de Cheques de Gerencia
- Cheque Devueltos
- Desembolsos de Crédito
- Digitalización de Movimientos
- Documentos enviados a custodia de valores
- Emisión de Cheques de Gerencia
- Entrega de Movimientos
- Entrega de Referencias Bancarias
- Entrega de Tarjeta E-Key
- Giros al Exterior
- Inclusión – Eliminación de Firmas Autorizadas
- Manual Prohibición de Habilitantes
- Reclamos y Requerimientos
- Transferencias Bancarias e Interbancarias
- Visado de Documentos de Apertura de Cuentas
- Visado de Documentos de Crédito



**PP. 7.2/3**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**  
**DEPARTAMENTO: CAJAS**

- Control y Custodio de Sellos
- Huella Digital
- Manual Cuentas de Ahorros
- Manual Cuentas Corrientes
- Pago de Préstamos
- Proceso de Inicio del Día
- Proceso de Fin del Día
- Recaudaciones
- Retención de Billetes y Monedas Falsas para enviar
- Transacciones Internas con Bóveda

Fuente: <http://pichinchanet.uio.bpichincha.com/Paginas/default.aspx>  
Realizado por: Karla Mercado Ch.



**PP. 7.3/3**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**  
**DEPARTAMENTO: SERVICIOS BANCARIOS**

- Aperturas de cuentas
- Comex
- Desembolso de Créditos
- Ingreso de Créditos
- Inversiones
- Planes de Ahorro
- Servicios de Cash Management
- Tarjetas de Crédito

Fuente: <http://pichinchanet.uio.bpichincha.com/Paginas/default.aspx>  
Realizado por: Karla Mercado Ch.





**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**PP. 8.1/3**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE SERVICIOS BANCARIOS,**

**BALCÓN DE SERVICIOS Y CAJAS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

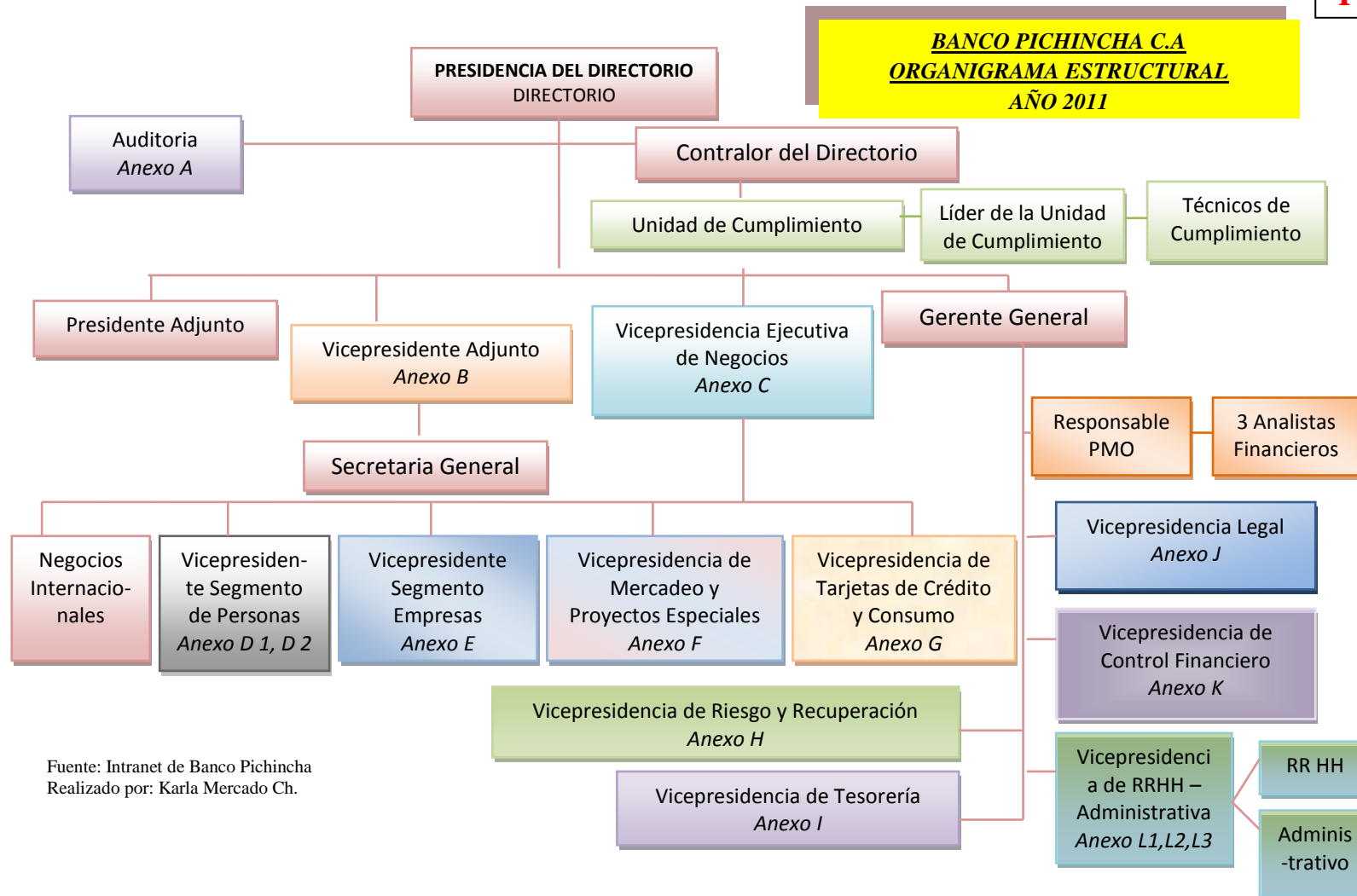
<b>N</b>	<b>FECHA</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>ÁREA A LA QUE APLICA</b>	<b>EMPRESA PROVEEDORA</b>	<b>LUGAR DE LA CAPACITACIÓN</b>	<b>HORA INICIO</b>	<b>HORA FIN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	19/01/2011	Prevención de Lavado de Activos	Todas	TATA	Sala de capacitaciones Suc. Esmeraldas	19:00	20:30	
2	11/02/2011	Identificación de Billetes y Monedas	Cajas	TATA	Sala de capacitaciones Suc. Esmeraldas	19:00	20:30	
3	08/03/2011	Análisis Financiero	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc. Esmeraldas	17:00	19:00	
4	19/04/2011	Envío de Giros al Exterior	Balcón de Servicios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc. Esmeraldas	18:00	20:00	
5	26/04/2011	Recepción de Habilitantes	Balcón de Servicios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc. Esmeraldas	18:00	20:00	

6	02/05/2011	Análisis Crediticio	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	20:00	
7	12/05/2011	Contabilidad Financiera	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	20:00	
8	26/05/2011	Ley de Cheques	Todas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:00	20:00	
9	27/05/2011	Visado y Desembolso de Crédito	Balcón de Servicios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:00	20:00	
10	15/06/2011	Reclamos y Requerimientos	Balcón de Servicios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:00	20:00	
11	23/06/2011	Riesgo de Operación	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	20:00	
12	11/07/2011	Grafología	Todas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:30	19:30	
13	20/07/2011	Recaudación de impuestos	Cajas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:30	19:30	
14	03/08/2011	Riesgo de Operación	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	19:00	

15	15/08/2011	Depósito de Cheques	Cajas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:30	20:00	
16	07/09/2011	Créditos Palma	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	19:30	
17	22/09/2011	Créditos Fabricalizados	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	20:00	
18	18/10/2011	Pago Remesas	Cajas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:30	19:30	
19	27/10/2011	Control Interno	Todas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:00	20:00	
20	07/11/2011	Seguridad Bancaria y Electrónica	Todas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:00	20:00	
21	16/11/2011	Tarjetas de Crédito	Balcón de Servicios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	19:00	
22	29/11/2011	Detección de Billetes Falsos	Cajas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:30	20:00	
23	09/12/2011	Planes de Ahorro	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	19:00	

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 11 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 11 de Enero del 2012

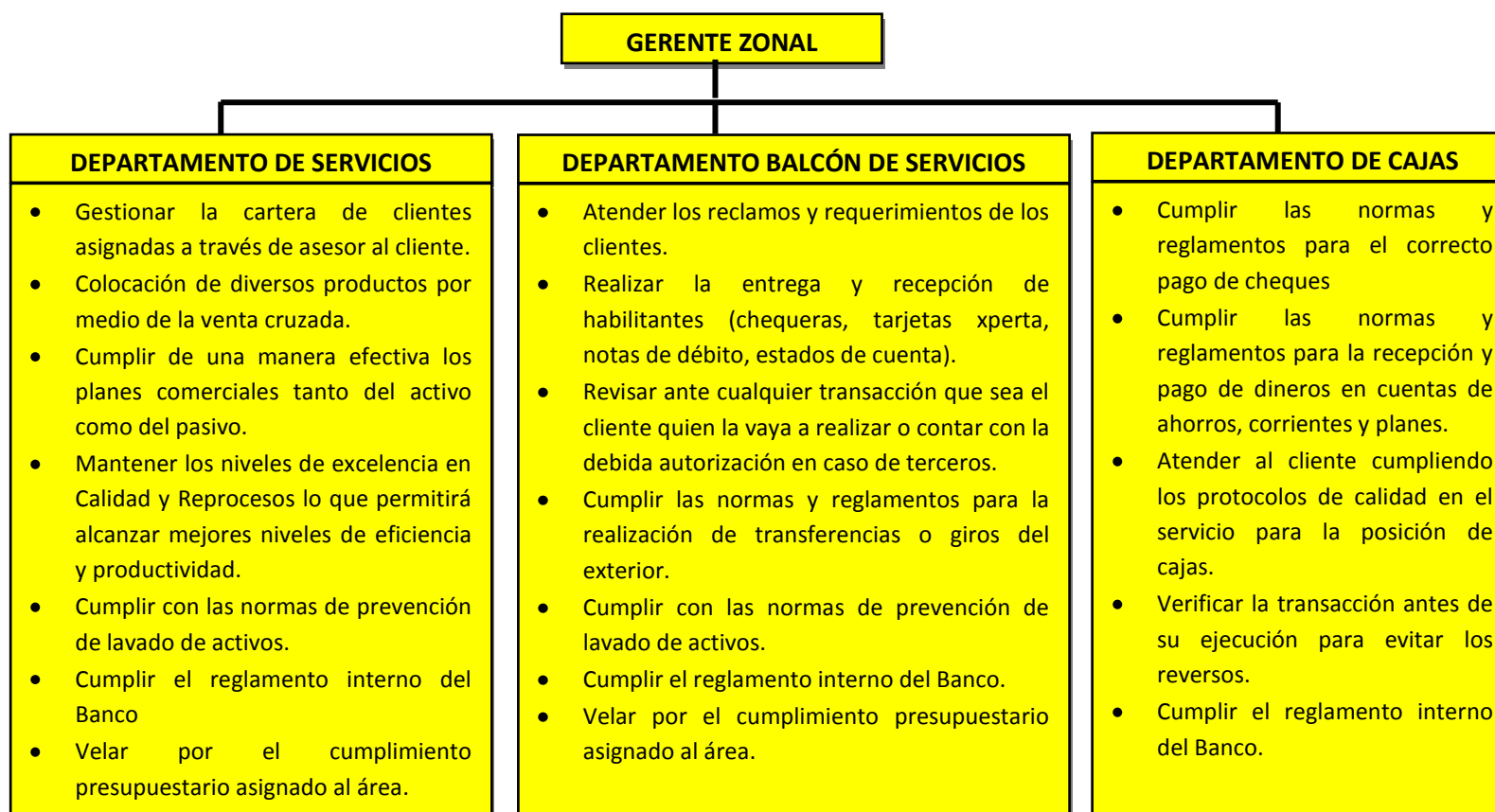


Fuente: Intranet de Banco Pichincha  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
ORGANIGRAMA FUNCIONAL (PROPUESTO)

PP. 9.2/3

AÑO 2011

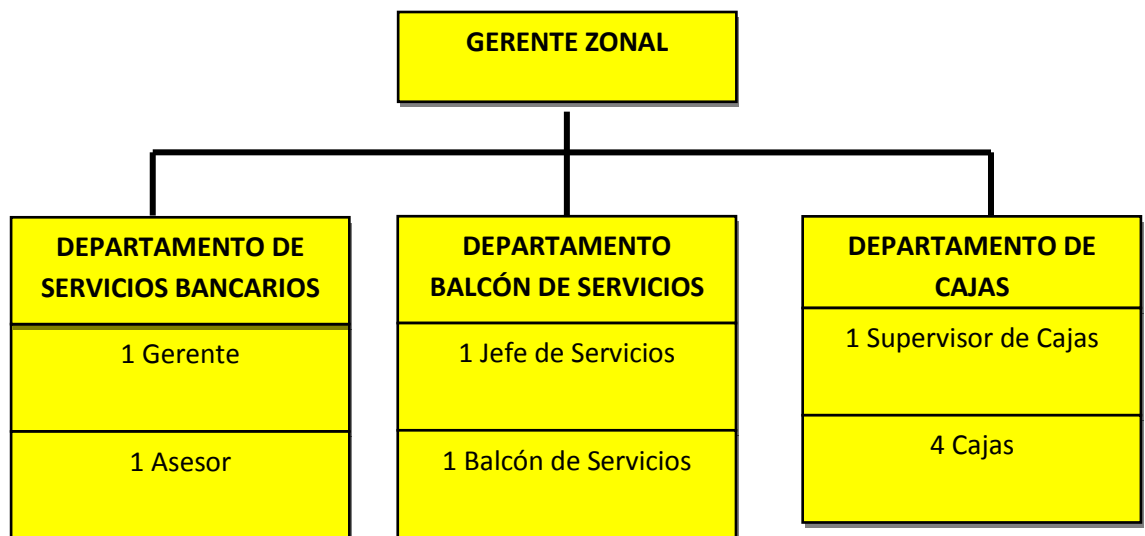


Propuesto: Karla Mercado Ch.  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**ORGANIGRAMA PERSONAL**

**AÑO 2011**



Fuente: Reglamento Interno del Banco Pichincha C.A.  
Realizado por: Karla Mercado Ch.



BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS

PP. 10.1/8

LISTADO DEL PERSONAL QUE LABORA EN LOS DEPARTAMENTOS: SERVICIOS BANCARIOS,  
BALCÓN DE SERVICIOS Y CAJAS

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FUNCIONES	PERFIL DEL CARGO	FECHA DE ENTRADA	FECHA DE SALIDA	TIPO DE CONTRATO
<b>DEP. SERVICIOS BANCARIOS</b>							
1	Ing. Gloria Andrade Vásquez	Gerente de Agencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de la Planificación Comercial y el Presupuesto, garantizar el cumplimiento de políticas, procedimientos y presupuestos establecidos, impulsar y apoyar directamente la comercialización de los productos y servicios minimizando el riesgo de las operaciones realizadas en su agencia.</li> <li>Consolidar el equipo comercial de trabajo a su cargo, con el fin de garantizar el cumplimiento de la planificación comercial, presupuestos metas establecidas y productividad para su agencia, buscando la satisfacción de las necesidades de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Formación Académica:</b> Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.</li> <li><b>Experiencia:</b> Tres años en funciones comerciales, calidad de servicios, de administración de portafolio de clientes o Ejecutivo de Cuenta, incluido un año en funciones de Jefatura</li> <li><b>Conocimientos:</b> Calidad de Servicio, Productos y servicios del Banco, proceso de ventas, mercado de la plaza</li> </ul>	01/08/1977		Indefinido

2	Srta. Lorena Marchan Gruezo	Ejecutiva de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la cartera de clientes asignada a través de asesorar a los clientes, generando relaciones comerciales a largo plazo, con enfoque a la maximización de la rentabilidad, para la consecución de resultados cuantitativos y cualitativos; fomentando la Venta Cruzada y la potencialización de los Clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Formación Académica:</u></b> Estudios Universitarios completos en Administración de Empresas, Marketing, Economía, Finanzas.</li> <li>• <b><u>Experiencia:</u></b> Mínimo dos años en funciones comerciales de administración de portafolio de clientes o Ejecutivo de Cuenta</li> <li>• <b><u>Conocimientos:</u></b> Productos y servicios del Banco, proceso de ventas, mercado de la plaza</li> <li>• <b><u>Destrezas / Habilidades:</u></b> Negociación, interrelación personal, orientación al cliente, y a resultados</li> <li>• <b><u>Condiciones de Trabajo:</u></b> Residir en la zona, disponibilidad de horarios u otras condiciones especiales que la función demande.</li> </ul>	15/07/2008		Indefinido
---	--------------------------------------	-----------------------------	--	--	------------	--	------------



DEP. Balcón de Servicios							
3	Sra. María del Carmen Meza Mosquera	Jefe de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar los procesos de aprobación en el punto de atención de Balcones, apoyando al personal con cualquier requerimiento por transacciones, gestionando adecuadamente filas en balcones, atendiendo los requerimientos del Área Comercial y garantizando el cumplimiento de las políticas procedimientos y estándares definidos por el Banco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Formación Académica:</b> Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.</li> <li><b>Experiencia:</b> Dos años en funciones de operaciones, calidad de servicios, incluido un año en funciones de Supervisión</li> <li><b>Conocimientos:</b> Calidad de Servicio, Productividad, Manejo de Quejas y Reclamos, Contabilidad Bancaria, Técnicas de Comunicación y Negociación</li> </ul>	15/09/1991		Indefinido
4	Sra. Nelly Vera Palma	Ejecutiva de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atender los requerimientos de Clientes referentes a transacciones propias de Balcón de Servicios, así como también de los Productos y Servicios del Punto de Atención, dentro de los estándares definidos,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Formación Académica:</b> Tercer año aprobado en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Industrial, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría</li> <li><b>Experiencia:</b> Dos años en funciones, operaciones, atención al cliente o cajas</li> </ul>	01/08/2002		Indefinido

			<p>gestionando de forma activa los requerimientos y reclamos, demostrando permanente compromiso con el cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Conocimientos:</u></b> Calidad de Servicios, Manejo de Quejas y Reclamos, Técnicas de Comunicación y Negociación, Manejo y Logística del Efectivo.</li> <li>• <b><u>Destrezas/Habilidades:</u></b> Organización, coordinación, alta orientación al servicio; habilidad para las relaciones interpersonales; orientación a controles; habilidad para el trabajo bajo presión</li> </ul>			
<b>CAJAS</b>							
5	Sr. Alex Guerrero Vallejo	Supervisor de Cajas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los procesos de aprobación en el punto de atención de Ventanillas, apoyando al personal con cualquier requerimiento por transacciones, gestionando adecuadamente filas en ventanillas, atendiendo los requerimientos del Área Comercial y garantizando el cumplimiento de las políticas procedimientos y estándares definidos por el Banco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Formación Académica:</u></b> Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.</li> <li>• <b><u>Experiencia:</u></b> Dos años en funciones de operaciones, calidad de servicios, incluido un año en funciones de Supervisión</li> </ul>	18/01/1997		Indefinido

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimientos:</b> Calidad de Servicio, Productividad, Manejo de Quejas y Reclamos, Manejo de Compras – Mantenimiento y Logística</li> </ul>			
6	Srta. Liliana Bravo Betancourt	Cajero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del cuadro de caja</li> <li>• Responsable de la caja</li> <li>• Control de los límites de efectivo en caja.</li> <li>• Operaciones: Ingreso en cuentas, pagos, recepción de depósitos, pagos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formación Académica:</b> Cursando el Tercer año en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía</li> <li>• <b>Experiencia:</b> Dos años en funciones de atención al cliente</li> <li>• <b>Destrezas/Habilidades:</b> Organización, recursividad, alta orientación de servicio, relaciones interpersonales, trabajo bajo presión</li> </ul>	20/05/2003		Indefinido

7	Sra. Martha Paola Plaza Castillo	Cajero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del cuadro de caja</li> <li>• Responsable de la caja</li> <li>• Control de los límites de efectivo en caja.</li> <li>• Operaciones: Ingreso en cuentas, pagos, recepción de depósitos, pagos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Formación Académica:</u></b> Cursando el Tercer año en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía</li> <li>• <b><u>Experiencia:</u></b> Dos años en funciones de atención al cliente.</li> <li>• <b><u>Destrezas/Habilidades:</u></b> Organización, recursividad, alta orientación de servicio, relaciones interpersonales, trabajo bajo presión</li> </ul>	15/11/2008		Indefinido
8	Sr. Luis Eduardo Coronel Lujano	Cajero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del cuadro de caja</li> <li>• Responsable de la caja</li> <li>• Control de los límites de efectivo en caja.</li> <li>• Operaciones: Ingreso en cuentas, pagos, recepción de depósitos, pagos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Formación Académica:</u></b> Cursando el Tercer año en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía</li> <li>• <b><u>Experiencia:</u></b> Dos años en funciones de atención al cliente</li> <li>• <b><u>Destrezas/Habilidades:</u></b> Organización, recursividad, alta orientación de servicio, relaciones interpersonales, trabajo bajo presión</li> </ul>	30/08/2009		Indefinido

**PP. 10.7/8**

9	Sra. Vanessa Cedeño Cedeño	Cajero	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable del cuadro de caja</li><li>• Responsable de la caja</li><li>• Control de los límites de efectivo en caja.</li><li>• Operaciones: Ingreso en cuentas, pagos, recepción de depósitos, pagos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b><u>Formación Académica:</u></b> Cursando el Tercer año en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía</li><li>• <b><u>Experiencia:</u></b> Dos años en funciones de atención al cliente</li><li>• <b><u>Destrezas/Habilidades:</u></b> Organización, recursividad, alta orientación de servicio, relaciones interpersonales, trabajo bajo presión</li></ul>	01/11/2007		Indefinido
---	-------------------------------------	--------	--	---	------------	--	------------

## **COMENTARIO**

- Existe insatisfacción por el ambiente laboral; no hay motivación y el crecimiento personal es muy escaso, puesto que por la carga horaria no se permite estudiar para aplicar a mejores posiciones, no se impulsan las capacidades humanas o intelectuales de los empleados; por desconocimiento de técnicas para análisis de puestos al recurso humano que permitan detectar los motivos por los cuales el personal decide separarse de la empresa

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Realizar un análisis del personal mediante la implantación de una estructura para la evaluación del personal, a fin de analizar el mismo en sus funciones y rendimiento en diferentes ámbitos.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.

Fecha: 12 de Enero del 2012

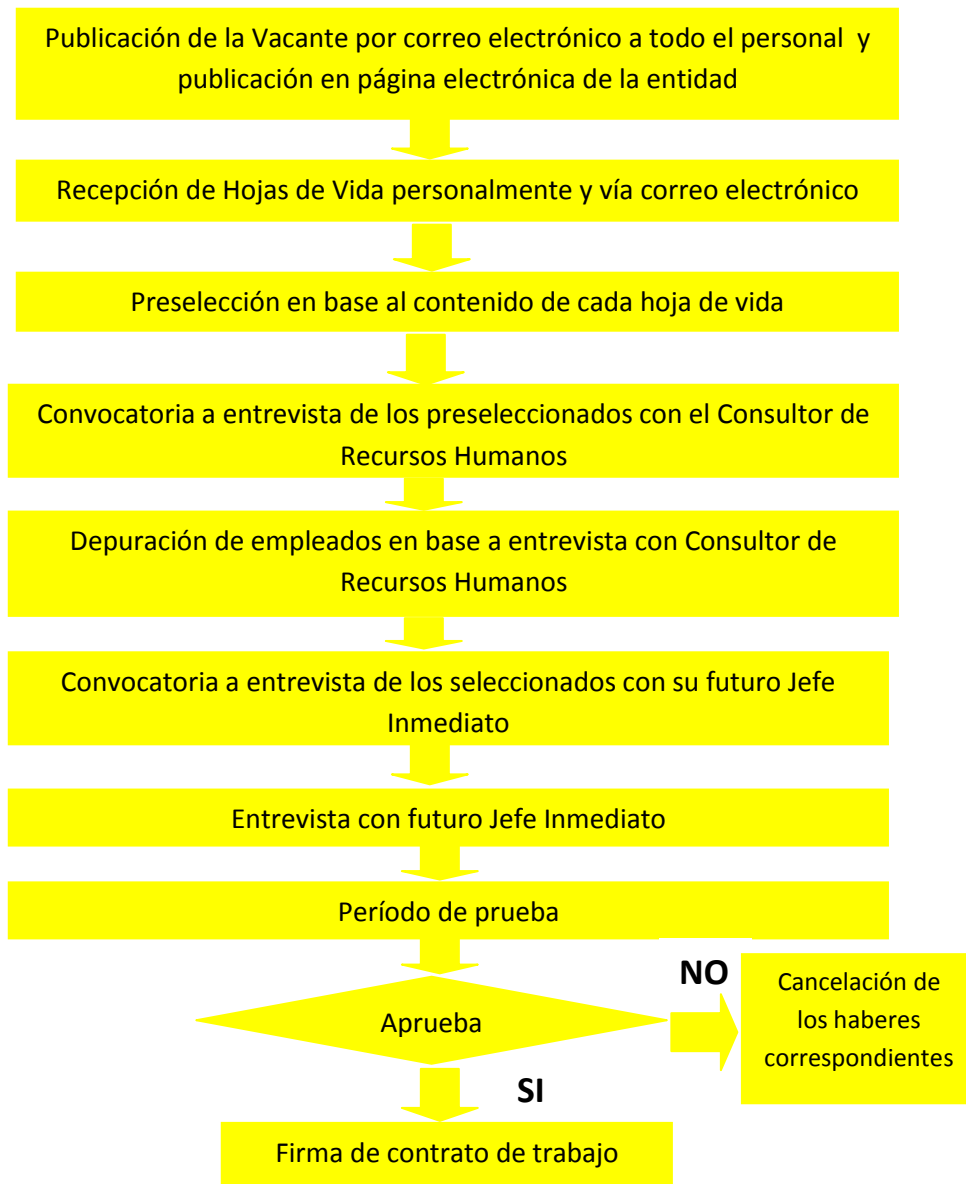
Revisado por: Efrén Castellanos

Fecha: 12 de Enero del 2012



PP. 11.1/2

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

### **COMENTARIO**

- El proceso de selección no es el adecuado, ya que se lo realiza mediante recepción de hojas de vida, luego por una preselección de las mismas, y finalmente se escoge a la persona indicada para ocupar la vacante, por incumplimiento del procedimiento para la selección el personal determinado en el Art. 111 del Reglamento Interno de la empresa.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Realizar la primera entrevista y revisión de carpetas en presencia del futuro Jefe Inmediato y con él realizar la preselección de empleados, puesto que se pueden estar relegando empleados potenciales

Elaborado por: Karla Mercado Ch.

Fecha: 12 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos

Fecha: 12 de Enero del 2012





PP. 12.1/3

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**REPORTE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**  
**DEPARTAMENTO: SERVICIOS BANCARIOS**

**BANCO PICHINCHA C.A**

**Febrero 2012**

**EVALUACIÓN GLOBAL DEL DESEMPEÑO**

**Nombre:** LORENA MARCHAN GRUEZO  
**Cargo:** EJECUTIVO DE NEGOCIOS C  
**División:** BANCA DE PERSONAS  
**Área:** ZONA VERDE  
**Departamento:** LAS PALMAS  
**Ciudad:** ESMERALDAS

El 2012 fue para nuestra organización un año de crecimiento satisfactorio por los resultados alcanzados. Cada uno de nosotros aportó para el logro de las metas institucionales; por lo que es importante que usted tenga la claridad necesaria para conocer el nivel de aporte que ha generado, razón por la cual, compartimos los lineamientos previamente definidos bajo los cuales se evaluó su gestión durante este período.

Como es de su conocimiento la EGD (Evaluación Global del Desempeño) mide la contribución integral del colaborador para lo cual se estableció un esquema de calificación en función de la estrategia y objetivos institucionales, así como los de cada **División, Área o Unidad**, el cual se describe a continuación:

1. **Objetivo institucional.**- Mide el resultado global obtenido por la Organización versus el presupuesto, que en el 2011 fue del 103,7%
2. **Cumplimiento Presupuestario.**- Mide los resultados obtenidos en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria del área, agencia o individual. En caso de que usted tenga un cumplimiento presupuestario individual, este aplica en su EGD. En su caso este indicador fue del 97,38%
3. **APOR – (Administración por Objetivos).**- Mide el porcentaje de cumplimiento de sus objetivos individuales acordados con su línea de Supervisión y alineados con la estrategia institucional. Aplica para las personas que tienen asignados objetivos en el 2011. En su caso el indicador fue del 100,00%
4. **Ranking (Supervisor).**- Corresponde a la evaluación que realiza la línea de supervisión. En su caso, su evaluación del ranking fue de: (5)EXCELENTE

La **EGD** resulta de la aplicación de los resultados de los factores antes indicados por el peso de cada componente, considerando que el límite superior para sobre cumplimientos fue del 110% para el Cumplimiento Presupuestario, 100% para el APOR y 105% para el Ranking. A continuación se refleja su resultado:

	<b>Factor</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Resultado Individual</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
1	<b>Objetivo Institucional</b>	10,00	103,7	10,37
2	<b>Cumplimiento Presupuestario</b> (Individual, área, agencia)	60,00	97,38	58,43
3	<b>APOR</b> (Administración por Objetivos)	15,00	100,00	15
4	<b>RANKING</b> (Supervisor)	15,00	105,00	15,75
<b>EVALUACIÓN GLOBAL DE DESEMPEÑO 2011</b>				99,55%

Es importante que hasta el 20 de Marzo del 2012 mantenga una reunión con su línea de supervisión a fin de que conozca el resultado obtenido en su gestión del 2011 y reciba el feedback correspondiente, su Consultor de RRHH efectuará el seguimiento correspondiente.

**Este modelo de Evaluación Global del Desempeño continúa vigente para la medición de la contribución individual y grupal anual de nuestros colaboradores.**

Atentamente,

**BANCO PICHINCHA C.A.**

Fuente: Departamento de Recursos Humanos  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

### **COMENTARIO**

- Para la evaluación de objetivos se estableció un esquema de calificación en función de la estrategia y objetivos institucionales pero existen muchos aspectos que a pesar de ser desarrollados todo el año por el empleado no son considerados en su desempeño lo cual podría generar una mejor calificación anual

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Proponer ampliar los puntos de calificación de la Evaluación Global de Desempeño lo que permitirá obtener mejores resultados en sus calificaciones anuales puesto que los pesos para cada ítems serían inferiores

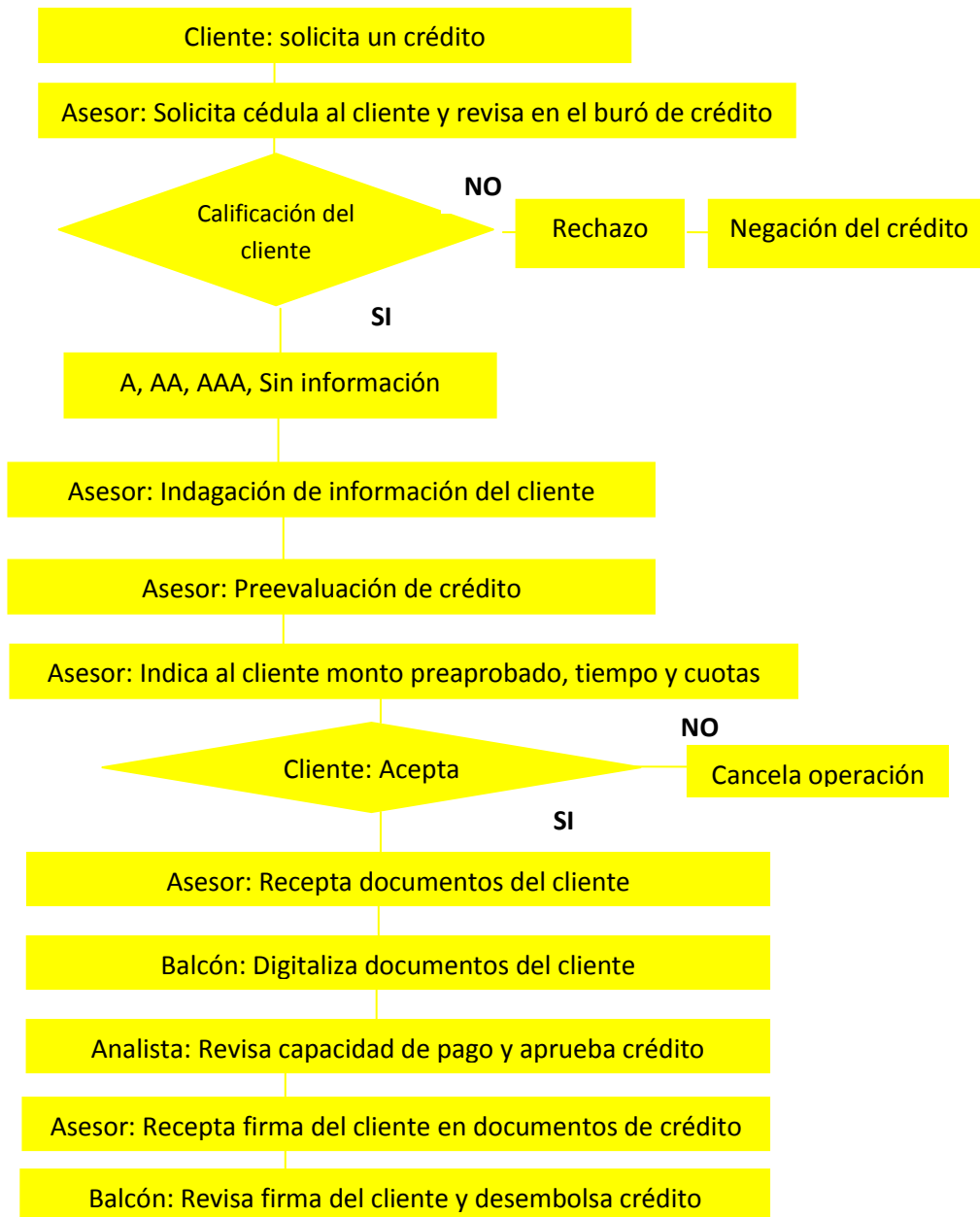
Elaborado por: Karla Mercado Ch.

Fecha: 13 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos

Fecha: 13 de Enero del 2012

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**PROCESO DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS**  
**DEPARTAMENTO: SERVICIOS BANCARIOS**



Fuente: Departamento de Servicios Bancarios  
 Realizado por: Karla Mercado Ch.

## **COMENTARIO**

- El buró de crédito si bien es cierto revela el historial de comportamiento de pagos del clientes no debería ser el decisorio si se tramita una instrucción de crédito puesto que en ocasiones su rechazo es causado por un valor irrisorio comparado frente a promedios de cuentas e ingresos de cliente

## **RECOMENDACIÓN**

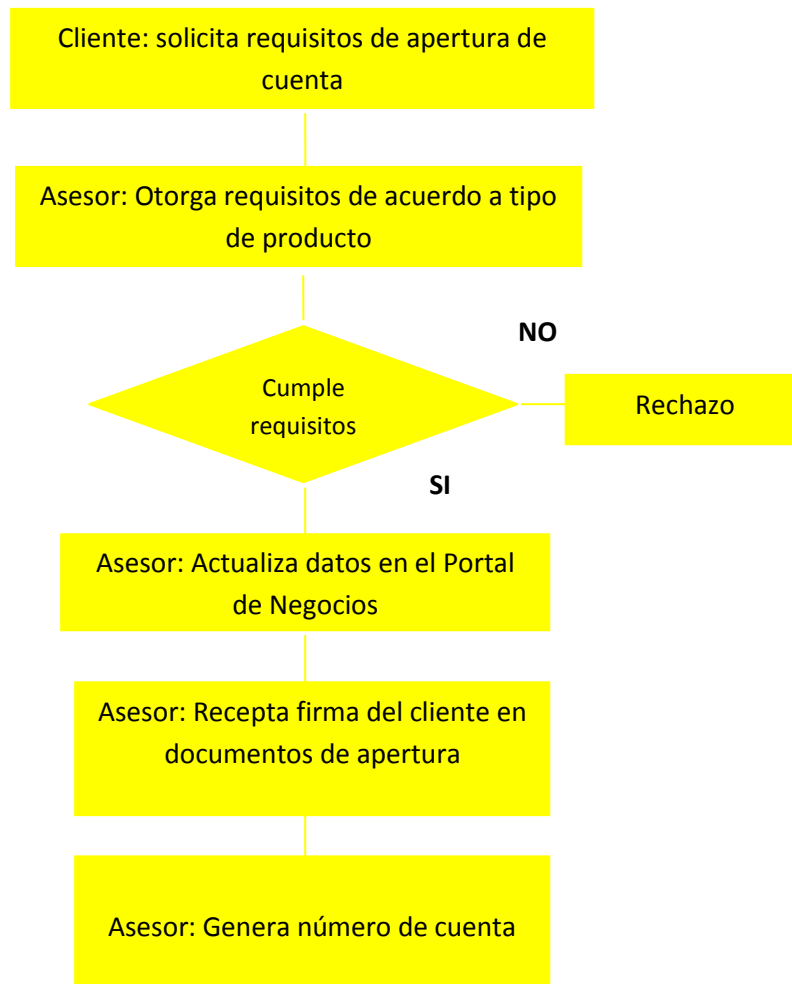
### **Al Jefe de Riesgos**

- Mediante reunión de trabajo con el Gerente Regional del Área Comercial proponer la modificación del proceso en otorgación de créditos a clientes rechazados considerados por el Gerente de Agencia como una buena colocación de operación crediticia; realizando el ingreso manual del crédito por medio de algún tipo de excepción con respaldo del justificativo de haber arreglado su deuda con la institución que el buro reporta como rechazo; logrando de esta manera que el proceso de atención sea eficiente y mayor rentabilidad para la institución.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 13 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 13 de Enero del 2012

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**PROCESO DE APERTURA DE CUENTAS**  
**DEPARTAMENTO: SERVICIOS BANCARIOS**



Fuente: Departamento de Servicios Bancarios  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

### **COMENTARIO**

- En cada ocasión que un cliente va a realizar la apertura de cuenta debe entregar requisitos al Banco que en ocasiones al ya ser clientes de la institución se duplican y hasta triplican afectando a la Política de Medio Ambiente

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Vicepresidente de Personas**

- Proponer la digitalización de los documentos de apertura de cuenta, de esta manera cuando un cliente desee otro producto similar únicamente solicitar los caducados o faltantes

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 13 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 13 de Enero del 2012



PP. 15.1/7

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**REPORTE DE INVERSIONES APERTURADAS Y PRECANCELADAS**  
**DEPARTAMENTO: SERVICIOS BANCARIOS**

<b>Transacción</b>	<b>Usuario</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Monto</b>	<b>Moneda</b>	<b>Fecha</b>	<b>Hora</b>
Apertura	509	2300044945	2.604,14	USD	03/01/2011	13:57:12
Apertura	509	2300045654	15.000,00	USD	05/01/2011	12:18:44
Apertura	509	2300045885	10.000,00	USD	06/01/2011	9:46:22
Apertura	509	2300046160	17.700,09	USD	06/01/2011	17:02:52
Apertura	509	2300047053	20.000,00	USD	10/01/2011	17:37:11
Apertura	509	2300047078	5.000,00	USD	11/01/2011	9:08:50
Apertura	509	2300047148	2.000,00	USD	11/01/2011	10:28:09
Apertura	509	2300047252	20.000,00	USD	11/01/2011	12:21:27
Apertura	509	2300047367	217.650,00	USD	11/01/2011	15:16:51
Apertura	509	2300047604	4.000,00	USD	12/01/2011	11:22:24
Apertura	509	2300050287	25.000,00	USD	20/01/2011	16:42:02
Apertura	509	2300050635	5.900,00	USD	21/01/2011	13:37:00
Apertura	509	2300052947	20.100,00	USD	31/01/2011	13:32:32
Apertura	509	2300053540	10.100,00	USD	01/02/2011	12:10:43
Apertura	509	2300053578	40.000,00	USD	01/02/2011	13:31:11
Apertura	509	2300054060	5.000,00	USD	03/02/2011	10:27:35
Apertura	509	230005426	55.000,00	USD	03/02/2011	15:57:33
Apertura	509	2300054374	5.400,00	USD	04/02/2011	10:09:16
Apertura	509	2300054458	3.000,00	USD	04/02/2011	12:25:31
Apertura	509	2300054682	14.000,00	USD	07/02/2011	9:59:58
Apertura	509	2300054802	10.050,00	USD	07/02/2011	12:12:32
Apertura	509	2300054825	9.000,00	USD	07/02/2011	12:29:24
Apertura	509	2300055137	6.000,00	USD	08/02/2011	11:45:03
Apertura	509	2300055158	6.000,00	USD	08/02/2011	12:15:21
Apertura	509	2300055427	8.000,00	USD	09/02/2011	10:53:30
Apertura	509	2300055440	8.000,00	USD	09/02/2011	11:03:45
Apertura	509	2300056370	20.001,00	USD	14/02/2011	9:37:53
Apertura	509	2300056412	10.297,96	USD	14/02/2011	10:25:13
Apertura	509	2300056642	21.465,63	USD	14/02/2011	15:42:49



Apertura	509	2300058170	20.000,00	USD	21/02/2011	12:32:41
Apertura	509	2300059769	32.126,49	USD	25/02/2011	16:27:04
Apertura	509	2300061995	10.030,00	USD	09/03/2011	9:35:04
Apertura	509	230006219	15.000,00	USD	09/03/2011	12:39:15
Apertura	509	2300062527	5.500,00	USD	10/03/2011	9:22:01
Apertura	509	2300062604	5.008,71	USD	10/03/2011	10:54:59
Apertura	1694	2300064241	5.975,00	USD	16/03/2011	11:03:08
Apertura	509	2300065197	10.000,00	USD	21/03/2011	11:53:40
Apertura	509	2300065220	10.000,00	USD	21/03/2011	12:17:32
Apertura	509	2300065642	2.000,00	USD	22/03/2011	13:05:58
Apertura	509	2300065846	20.032,00	USD	23/03/2011	9:52:58
Apertura	509	2300065926	1.000,00	USD	23/03/2011	11:39:21
Apertura	509	2300066031	10.001,00	USD	23/03/2011	14:58:02
Apertura	509	2300066866	5.000,00	USD	28/03/2011	10:52:52
Apertura	509	2300066941	5.376,00	USD	28/03/2011	12:14:50
Apertura	509	2300067328	33.000,00	USD	29/03/2011	11:15:50
Apertura	509	2300067490	3.000,00	USD	29/03/2011	18:22:46
Apertura	509	2300067532	1.500,00	USD	30/03/2011	9:43:08
Apertura	509	2300067693	1.500,00	USD	30/03/2011	12:30:51
Apertura	509	2300068870	50.010,00	USD	01/04/2011	15:10:49
Apertura	509	2300068873	20.010,00	USD	01/04/2011	15:14:59
Apertura	509	2300069916	40.000,00	USD	06/04/2011	15:57:04
Apertura	509	2300070122	10.000,00	USD	07/04/2011	13:10:58
Apertura	509	2300070125	10.010,00	USD	07/04/2011	13:20:43
Apertura	509	2300070189	40.000,00	USD	07/04/2011	16:04:09
Apertura	509	2300070268	2.000,00	USD	08/04/2011	9:20:42
Apertura	509	2300070312	5.000,00	USD	08/04/2011	10:37:54
Apertura	509	2300070683	50.000,00	USD	11/04/2011	10:44:48
Apertura	509	2300071327	220.211,05	USD	12/04/2011	16:47:28
Apertura	509	2300071335	38.000,00	USD	12/04/2011	17:11:31
Apertura	509	2300071943	1.000,00	USD	14/04/2011	14:04:42
Apertura	1167	2300073604	70.000,00	USD	20/04/2011	13:02:43
Apertura	1167	2300074585	21.000,00	USD	25/04/2011	12:42:24
Apertura	1167	2300074735	20.068,66	USD	25/04/2011	15:33:22
Apertura	1167	2300076775	180.000,00	USD	25/04/2011	16:49:25
Apertura	509	2300079178	16.000,00	USD	10/05/2011	9:25:38
Apertura	509	2300079259	1.442,25	USD	10/05/2011	10:58:20
Apertura	509	2300079364	1.000,00	USD	10/05/2011	12:30:31
Apertura	509	2300079792	30.000,00	USD	11/05/2011	12:51:31
Apertura	509	2300079800	15.000,00	USD	11/05/2011	13:06:24
Apertura	509	2300081238	1.001,53	USD	16/05/2011	15:51:53
Apertura	509	2300081657	26.600,00	USD	17/05/2011	13:32:01

**PP. 15.3/7**

Apertura	509	2300082676	41.500,00	USD	20/05/2011	9:10:32
Apertura	509	2300082843	70.000,00	USD	20/05/2011	12:22:24
Apertura	509	2300083279	7.000,00	USD	23/05/2011	12:06:04
Apertura	509	2300083318	3.000,00	USD	23/05/2011	12:55:05
Apertura	509	2300083328	20.000,00	USD	23/05/2011	13:07:35
Apertura	509	2300083904	26.000,00	USD	24/05/2011	15:26:20
Apertura	509	2300085016	10.500,00	USD	30/05/2011	10:10:28
Apertura	509	2300085521	10.001,00	USD	30/05/2011	16:44:32
Apertura	6569	2300086845	2.500,00	USD	01/06/2011	16:40:11
Apertura	6569	2300086927	100.000,00	USD	02/06/2011	9:30:50
Apertura	6569	2300087425	55.000,00	USD	03/06/2011	12:38:37
Apertura	6569	2300087665	1.000,00	USD	06/06/2011	9:49:30
Apertura	6569	2300087810	1.800,00	USD	06/06/2011	12:47:05
Apertura	6569	2300088151	5.000,00	USD	07/06/2011	11:57:45
Apertura	6569	2300088171	6.172,52	USD	07/06/2011	12:24:57
Apertura	6569	2300088229	45.500,00	USD	07/06/2011	13:42:18
Apertura	6569	2300088500	20.000,00	USD	08/06/2011	12:50:35
Apertura	6569	2300089818	10.000,00	USD	13/06/2011	17:35:31
Apertura	6569	2300089835	2.500,00	USD	13/06/2011	18:03:38
Apertura	6569	2300090785	7.000,00	USD	16/06/2011	11:49:56
Apertura	6569	2300091423	30.000,00	USD	17/06/2011	18:09:03
Apertura	6569	2300091696	1.000,00	USD	20/06/2011	13:56:46
Apertura	6569	2300091722	50.132,92	USD	20/06/2011	14:30:30
Apertura	6569	2300092042	10.682,07	USD	21/06/2011	10:31:45
Apertura	6569	2300093794	5.606,96	USD	27/06/2011	13:34:31
Apertura	6569	2300094044	500,00	USD	28/06/2011	9:56:43
Apertura	6569	2300094412	500,00	USD	28/06/2011	16:51:51
Apertura	6569	2300094418	500,00	USD	28/06/2011	16:55:59
Apertura	6569	2300095603	500,00	USD	30/06/2011	18:03:39
Apertura	6569	2300095698	1.000,00	USD	30/06/2011	19:15:37
Apertura	6569	2300095891	6.000,00	USD	01/07/2011	12:51:03
Apertura	6569	2300096816	60.000,00	USD	05/07/2011	18:03:05
Apertura	6569	2300097352	12.500,00	USD	06/07/2011	17:30:05
Apertura	6569	2300097810	50.001,00	USD	08/07/2011	9:38:53
Apertura	6569	2300098158	10.010,00	USD	11/07/2011	12:04:57
Apertura	6569	2300098164	16.951,41	USD	11/07/2011	12:08:36
Apertura	6569	2300098380	7.900,00	USD	11/07/2011	15:01:21
Apertura	6569	2300099579	10.147,02	USD	14/07/2011	15:26:02
Apertura	6569	2300100276	6.000,00	USD	18/07/2011	11:40:54
Apertura	6569	2300100611	25.551,25	USD	19/07/2011	9:43:17
Apertura	6569	2300101138	55.000,00	USD	20/07/2011	11:20:31
Apertura	6569	2300101544	10.001,00	USD	21/07/2011	10:52:28

Apertura	6569	2300102029	800,00	USD	22/07/2011	13:23:36
Apertura	6569	2300102338	10.000,00	USD	25/07/2011	11:14:11
Apertura	6569	2300103370	20.300,00	USD	27/07/2011	13:59:33
Apertura	6569	2300104304	25.000,00	USD	29/07/2011	11:21:29
Apertura	6569	2300106042	12.000,00	USD	03/08/2011	13:18:28
Apertura	6569	2300107118	20.000,00	USD	08/08/2011	9:30:09
Apertura	6569	2300107147	10.000,00	USD	08/08/2011	9:50:29
Apertura	6569	2300107202	14.000,00	USD	08/08/2011	10:36:09
Apertura	6569	2300107257	17.000,00	USD	08/08/2011	11:29:51
Apertura	6569	2300107528	5.000,00	USD	08/08/2011	16:16:51
Apertura	6569	2300107886	4.000,00	USD	09/08/2011	15:30:37
Apertura	6569	2300108743	223.727,00	USD	11/08/2011	14:00:27
Apertura	509	2300109162	1.500,00	USD	15/08/2011	11:39:50
Apertura	509	2300109535	6.000,00	USD	16/08/2011	13:41:54
Apertura	509	2300109560	22.000,00	USD	16/08/2011	14:13:13
Apertura	509	2300109566	40.000,00	USD	16/08/2011	14:15:11
Apertura	509	2300109605	30.000,00	USD	16/08/2011	14:46:27
Apertura	509	2300109609	20.500,00	USD	16/08/2011	14:49:28
Apertura	509	2300109786	40.000,00	USD	16/08/2011	17:05:43
Apertura	509	2300112548	32.850,00	USD	24/08/2011	16:27:15
Apertura	509	2300113671	182.839,55	USD	29/08/2011	11:19:43
Apertura	509	2300114455	10.005,00	USD	30/08/2011	14:16:00
Apertura	6569	2300114747	10.001,00	USD	31/08/2011	9:45:10
Apertura	6569	2300114811	25.000,00	USD	31/08/2011	10:34:21
Apertura	6569	2300114997	25.000,00	USD	31/08/2011	13:46:34
Apertura	6569	2300115703	500,00	USD	01/09/2011	13:43:37
Apertura	6569	2300116073	1.800,00	USD	01/09/2011	13:51:46
Apertura	6569	2300116467	2.500,00	USD	02/09/2011	13:24:39
Apertura	6569	2300119048	16.951,41	USD	05/09/2011	10:53:30
Apertura	6569	2300120451	15.000,00	USD	13/09/2011	11:10:33
Apertura	6569	2300120539	3.000,00	USD	16/09/2011	12:17:23
Apertura	6569	2300120933	40.000,00	USD	16/09/2011	10:55:24
Apertura	6569	2300121066	35.000,00	USD	19/09/2011	13:18:45
Apertura	6569	2300121082	4.000,00	USD	19/09/2011	13:41:41
Apertura	6569	2300122219	1.013,47	USD	19/09/2011	14:06:04
Apertura	6569	2300122580	25.000,00	USD	21/09/2011	12:11:12
Apertura	6569	2300123085	500,00	USD	22/09/2011	14:53:17
Apertura	6569	2300123785	1.500,00	USD	23/09/2011	9:26:10
Apertura	6569	2300123788	8.357,47	USD	27/09/2011	9:28:46
Apertura	6569	2300123844	10.001,00	USD	27/09/2011	10:08:34
Apertura	6569	2300123855	10.622,50	USD	27/09/2011	10:20:56
Apertura	6569	2300124037	12.500,00	USD	27/09/2011	14:03:41

**PP. 15.5/7**

Apertura	6569	2300124358	22.052,32	USD	28/09/2011	10:29:04
Apertura	6569	2300124571	2.000,00	USD	28/09/2011	14:25:47
Apertura	6569	2300125796	50.000,00	USD	30/09/2011	13:15:38
Apertura	6569	2300125810	50.000,00	USD	30/09/2011	13:26:20
Apertura	6569	2300126532	26.061,50	USD	03/10/2011	11:42:34
Apertura	6569	2300126536	26.061,50	USD	03/10/2011	11:48:27
Apertura	6569	2300127378	1.000,00	USD	05/10/2011	10:20:22
Apertura	6569	2300127544	55.000,00	USD	05/10/2011	13:07:14
Apertura	6569	2300128196	10.100,00	USD	06/10/2011	16:33:55
Apertura	6569	2300128323	5.000,00	USD	07/10/2011	10:11:29
Apertura	6569	2300128479	1.000,00	USD	07/10/2011	13:33:41
Apertura	6569	2300128500	4.000,00	USD	07/10/2011	14:15:03
Apertura	6569	2300128801	55.000,00	USD	10/10/2011	13:43:58
Apertura	6569	2300129990	39.300,00	USD	12/10/2011	16:51:27
Apertura	6569	2300130289	42.000,00	USD	13/10/2011	14:54:46
Apertura	6569	2300130837	22.500,00	USD	14/10/2011	15:15:39
Apertura	6569	2300132696	50.000,00	USD	20/10/2011	11:07:47
Apertura	6569	2300134694	100.000,00	USD	26/10/2011	10:09:50
Apertura	6569	2300134944	1.100,00	USD	26/10/2011	13:48:01
Apertura	6569	2300135749	6.000,00	USD	28/10/2011	9:30:33
Apertura	6569	2300135945	500,00	USD	28/10/2011	12:11:48
Apertura	6569	2300137525	6.071,75	USD	01/11/2011	11:42:12
Apertura	6569	2300137624	50.115,86	USD	01/11/2011	13:05:12
Apertura	6569	2300139126	4.000,00	USD	09/11/2011	12:16:24
Apertura	6569	2300140659	10.000,00	USD	14/11/2011	11:13:07
Apertura	6569	2300140754	18.000,00	USD	14/11/2011	12:56:54
Apertura	6569	2300141110	42.000,00	USD	15/11/2011	9:13:44
Apertura	6569	2300141944	7.000,00	USD	16/11/2011	14:23:59
Apertura	6569	2300142535	42.211,72	USD	17/11/2011	16:46:57
Apertura	6569	2300142941	10.115,35	USD	18/11/2011	13:48:12
Apertura	6569	2300143834	12.000,00	USD	22/11/2011	11:04:02
Apertura	6569	2300143903	17.104,60	USD	22/11/2011	12:07:32
Apertura	6569	2300143932	20.100,00	USD	22/11/2011	12:41:31
Apertura	6569	2300143942	25.000,00	USD	22/11/2011	12:49:19
Apertura	6569	230014402	30.000,00	USD	22/11/2011	14:15:49
Apertura	6569	2300145674	10.000,00	USD	25/11/2011	15:53:27
Apertura	6569	2300148487	10.010,00	USD	01/12/2011	13:21:08
Apertura	6569	2300148790	50.000,00	USD	02/12/2011	11:04:51
Apertura	6569	2300148947	30.000,00	USD	02/12/2011	15:23:08
Apertura	6569	2300149041	46.508,85	USD	05/12/2011	9:13:51
Apertura	6569	2300149130	3.500,00	USD	05/12/2011	10:35:15
Apertura	6569	2300149135	2.000,00	USD	05/12/2011	10:46:13

**PP. 15.6/7**

Apertura	6569	2300149153	2.000,00	USD	05/12/2011	11:00:01
Apertura	6569	2300149162	21.000,00	USD	05/12/2011	11:08:06
Apertura	6569	2300149340	50.010,00	USD	05/12/2011	13:41:10
Apertura	6569	2300149901	5.000,00	USD	07/12/2011	10:20:27
Apertura	6569	2300151348	5.000,00	USD	12/12/2011	9:23:45
Apertura	6569	2300151368	5.000,00	USD	12/12/2011	9:34:22
Apertura	6569	2300151774	15.000,00	USD	12/12/2011	14:59:33
Apertura	6569	2300152142	40.000,00	USD	13/12/2011	10:15:26
Apertura	6569	2300153456	10.001,00	USD	15/12/2011	12:18:54
Apertura	6569	2300154183	9.000,00	USD	16/12/2011	14:31:43
Apertura	6569	2300154717	41.000,00	USD	19/12/2011	17:44:40
Apertura	6569	2300154728	227.500,00	USD	19/12/2011	17:48:43
Apertura	6569	2300154741	35.000,00	USD	19/12/2011	17:55:14
Apertura	6569	2300156201	5.000,00	USD	22/12/2011	9:33:20
Pre Cancelación	509	3770182410	6.000,00	USD	11/01/2011	14:26:05
Pre Cancelación	509	2300055137	6.000,00	USD	08/02/2011	12:09:36
Pre Cancelación	509	2300055427	8.000,00	USD	09/02/2011	10:59:33
Pre Cancelación	509	3359509810	11.607,19	USD	15/02/2011	17:05:08
Pre Cancelación	509	3688460310	6.000,00	USD	02/03/2011	9:44:00
Pre Cancelación	509	3686553710	10.508,37	USD	09/03/2011	9:30:24
Pre Cancelación	509	2300065197	10.000,00	USD	21/03/2011	12:12:32
Pre Cancelación	509	3701615810	10.432,70	USD	24/03/2011	13:24:48
Pre Cancelación	509	2300033855	50.050,00	USD	30/03/2011	14:20:14
Pre Cancelación	509	2300070122	10.000,00	USD	07/04/2011	13:19:01
Pre Cancelación	6569	2300114811	25.000,00	USD	31/08/2011	12:47:43
Pre Cancelación	6569	2300016591	1.000,00	USD	14/09/2011	9:15:50
Pre Cancelación	6569	2300125796	50.000,00	USD	30/09/2011	13:22:37
Pre Cancelación	6569	2300126532	26.061,50	USD	03/10/2011	11:46:56
Pre Cancelación	6569	2300100276	6.031,05	USD	25/10/2011	13:43:50
Pre Cancelación	6569	2300074585	21.364,15	USD	28/10/2011	12:50:24
Pre Cancelación	6569	2300149135	2.000,00	USD	05/12/2011	10:53:17
Pre Cancelación	6569	2300151348	5.000,00	USD	12/12/2011	9:30:41

Fuente: Departamento de Servicios Bancarios  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

## **COMENTARIO**

- Se puede obtener un reporte consolidado de las inversiones aperturadas y precanceladas, dejando a un lado a las inversiones canceladas en su vencimiento puesto que eso lo genera el sistema automáticamente

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Sistemas**

- Proponer reestructurar el sistema para poder visualizar las inversiones canceladas automáticamente de tal manera que permita conocer cuáles son las inversiones vigentes de la institución

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 13 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 13 de Enero del 2012



PP. 16.1/3

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**REPORTE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**  
**DEPARTAMENTO: BALCÓN DE SERVICIOS**

BANCO PICHINCHA C.A

Febrero 2012

**EVALUACIÓN GLOBAL DEL DESEMPEÑO**

**Nombre:** NELLY VERA PALMA  
**Cargo:** EJECUTIVO DE SERVICIOS  
**División:** BANCA DE PERSONAS  
**Área:** ZONA VERDE  
**Departamento:** LAS PALMAS  
**Ciudad:** ESMERALDAS

El 2012 fue para nuestra organización un año de crecimiento satisfactorio por los resultados alcanzados. Cada uno de nosotros aportó para el logro de las metas institucionales; por lo que es importante que usted tenga la claridad necesaria para conocer el nivel de aporte que ha generado, razón por la cual, compartimos los lineamientos previamente definidos bajo los cuales se evaluó su gestión durante este período.

Como es de su conocimiento la EGD (Evaluación Global del Desempeño) mide la contribución integral del colaborador para lo cual se estableció un esquema de calificación en función de la estrategia y objetivos institucionales, así como los de cada **División, Área o Unidad**, el cual se describe a continuación:

5. **Objetivo institucional.**- Mide el resultado global obtenido por la Organización versus el presupuesto, que en el 2011 fue del 102,2%
6. **Cumplimiento Presupuestario.**- Mide los resultados obtenidos en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria del área, agencia o individual. En caso de que usted tenga un cumplimiento presupuestario individual, este aplica en su EGD. En su caso este indicador fue del 101,69%
7. **APOR – (Administración por Objetivos).**- Mide el porcentaje de cumplimiento de sus objetivos individuales acordados con su línea de Supervisión y alineados con la estrategia institucional. Aplica para las personas que tienen asignados objetivos en el 2011. En su caso el indicador fue del 99,60%
8. **Ranking (Supervisor).**- Corresponde a la evaluación que realiza la línea de supervisión. En su caso, su evaluación del ranking fue de: (5)EXCELENTE

La **EGD** resulta de la aplicación de los resultados de los factores antes indicados por el peso de cada componente, considerando que el límite superior para sobre cumplimientos fue del 110% para el Cumplimiento Presupuestario, 100% para el APOR y 105% para el Ranking. A continuación se refleja su resultado:

	<b>Factor</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Resultado Individual</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
1	<b>Objetivo Institucional</b>	10,00	102,02	10,20
2	<b>Cumplimiento Presupuestario</b> (Individual, área, agencia)	20,00	101,69	20,34
3	<b>APOR</b> (Administración por Objetivos)	55,00	99,60	55,17
4	<b>RANKING</b> (Supervisor)	15,00	100,00	15,00
<b>EVALUACIÓN GLOBAL DE DESEMPEÑO 2011</b>				100,71%

Es importante que hasta el 20 de Marzo del 2012 mantenga una reunión con su línea de supervisión a fin de que conozca el resultado obtenido en su gestión del 2011 y reciba el feedback correspondiente, su Consultor de RRHH efectuará el seguimiento correspondiente.

**Este modelo de Evaluación Global del Desempeño continúa vigente para la medición de la contribución individual y grupal anual de nuestros colaboradores.**

Atentamente,

**BANCO PICHINCHA C.A.**

Fuente: Departamento de Recursos Humanos  
Realizado por: Karla Mercado Ch.



### **COMENTARIO**

- Para la evaluación de objetivos se estableció un esquema de calificación en función de la estrategia y objetivos institucionales pero existen muchos aspectos que a pesar de ser desarrollados todo el año por el empleado no son considerados en su desempeño lo cual podría generar una mejor calificación anual

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Proponer ampliar los puntos de calificación de la Evaluación Global de Desempeño lo que permitirá obtener mejores resultados en sus calificaciones anuales puesto que los pesos para cada ítems serían inferiores

Elaborado por: Karla Mercado Ch.

Fecha: 16 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos

Fecha: 16 de Enero del 2012



PP. 17.1/5

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**CHECK LIST PARA VISADO DE OPERACIONES CREDITICIAS**  
**DEPARTAMENTO: BALCÓN DE SERVICIOS**



**CHECK LIST DE VISADO " DOCUMENTOS DE CRÉDITO"**

**Agencia:** Las Palmas  
**Tipo de Identificación Cliente:** Cédula  
**Identificación del Cliente:** xxxxxxxx  
**Cliente:** xxxxxxxx  
**Número de Trámite:** 008812030000256  
**Asesor:** Marchan Gruezo Lorena  
**Producto:** BPM GLOBAL DE CRÉDITO

**DEUDOR:**

<input type="checkbox"/>	SOLICITUD DE CRÉDITO
<input type="checkbox"/>	APLICACIÓN SEGURO DE DESGRAVAMEN
<input type="checkbox"/>	COPIA CÉDULA DE IDENTIDAD
<input type="checkbox"/>	DISOLUCIÓN SOCIEDAD CONYUGAL/PARTIDA MATRIMONIO MARGINADA
<input type="checkbox"/>	COPIA DE CROQUIS DE UBICACIÓN DE DOMICILIO
<input type="checkbox"/>	REFERENCIAS BANCARIAS
<input type="checkbox"/>	COTIZADOR
<input type="checkbox"/>	BURÓ DE CRÉDITO DEUDOR
<input type="checkbox"/>	COPIA IMPUESTO PREDIAL
<input type="checkbox"/>	COPIA DE MATRÍCULA DE VEHÍCULO
<input type="checkbox"/>	IMPUESTO A LA RENTA SRI (3 ÚLTIMOS AÑOS) O CARTA DE EXCEPCIÓN
<input type="checkbox"/>	CERTIFICADO PAGOS AL DIA EN CASAS COMER O ENTIDADES FINANCIEROS

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE UNIÓN DE HECHO

DOC. RESPALDO DEP. DEUDOR

- ROL DE PAGOS O CERTIFICADO DE INGRESOS Y EGRESOS
- CERTIFICADOS DE INGRESOS
- HISTORIA LABORAL IESS
- CERTIFICADO DE TRABAJO ANTERIOR

DOC. RESPALDO INDEP. DEUDOR

- COPIA DE RUC
- PERMISO DE FUNCIONAMIENTO
- PATENTE MUNICIPAL
- CALIFICACIÓN ARTESANAL
- CARNET MUNICIPAL DE OCUPACIÓN DE PUESTO
- CERT. DE PERTENENCIA A CÁMARA DE COMERCIO O GREMIO
- FORMATO VISITAS DE CREDITO
- 3 ÚLTIMAS DECLARACIONES DEL IVA O DECLARACIÓN SEMESTRAL
- FACTURAS DE IMPORTACIÓN
- REFERENCIAS COMERCIALES / CERTIFICADOS AFILIACIÓN
- CARNET PROFESIONAL
- NOMBRAMIENTO CARGO EJECUTIVO
- INFORMACIÓN CREDITICIA

**CODEUDOR:**

- COPIA CÉDULA DE IDENTIDAD
- APLICACIÓN SEGURO DE DESGRAVAMEN
- REFERENCIAS BANCARIAS
- CERTIFICADO PAGOS AL DIA EN CASAS COMER O ENTIDADES FINANCIERAS
- COPIA IMPUESTO PREDIAL
- COPIA DE MATRICULA DE VEHÍCULO
- BURO DE CREDITO CODEUDOR

DOC. RESPALDO DEP. CODEUDOR

- ROL DE PAGOS O CERTIFICADO DE INGRESOS Y EGRESOS
- CERTIFICADOS DE INGRESOS
- HISTORIA LABORAL IESS
- CERTIFICADO DE TRABAJO ANTERIOR

DOC. RESPALDO INDEP. CODEUDOR

- COPIA DE RUC
- PERMISO DE FUNCIONAMIENTO
- PATENTE MUNICIPAL
- CALIFICACIÓN ARTESANAL

	CARNET MUNICIPAL DE OCUPACIÓN DE PUESTO
	CERT. DE PERTENENCIA A CÁMARA DE COMERCIO O GREMIO
	FORMATO VISITAS DE CREDITO
	3 ÚLTIMAS DECLARACIONES DEL IVA O DECLARACIÓN SEMESTRAL
	FACTURAS DE IMPORTACIÓN
	REFERENCIAS COMERCIALES / CERTIFICADOS AFILIACIÓN
	CARNET PROFESIONAL
	NOMBRAMIENTO CARGO EJECUTIVO
	INFORMACIÓN CREDITICIA

**GARANTE:**

	SOLICITUD DE CRÉDITO
	COPIA CÉDULA DE IDENTIDAD
	DISOLUCIÓN SOCIEDAD CONYUGAL/PARTIDA MATRIMONIO MARGINADA
	COPIA DE CROQUIS DE UBICACIÓN DE DOMICILIO
	REFERENCIAS BANCARIAS
	CERTIFICADO PAGOS AL DIA EN CASAS COMER O ENTIDADES FINANCIERAS
	COPIA IMPUESTO PREDIAL
	COPIA DE MATRICULA DE VEHÍCULO
	BURÓ DE CRÉDITO GARANTE
	DECLARACIÓN JURAMENTADA DE UNIÓN DE HECHO

DOC.RESPALDO DEP. GARANTE

	ROL DE PAGOS O CERTIFICADO DE INGRESOS Y EGRESOS
	CERTIFICADOS DE INGRESOS
	HISTORIA LABORAL IESS
	CERTIFICADO DE TRABAJO ANTERIOR

DOC.RESPALDO INDEP.GARANTE

	COPIA DE RUC
	PERMISO DE FUNCIONAMIENTO
	PATENTE MUNICIPAL
	CALIFICACIÓN ARTESANAL
	CARNET MUNICIPAL DE OCUPACIÓN DE PUESTO
	CERT. DE PERTENENCIA A CÁMARA DE COMERCIO O GREMIO
	FORMATO VISITAS DE CREDITO
	3 ÚLTIMAS DECLARACIONES DEL IVA O DECLARACIÓN SEMESTRAL
	FACTURAS DE IMPORTACIÓN
	REFERENCIAS COMERCIALES / CERTIFICADOS AFILIACIÓN
	CARNET PROFESIONAL
	NOMBRAMIENTO CARGO EJECUTIVO
	INFORMACIÓN CREDITICIA

**COGARANTE:**

<input type="checkbox"/>	COPIA CÉDULA DE IDENTIDAD
<input type="checkbox"/>	REFERENCIAS BANCARIAS
<input type="checkbox"/>	CERTIFICADO PAGOS AL DIA EN CASAS COMER O ENTIDADES FINANCIERAS
<input type="checkbox"/>	COPIA IMPUESTO PREDIAL
<input type="checkbox"/>	COPIA DE MATRICULA DE VEHÍCULO
<input type="checkbox"/>	BURÓ DE CREDITO COGARANTE

DOC.RESPALDO DEP. COGARANTE

<input type="checkbox"/>	ROL DE PAGOS O CERTIFICADO DE INGRESOS Y EGRESOS
<input type="checkbox"/>	CERTIFICADOS DE INGRESOS
<input type="checkbox"/>	HISTORIA LABORAL IESS
<input type="checkbox"/>	CERTIFICADO DE TRABAJO ANTERIOR

DOC.RESPALDO INDEP.COGARANTE

<input type="checkbox"/>	COPIA DE RUC
<input type="checkbox"/>	PERMISO DE FUNCIONAMIENTO
<input type="checkbox"/>	PATENTE MUNICIPAL
<input type="checkbox"/>	CALIFICACIÓN ARTESANAL
<input type="checkbox"/>	CARNET MUNICIPAL DE OCUPACIÓN DE PUESTO
<input type="checkbox"/>	CERT. DE PERTENENCIA A CÁMARA DE COMERCIO O GREMIO
<input type="checkbox"/>	FORMATO VISITAS DE CRÉDITO
<input type="checkbox"/>	3 ULTIMAS DECLARACIONES DEL IVA O DECLARACIÓN SEMESTRAL
<input type="checkbox"/>	FACTURAS DE IMPORTACIÓN
<input type="checkbox"/>	REFERENCIAS COMERCIALES / CERTIFICADOS AFILIACIÓN
<input type="checkbox"/>	CARNET PROFESIONAL
<input type="checkbox"/>	NOMBRAMIENTO CARGO EJECUTIVO
<input type="checkbox"/>	INFORMACIÓN CREDITICIA

Fuente: Departamento de Balcón de Servicios  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

### **COMENTARIO**

- En este check list constan todos los requisitos de créditos mismos que deben ser seleccionados manualmente por el asesor, lo que en ocasiones puede traer consigo solicitar documentos no requeridos o a su vez faltar algún tipo de requisito de crédito

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Disponer al Jefe de Sistemas automatizar el check list de visado de crédito lo que permitirá de acuerdo al producto de crédito solicitado indicar que requisitos son obligatorios de presentación, ahorrando reprocesos y tiempos de respuestas en operaciones crediticia

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 16 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 16 de Enero del 2012



PP. 18.1/24

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**REPORTE DE TARJETAS DE DÉBITO ENTREGADAS**  
**DEPARTAMENTO: BALCÓN DE SERVICIOS**

**Tarjetas Enero 2011**

'4381081077536671	'4381081077794460	'4381081078084614	'4381081078031359	'4381081077709229	'4381081077180835
'4381081077553148	'4381081077530294	'4381081078088110	'4381081078031482	'4381081077713486	'4381081077578749
'4381081077530088	'4381081077528397	'4381081078100055	'4381081078045706	'4381081077545367	'4381081077482017
'4381081077520501	'4381081077864271	'4381081078100501	'4381081078046522	'4381081077719459	'4381081077590744
'4381081077671957	'4381081077873595	'4381081078100568	'4381081078047215	'4381081077720978	'4381081077446459
'4381081077519321	'4381081077921485	'4381081078126704	'4381081077488139	'4381081077724293	'4381081077594142
'4381081077685791	'4381081077922798	'4381081078142628	'0210401078052426	'4381081077733989	'4381081077505825
'4390981077689058	'4381081078014181	'4381081078159184	'4381081078063618	'4381081077734359	'4381081077522382
'4381081077689702	'4381081078016335	'4381081078175883	'4381081078075372	'4381081077737527	'4381081077512680
'4381081077696814	'4381081078017002	'4381081078178689	'4381081078079812	'4381081077743079	'4381081077335850
'4381081077708775	'4381081078023729	'4381081078248235	'4381081078080331	'4381081077552249	'4381081077612860

## Tarjetas Febrero 2011

'4381081078339695	'4381081078378818	'4381081078482123	'4381081078552206	'4381081078611234	'4381081078723773
'4381081078338762	'4381081078262566	'4381081078497170	'4381081078553428	'4381081078610988	'4381081078728095
'4381081078347540	'4381081078394229	'4461411178509884	'4461411178554872	'4381081078631620	'4381081078732584
'4381081078352920	'4381081078394849	'4381081078516573	'4381081078557866	'4381081078642049	'4381081078733327
'4381081078370872	'4381081078395101	'4381081078526994	'4381081078559276	'4381081078644508	'4381081078728202
'4381081078447688	'4381081078396307	'4381081078527208	'4381081078570307	'4381081078650638	'4381081078749604
'4381081078451144	'4381081078426765	'4381081078527570	'4381081078571065	'4381081078673887	'4381081078755387
'4381081078453223	'4381081078422004	'4381081078530079	'4381081078574259	'4381081078687937	'4381081078769636
'4381081078453918	'4381081078426773	'4381081078265312	'4381081078578961	'4461411178719996	'4381081078769669
'4381081078473007	'4381081078447514	'4381081078546745	'4381081078581577	'4381081078718450	'4381081078770543

## Tarjetas Marzo 2011

'4381081078873446	'4381081078979888	'4390981079038437	'4381081079065513	'4381081079133097	'4381081079185105
'4381081078901593	'4390981078981371	'4381081079038478	'4381081079080736	'4381081079152147	'4381081079189974
'4381081078907855	'4381081078984797	'4381081079035987	'4381081079078268	'4381081079158359	'4381081079191749
'4381081078912236	'4381081078984946	'4381081079044344	'4381081079089976	'4381081079160041	'4381081079195021
'4381081078919256	'4390981078985562	'4381081079048501	'4381081079094687	'4381081079170362	'4381081079197621
'4381081078931897	'4381081078988020	'4381081079049517	'4381081079115243	'4381081079174521	'4381081079207347
'4381081078945616	'4381081078998516	'4381081079065471	'4381081079115565	'4390981079245958	'4461411179207025
'4381081078968253	'4461411178993898	'4381081079065505	'4381081079124302	'4381081079254067	'4461411179217453
'4381081078970739	'4381081079035367	'4381081079068996	'4381081079132685	'4381081079258498	'4381081079238730



'4381081079277977 '4381081079304243 '4390981079349008 '4390981079360062 '4381081079380417 '4390981079384377  
 '4381081079284361 '4390981079334711 '4381081079350949 '4390981079369360 '4390981079414067 '4381081079399813

**Tarjetas Abril 2011**

'4381081079540739 '4390981079595840 '4381081079604931 '4381081079701430 '4381081079751971 '4461411179826766  
 '4381081079536992 '4381081079601259 '4381081079601549 '4381081079719440 '4381081079752649 '4381081079833696  
 '4390981079552288 '4381081079656840 '4381081079609286 '4381081079723137 '4381081079755733 '4381081079835345  
 '4381081079557683 '4381081079656964 '4381081079630555 '4381081079727559 '4381081079763703 '4461411179831857  
 '4381081079566205 '4381081079659604 '4381081079633617 '4381081079742533 '4381081079766169 '4381081079839651  
 '4381081079571189 '4381081079672938 '4381081079630704 '4381081079747425 '4381081079773686 '4381081079848983  
 '4381081079573185 '4381081079676939 '4381081079638582 '4381081079807708 '4381081079777026 '4381081079863784  
 '4390981079580669 '4381081079688371 '4381081079644614 '4381081079880499 '4381081079786332 '4381081079865276  
 '4381081079586641 '4381081079685948 '4381081079646619 '4381081079887114 '4381081079791084 '4381081079869856  
 '4381081079584877 '4381081079689429 '4381081079651411 '4381081079908738 '4381081079791977 '4381081079873627  
 '4461411179592780 '4381081079692092 '4381081079655859 '4381081079922101 '4381081079799020 '4381081079877123

**Tarjetas Mayo 2011**

'4381081080084438 '4381081080126262 '4381081080203087 '4381081080257398 '4381081080302608 '4381081080418123  
 '4381081080087209 '4381081080141972 '4461411180211032 '4381081080254171 '4381081080314504 '4381081080425391  
 '4381081080109540 '4381081080145346 '4381081080224158 '4381081080252316 '4381081080351613 '4381081080426548  
 '4381081080112585 '4381081080154371 '4381081080228605 '4381081080268452 '4461411180347448 '4381081080441729  
 '4381081080128342 '4381081080156558 '4381081080224232 '4461411180264189 '4381081080351720 '4381081080445696  
 '4381081080189591 '4381081080165369 '4381081080237275 '4381081080265938 '4381081080364327 '4381081080450381

'4381081080190227 '4381081080167456 '4381081080237457 '4381081080270300 '4381081080378665 '4381081080461156  
 '4381081080198501 '4381081080175061 '4381081080244727 '4381081080292049 '4381081080396477 '4381081080485296  
 '4381081080198568 '4381081080181846 '4381081080250096 '4381081080288476 '4381081080403505 '4381081080499214  
 '4381081080201883 '4381081080188114 '4381081080251904 '4390981080296222 '4381081080403158 '4381081080514004

**Tarjetas Junio 2011**

'4381081080730253 '4381081080815526 '4381081080894018 '4381081080998488 '4381081081071525 '4381081081196744  
 '4381081080730980 '4461411180827555 '4381081080906366 '4381081081005119 '4381081081077852 '4381081081199813  
 '4381081080732101 '4461411180854328 '4381081080915177 '4381081081012172 '4381081081082431 '4381081081205297  
 '4461411180736152 '4461411180857768 '4381081080924740 '4381081081014269 '4461411181085492 '4381081081209869  
 '4381081080734313 '4461411180860648 '4381081080929343 '4381081081015381 '4461411181084941 '4381081081228240  
 '4381081080750558 '4381081080865547 '4381081080934939 '4381081081018823 '4461411181080741 '4461411181228787  
 '4381081080763387 '4381081080869333 '4381081080933683 '4381081081020464 '4381081081096951 '4461411181240493  
 '4381081080774764 '4381081080874671 '4381081080953368 '4381081081021199 '4381081081113251 '4461411181237374  
 '4381081080771091 '4381081080876817 '4461411180957634 '4381081081034994 '4381081081121916 '4381081081187651  
 '4381081080775506 '4381081080877773 '4381081080959449 '4381081081035439 '4381081081129174 '4381081081073125  
 '4381081080782536 '4381081080876098 '4381081080962773 '4381081081042328 '4381081081144611 '4381081081002918

**Tarjetas Julio 2011**

'4381081081337363 '4390981081432925 '4381081081457997 '4390981081570252 '4381081081688443 '4381081081778392  
 '4381081081341324 '4381081081516768 '4381081081471626 '4390981081572282 '4381081081694524 '4381081081774631  
 '4381081081341340 '4390981081526254 '4381081081481963 '4390981081591365 '4390981081692221 '4390981081778855  
 '4390981081347537 '4390981081540800 '4381081081482144 '4390981081599780 '4381081081698681 '4381081081780232

'4390981081361827 '4390981081543069 '4390981081482904 '4381081081597545 '4381081081715345 '4381081081786064  
 '4461411181365712 '4390981081545387 '4390981081487564 '4390981081608722 '4390981081733314 '4381081081786163  
 '4381081081375066 '4390981081553019 '4381081081493992 '4381081081612674 '4390981081736820 '4381081081795735  
 '4390981081377906 '4381081081560063 '4381081081497639 '4390981081624331 '4381081081744436 '4381081081796881  
 '4390981081377096 '4381081081565716 '4381081081518186 '4381081081633431 '4390981081749898 '4390981081801483  
 '4390981081385255 '4390981081570617 '4390981081516396 '4390981081640170 '4390981081753494 '4381081081810336  
 '4381081081393531 '4381081081573025 '4461411181520860 '4381081081653066 '4381081081764723 '4381081081812134  
 '4390981081407190 '4390981081569817 '4390981081521032 '4390981081672413 '4381081081775604 '4390981081819394

**Tarjetas Agosto 2011**

'4390981081941511 '4381081081982812 '4390981082067779 '4390981082156770 '4381081082266033 '4390981082350928  
 '4390981081941586 '4381081081984032 '4381081082074924 '4390981082156275 '4381081082263360 '4390981082352031  
 '4381081081935299 '4390981081991987 '4390981082082893 '4390981082157893 '4461411082280655 '4381081082369753  
 '4390981081941636 '4381081081997901 '4381081082079303 '4461411182179245 '4390981082295644 '4390981082370355  
 '4381081081959182 '4390981082002669 '4390981082081721 '4390981082175242 '4381081082296139 '4381081082380321  
 '4390981081948896 '4381081082003691 '4381081082086456 '4381081082210171 '4390981082304156 '4390981082390577  
 '4381081081948730 '4390981082004996 '4390981082100521 '4390981082204984 '4381081082307514 '4390981082416406  
 '4381081081927205 '4390981082007932 '4381081082113326 '4381081082212573 '4381081082307910 '4381081082446072  
 '4381081081962921 '4390981082055535 '4390981082119471 '4390981082214736 '4390981082301756 '4381081082446130  
 '4381081081964265 '4390981082062788 '4381081082148322 '4381081082227837 '4461411182299878 '4390981082438749  
 '4390981081958333 '4381081082065336 '4381081082118192 '4381081082218257 '4381081082313223 '4381081082454878  
 '4381081081977242 '4390981082069692 '4461411182147192 '4390981082277857 '4381081082335184 '4381081082452526

## Tarjetas Septiembre 2011

'4381081082712747	'4381081082756496	'4381081082800005	'4381081083024266	'4381081083106188	'4461411183195471
'4390981082696072	'4390981082959785	'4390981082804247	'4381081083025461	'4381081083111105	'4381081083215286
'4381081082708869	'4381081082971087	'4381081082807356	'4381081083033986	'4381081083127671	'4381081083223025
'4381081082717712	'4381081082965246	'4390981082807059	'4381081083057829	'4381081083134032	'4381081083236175
'4381081082731218	'4381081082995839	'4390981082807315	'4381081083046434	'4381081083130659	'4381081083240151
'4381081082762866	'4381081082998452	'4381081082836421	'4381081083040452	'4381081083157322	'4461411083247919
'4381081082771594	'4381081082985616	'4381081082851206	'4381081083068818	'4381081083167818	'4381081083255720
'4381081082752149	'4381081083002882	'4390981082860033	'4381081083071515	'4381081083174186	'4381081083264680
'4390981082768236	'4381081083013392	'4381081082859225	'4381081083079401	'4381081083179532	'4381081083264987
'4381081082773947	'4381081083014879	'4381081082869521	'4381081083090192	'4381081083184144	'4381081083271636
'4381081082747446	'4390981083019258	'4390981082935470	'4381081083095068	'4381081083183831	'4381081083266958
'4461411082764617	'4381081083017633	'4381081082949752	'4381081083097023	'4461411183189672	'4381081083267733

## Tarjetas Octubre 2011

'4381081083366352	'4381081083407685	'4381081083468661	'4390981083590480	'4381081083689951	'4381081083763954
'4381081083363490	'4381081083411893	'4381081083468919	'4381081083598608	'4381081083703109	'4381081083766171
'4381081083364191	'4381081083414467	'4381081083479460	'4381081083605502	'4381081083704909	'4381081083763483
'4381081083365339	'4381081083416959	'4381081083473620	'4381081083620816	'4381081083711383	'4381081083771486
'4381081083365602	'4381081083423039	'4381081083470600	'4381081083658634	'4381081083709346	'4381081083808247
'4381081083366683	'4381081083428509	'4381081083490863	'4381081083631813	'4381081083721762	'4381081083813551
'4390981083370016	'4381081083437310	'4381081083507658	'4381081083634213	'4461411183722050	'4381081083806233

'4381081083389347 '4461411183435364 '4381081083524182 '4381081083658337 '4381081083738667 '4381081083805227  
 '4381081083399676 '4390981083433905 '4381081083539206 '4381081083624784 '4381081083740523 '4381081083819319  
 '4461411183381832 '4381081083439720 '4381081083542929 '4381081083668534 '4381081083736695 '4381081083817487  
 '4381081083404674 '4381081083458548 '4381081083576976 '4381081083684317 '4381081083747684 '4381081083840158  
 '4381081083406190 '4390981083470410 '4381081083562026 '4381081083672866 '4381081083753427 '4381081083847252

**Tarjetas Noviembre 2011**

'4381081084039669 '4381081084103333 '4381081084120204 '4381081084173435 '4381081084360453 '4381081084377747  
 '4381081084057281 '4381081084175109 '4381081084119826 '4381081084189324 '4381081084350769 '4381081084381764  
 '4381081084063628 '4381081084282004 '4381081084119537 '4381081084196428 '4381081084359489 '4381081084386367  
 '4381081084063263 '4390981084264903 '4381081084123638 '4381081084212266 '4381081084355677 '4381081084386003  
 '4381081084068684 '4381081084287193 '4381081084121228 '4381081084227017 '4381081084359992 '4381081084390963  
 '4381081084097493 '4381081084307637 '4381081084139501 '4381081084235739 '4381081084362160 '4381081084387928  
 '4381081084095083 '4381081084315291 '4381081084137596 '4381081084248971 '4381081084448514 '4381081084428276  
 '4381081084083527 '4381081084324087 '4381081084140863 '4381081084247064 '4381081084422170 '4381081084428599  
 '4381081084084194 '4381081084339663 '4381081084148056 '4381081084253161 '4381081084457317 '4461411184413709  
 '4381081084087957 '4381081084339010 '4381081084172932 '4381081084257600 '4381081084457903 '4381081084428516  
 '4381081084096008 '4381081084327148 '4390981084173690 '4381081084282400 '4381081084471417 '4381081084456533

**Tarjetas Diciembre 2011**

'4381081084885079 '4381081084943548 '4381081084972091 '4381081085127588 '4381081085228006 '4381081085255330  
 '4381081084884247 '4381081084950014 '4381081084973339 '4381081085155183 '4381081085226059 '4381081085256486  
 '4381081084887109 '4381081084946020 '4381081084973362 '4381081085157056 '4381081085227834 '4381081085272848

'4381081084883249 '4381081084950469 '4381081084975664 '4381081085165380 '4381081085234194 '4381081085281708  
'4381081084890335 '4381081084945063 '4381081084977397 '4381081085170323 '4381081085229285 '4381081085290261  
'4381081084905166 '0210805584960361 '4381081085023720 '4381081085168574 '4381081085231588 '4461411185290601  
'4381081084906495 '0210805585045154 '4381081085015189 '4381081085176254 '4381081085231042 '4381081085287754  
'4381081084906578 '4381081085043009 '4381081084987123 '4381081085160761 '4381081085243260 '4381081085294776  
'4381081084914846 '4381081085052752 '4381081085012715 '4381081085190065 '4381081085250265 '4381081085310796  
'4381081084916387 '4381081085058965 '4381081085022151 '4381081085194455 '4381081085238856 '4381081085293844  
'4381081084917146 '4381081085053511 '4381081085022995 '4381081085195775 '4381081085238369 '4381081085315381  
'4381081084935528 '4390981085140508 '4381081085018027 '4381081085201672 '4381081085254382 '4381081085318765  
'4381081084934752 '4381081085147800 '4381081085039312 '4381081085217843 '4381081085244631 '4381081085352160

Fuente: Departamento Balcón de Servicios  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 16 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 16 de Enero del 2012



**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**PP. 18. 9/24**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**REPORTE DE NOTAS DE DÉBITO ENTREGADAS**

**DEPARTAMENTO: BALCÓN DE SERVICIOS**

Fecha Entrega	Cuenta Depositante	Valor	Fecha Entrega	Cuenta Depositante	Valor	Fecha Entrega	Cuenta Depositante	Valor	Fecha Entrega	Cuenta Depositante	Valor
03/01/2011	3905023400	120,00	12/01/2011	5628991700	780,00	03/02/2011	3475555004	85,00	21/02/2011	5436570100	6.000,00
22/02/2011	3175898204	80,00	18/01/2011	3175771404	320,00	03/02/2011	3475555004	277,76	21/02/2011	5436570100	6.000,00
06/01/2011	3175819604	380,00	12/01/2011	3347851804	192,00	04/02/2011	3183015104	279,00	21/02/2011	5436570100	22.150,00
04/01/2011	3175732104	95,00	17/01/2011	3175688404	423,19	04/02/2011	3175688404	4.400,00	22/02/2011	3906156300	15.000,00
12/01/2011	3189898304	648,50	13/01/2011	3175955504	129,80	04/02/2011	3175688404	2.750,00	09/03/2011	3171562504	287,50
13/01/2011	3175856604	192,02	13/01/2011	3175955504	151,80	04/02/2011	3175688404	2.200,00	03/03/2011	3220259704	850,70
05/01/2011	3176051304	433,00	13/01/2011	3189898304	200,00	04/02/2011	3175688404	2.285,00	22/03/2011	3267233504	287,50
06/01/2011	3904667900	716,00	18/01/2011	5628991700	350,00	04/02/2011	3175688404	4.150,00	24/02/2011	3161494704	550,00
06/01/2011	3175714304	900,00	18/01/2011	3755465200	1.925,20	09/02/2011	3433853504	90,00	24/02/2011	3169000104	1.980,00
05/01/2011	3171199704	300,00	25/01/2011	3968223700	33,75	04/02/2011	3175688404	180,00	24/02/2011	3169000104	2.000,00
04/01/2011	3175688404	2.200,00	18/01/2011	5628991700	224,00	14/02/2011	3343314804	1.288,00	15/03/2011	3905421500	47,00
13/01/2011	3168661304	34,50	25/01/2011	3175997104	73,00	25/02/2011	3478245104	286,00	28/02/2011	3906188400	242,05
06/01/2011	3904673500	500,00	21/01/2011	5628991700	237,00	08/02/2011	3169000104	500,00	14/03/2011	3176081104	35,00
04/01/2011	3906156300	1.450,00	31/01/2011	3175819604	100,00	11/02/2011	3169000104	1.000,00	19/04/2011	4914550000	1.000,00
04/01/2011	3906156300	1.000,00	20/01/2011	3183015104	153,00	14/02/2011	3171199704	75,00	03/03/2011	3175688404	2.000,00
04/01/2011	3906156300	1.300,00	20/01/2011	3169000104	5.300,00	14/02/2011	5436570100	5.150,00	02/03/2011	3968164100	300,00
04/01/2011	3906156300	1.300,00	24/01/2011	3189898304	202,12	16/02/2011	3175771404	720,00	02/03/2011	3183015104	50,00

06/01/2011	3478245104	260,00	25/01/2011	3175688404	2.500,00	11/02/2011	3175714304	113,65	09/03/2011	5009189600	2.286,00
06/01/2011	3175688404	2.200,00	02/02/2011	5263563300	25,74	13/12/2011	3905408500	200,00	17/03/2011	3175749604	81,00
06/01/2011	3175819604	50,00	17/03/2011	3175749604	102,00	11/02/2011	3219029604	260,00	04/03/2011	3176051304	424,00
14/01/2011	3175912104	2.240,00	25/01/2011	3175908104	2.110,00	25/02/2011	3478245104	246,00	23/03/2011	3699273600	500,00
06/01/2011	3183015104	300,00	31/01/2011	3169000104	500,00	22/03/2011	3475552904	100,00	23/03/2011	3699273600	500,00
07/01/2011	3906509300	48,00	31/01/2011	3169000104	2.000,00	14/02/2011	3169000104	2.350,00	17/03/2011	3171562504	300,00
06/01/2011	3175819604	380,00	31/01/2011	3169000104	2.902,00	15/02/2011	3968223700	242,00	14/03/2011	3175826104	120,00
06/01/2011	3175819604	145,44	28/01/2011	3171562504	600,00	14/02/2011	3433853504	85,00	23/03/2011	3699273600	100,00
06/01/2011	3478245104	68,00	01/02/2011	3365652904	651,00	14/02/2011	3433853504	101,80	17/03/2011	3175714304	50,00
14/02/2011	5436570100	5.150,00	18/02/2011	5263563300	170,28	14/02/2011	3169000104	670,88	21/03/2011	3169000104	2.187,50
02/02/2011	3354779104	68,00	02/02/2011	5628991700	138,15	15/02/2011	3968223700	330,30	14/03/2011	3336891204	1.090,00
11/01/2011	3433853504	45,00	04/02/2011	3183015104	110,00	24/02/2011	4989463300	570,00	17/03/2011	5009189600	2.286,00
12/01/2011	5628991700	400,50	04/02/2011	3175688404	2.000,00	25/02/2011	4874582400	304,80	15/03/2011	3905421500	90,00
12/01/2011	5628991700	780,00	04/02/2011	3175688404	1.500,00	18/02/2011	3175738304	691,49	23/03/2011	3968223700	27,00
12/01/2011	5628991700	780,00	04/02/2011	3175995704	300,00	16/03/2011	4213899700	207,50	17/03/2011	3171562504	75,00
08/04/2011	5248476100	450,00	07/04/2011	5662133100	3.000,00	09/05/2011	3176051304	1.743,53	07/06/2011	3182731104	305,00
17/03/2011	3175819604	600,00	12/04/2011	3433853504	170,69	06/05/2011	3905421500	260,00	06/06/2011	3169000104	454,00
17/03/2011	3175819604	40,00	11/04/2011	5288556800	200,00	10/05/2011	3347851804	429,12	06/06/2011	3169000104	1.000,00
17/03/2011	3175819604	109,75	11/04/2011	3905188100	600,00	09/05/2011	3169000104	2.334,00	22/06/2011	3175749604	259,84
21/03/2011	3175688404	2.000,00	15/04/2011	3175860804	210,00	09/05/2011	3169000104	5.000,00	06/06/2011	3169000104	2.000,00
18/03/2011	3175805104	800,00	13/04/2011	3169000104	1.340,00	10/05/2011	3175805104	1.000,00	06/06/2011	3169000104	2.000,00
24/03/2011	3905716500	87,20	02/06/2011	3968196000	1.000,00	12/05/2011	3169000104	5.171,00	06/06/2011	3169000104	1.654,45
08/04/2011	4692843800	70,00	15/04/2011	3271776604	500,00	16/05/2011	3905822800	250,00	10/06/2011	3175688404	2.050,00
25/03/2011	3169000104	5.000,00	25/04/2011	3184453704	2.350,00	13/05/2011	3968223700	214,76	10/06/2011	3168690204	100,16
15/04/2011	3906856800	29,00	25/04/2011	3184453704	2.700,00	20/05/2011	3169000104	2.334,00	16/06/2011	3968223700	196,00
14/04/2011	3175805104	45,00	25/04/2011	3184453704	2.700,00	20/05/2011	3169000104	5.000,00	16/06/2011	3968223700	22,50
14/04/2011	3175805104	770,00	19/04/2011	5263563300	100,98	18/05/2011	3466675104	34,00	16/06/2011	3365652904	2.000,00



25/03/2011	3169000104	1.666,66	20/04/2011	3175860804	200,00	18/05/2011	5905814000	67,55	23/06/2011	3175961104	5.000,00
31/03/2011	3175749604	230,00	03/06/2011	3176081104	35,00	23/05/2011	3968223700	214,76	23/06/2011	3175961104	5.000,00
24/03/2011	3388682404	95,00	25/04/2011	3481023204	950,00	23/05/2011	3175826104	34,80	23/06/2011	3175961104	5.000,00
25/03/2011	3169000104	956,46	19/04/2011	3490004704	150,00	23/05/2011	3906509300	465,00	23/06/2011	3175961104	5.000,00
27/04/2011	3161494704	145,00	28/04/2011	3433853504	45,00	23/05/2011	3906509300	400,00	23/06/2011	3175961104	5.000,00
30/03/2011	3175860804	30,00	25/04/2011	3906064800	36,07	22/06/2011	3175749604	230,00	23/06/2011	3175961104	5.000,00
29/03/2011	3184453704	1.925,00	25/04/2011	3175688404	120,00	06/06/2011	3169000104	5.500,00	17/06/2011	5880283900	130,00
12/04/2011	3167390904	80,00	25/04/2011	3175826104	132,00	30/05/2011	3968223700	189,00	23/06/2011	3171562504	90,00
06/04/2011	3176064004	155,00	27/04/2011	3175831904	14.262,59	31/05/2011	3175828404	116,00	10/06/2011	3905627100	150,00
30/03/2011	3169000104	2.334,00	27/04/2011	5248476100	365,12	16/06/2011	3267233504	300,00	10/06/2011	3175729504	2.500,00
29/03/2011	3171562504	1.800,00	27/04/2011	5248476100	414,12	06/07/2011	3189898304	140,00	01/07/2011	4623091500	250,00
30/03/2011	3255872604	2.000,00	25/04/2011	3332641404	100,00	22/06/2011	3175749604	82,00	15/06/2011	3433853504	174,42
30/03/2011	3255872604	1.700,00	12/05/2011	4866458100	3.000,00	06/06/2011	3169000104	2.333,00	14/06/2011	3175688404	2.560,00
04/04/2011	3968223700	242,00	05/05/2011	3167390904	455,90	06/06/2011	3169000104	4.685,00	23/06/2011	3171562504	575,00
30/03/2011	3169000104	1.340,00	28/04/2011	3970678200	208,92	06/06/2011	3169000104	4.685,00	16/06/2011	3968223700	214,00
04/04/2011	5257918300	200,00	04/05/2011	3176051304	206,00	06/06/2011	3169000104	4.685,00	16/06/2011	3167390904	192,00
31/03/2011	3175749604	180,00	29/04/2011	3447695104	500,00	06/06/2011	3169000104	4.685,00	20/06/2011	3175688404	850,00
30/03/2011	3169000104	2.000,00	04/05/2011	3169000104	6.596,50	02/06/2011	5482094300	354,14	28/06/2011	3169000104	1.000,00
04/04/2011	3268083404	124,54	13/05/2011	3175749604	138,00	03/06/2011	3183015104	100,00	17/06/2011	3175912104	1.800,00
15/04/2011	4745312600	264,00	04/05/2011	5788083900	994,22	03/06/2011	3338383904	674,00	05/07/2011	3338383904	674,00
12/04/2011	3167390904	73,25	09/05/2011	3974139400	1.492,58	22/06/2011	3175749604	176,00	21/06/2011	3171977204	160,00
19/04/2011	4914550000	2.070,00	10/05/2011	3175771404	600,00	16/06/2011	3352005904	200,00	17/06/2011	3175771404	200,00
20/07/2011	3175820604	800,00	26/07/2011	3175729504	590,00	25/07/2011	5905814000	46,50	17/08/2011	4705634100	60,00
20/06/2011	3176051304	253,55	26/07/2011	3175819604	617,50	21/07/2011	3175860804	160,00	22/09/2011	3879484300	60,00
29/06/2011	3968164100	156,00	07/07/2011	3169000104	1.000,00	01/09/2011	3343314804	138,60	10/08/2011	3168661304	374,06
29/06/2011	3968164100	150,00	07/07/2011	3169000104	454,00	19/08/2011	4847525900	300,00	26/08/2011	3175771404	520,00
21/06/2011	3175826104	130,00	07/07/2011	3169000104	500,00	26/07/2011	3175819604	617,50	16/09/2011	3276921804	90,00

21/06/2011	3175826104	90,00	09/08/2011	3482896804	150,00	27/07/2011	3467418004	352,00	16/09/2011	3175749604	150,00
21/06/2011	3175826104	130,00	18/07/2011	3175688404	1.000,00	09/08/2011	3482896804	1.200,00	15/08/2011	3369584104	200,00
21/06/2011	3175826104	90,00	18/07/2011	3175688404	1.000,00	28/07/2011	3169000104	1.500,00	19/08/2011	5905814000	400,00
29/06/2011	3968164100	12.000,00	11/07/2011	3388682404	163,77	28/07/2011	3182731104	305,00	17/08/2011	3447695104	120,00
29/06/2011	3175912104	1.800,00	18/07/2011	3175688404	4.000,00	28/07/2011	3169000104	3.500,50	15/08/2011	3267233504	550,00
29/06/2011	3175688404	2.500,00	26/07/2011	3175819604	46,00	28/07/2011	3169000104	3.016,00	15/08/2011	4219034400	2.085,76
24/06/2011	3171562504	3.300,00	26/07/2011	3175819604	59,00	30/08/2011	3170238904	76,66	30/08/2011	3175819604	440,00
11/07/2011	3255872604	154,45	12/07/2011	3176051304	198,92	01/09/2011	3343314804	289,08	26/08/2011	3175997104	117,07
01/07/2011	4623091500	466,66	18/07/2011	3175688404	735,00	03/08/2011	3169000104	1.500,00	01/09/2011	3175830104	7.759,10
28/06/2011	3176051304	600,00	18/07/2011	3175688404	2.500,00	02/08/2011	3433853504	85,00	22/08/2011	3169000104	588,00
27/06/2011	3161494704	200,00	18/07/2011	3175688404	1.650,00	04/08/2011	3169000104	2.000,00	19/08/2011	5905814000	100,00
29/06/2011	5251642100	645,00	18/07/2011	3175771404	3.000,00	04/08/2011	3169000104	3.000,00	19/08/2011	5905814000	100,00
27/06/2011	3175771404	1.332,00	18/07/2011	3175771404	150,00	08/08/2011	3175771404	3.000,00	07/09/2011	3176051304	95,23
27/06/2011	3175771404	1.000,00	18/07/2011	3175771404	150,00	08/08/2011	3175771404	150,00	07/09/2011	3176051304	1.103,00
27/06/2011	3175771404	1.000,00	19/08/2011	3347142504	200,00	08/08/2011	3175771404	150,00	15/09/2011	3175860804	100,00
27/06/2011	3175771404	1.000,00	18/07/2011	3968206800	922,20	09/08/2011	3169000104	388,00	19/09/2011	3255875804	70,00
28/06/2011	3169000104	1.500,00	15/07/2011	3268083404	400,00	09/08/2011	3169000104	2.768,00	05/10/2011	3261503004	70,00
30/06/2011	3905191400	55,20	19/07/2011	3171199704	120,00	19/08/2011	3464771804	46,00	23/08/2011	3182969904	211,76
29/06/2011	3906509300	70,00	08/09/2011	3176051304	1.883,56	08/08/2011	3904621300	425,64	01/09/2011	3282221804	500,00
06/07/2011	3175771404	1.600,00	08/09/2011	3176051304	213,90	01/09/2011	3905822800	435,00	14/09/2011	5905814000	220,00
25/07/2011	5905814000	50,00	19/07/2011	3968223700	170,00	01/09/2011	3175993204	56.000,00	25/08/2011	3169000104	2.976,00
06/07/2011	3189898304	161,70	22/07/2011	3347851804	300,00	08/08/2011	3905399500	120,00	01/09/2011	3184453704	104,80
04/07/2011	3175680604	140,00	20/07/2011	3171562504	300,00	11/08/2011	3905421500	470,00	30/08/2011	3171199704	350,00
07/07/2011	3169000104	454,00	22/07/2011	3175688404	1.280,00	25/08/2011	3904691100	78,27	26/08/2011	3171562504	3.450,00
01/07/2011	3161494704	80,00	20/07/2011	3169000104	2.350,00	30/08/2011	3175819604	6.868,25	30/08/2011	3974181300	120,78
07/07/2011	3175688404	5.000,00	20/07/2011	3169000104	1.500,00	22/08/2011	3169000104	2.350,00	01/09/2011	3497948704	300,00
11/07/2011	3220259704	187,03	22/07/2011	3175688404	360,00	22/08/2011	3169000104	1.500,00	06/09/2011	3169000104	5.300,00

04/07/2011	3175680604	137,50	22/07/2011	3175831904	52.173,69	22/08/2011	3169000104	1.500,00	01/09/2011	5745596300	509,34
05/07/2011	3175997104	268,00	25/07/2011	5905814000	150,00	30/08/2011	3175819604	102,00	02/09/2011	5592866900	362,78
07/09/2011	3176051304	109,72	29/09/2011	3905670800	900,00	28/10/2011	3171562504	575,00	19/12/2011	3499681804	120,00
05/09/2011	3175780204	500,00	04/10/2011	3343314804	170,00	01/11/2011	3169000104	446,80	24/11/2011	3347851804	4.925,34
06/09/2011	3189898304	172,50	03/10/2011	3176051304	203,00	01/11/2011	3169000104	446,80	23/11/2011	3968164100	50,00
06/09/2011	3189898304	200,00	05/10/2011	3169000104	1.050,00	01/11/2011	3169000104	1.551,00	23/11/2011	3968164100	270,00
23/09/2011	3879124100	1.200,00	05/10/2011	3171562504	6.000,00	31/10/2011	3974308300	1.354,00	02/12/2011	3175754504	1.060,00
09/09/2011	3169000104	3.000,00	24/10/2011	3175912104	1.000,00	02/12/2011	3175749604	858,00	22/12/2011	3175892904	150,00
09/09/2011	3169000104	3.257,68	05/10/2011	3459766904	500,00	08/11/2011	3171562504	862,50	23/11/2011	3492928304	126,00
09/09/2011	3169000104	3.000,00	14/10/2011	3169000104	4.622,33	13/12/2011	3905408500	80,00	29/11/2011	3161494704	50,00
09/09/2011	3169000104	5.000,00	14/11/2011	3167390904	404,75	23/11/2011	3968164100	300,00	29/11/2011	3968223700	150,00
09/09/2011	3104451004	650,00	11/10/2011	3368229104	7.743,70	15/11/2011	3182731104	91,75	29/11/2011	3968223700	230,00
23/09/2011	3175819604	610,00	12/10/2011	3161494704	134,44	15/11/2011	3182731104	59,00	07/12/2011	3261503004	282,00
16/09/2011	3175816404	60,00	26/10/2011	3175749604	160,00	11/11/2011	3169000104	1.550,00	29/11/2011	3906255200	600,00
14/09/2011	3176051304	1.883,56	11/10/2011	3347851804	420,00	11/11/2011	3906521600	2.200,00	29/11/2011	3447695104	600,00
20/10/2011	3183015104	42,55	12/10/2011	3968223700	231,12	14/11/2011	5816189400	280,00	30/11/2011	3497948704	560,00
20/09/2011	3905182600	2.000,00	14/10/2011	3169000104	3.207,00	14/11/2011	3355013304	202,00	23/12/2011	3445272204	4.000,00
20/09/2011	3905182600	400,00	12/10/2011	3968223700	348,00	11/11/2011	3169000104	6.850,00	01/12/2011	5726734800	42,00
15/09/2011	3906223100	307,50	13/10/2011	3335757304	200,00	16/11/2011	3388682404	250,00	08/12/2011	3171562504	600,00
28/09/2011	3450306104	10.000,00	13/10/2011	3335757304	1.035,00	16/11/2011	3497948704	560,00	05/12/2011	3906509300	600,00
20/09/2011	3499681804	76,00	18/10/2011	3369584104	110,00	22/11/2011	3755465200	109,00	02/12/2011	3175749604	112,00
16/09/2011	3169000104	2.224,00	26/10/2011	3445272204	4.000,00	17/11/2011	3168651804	36.766,00	01/12/2011	3271776604	500,00
26/09/2011	4692843800	402,00	18/10/2011	3261503004	5.864,00	16/11/2011	3497948704	560,00	05/12/2011	3497948704	560,00
26/10/2011	3445272204	600,00	21/10/2011	3388682404	1.416,00	17/11/2011	3168690204	198,51	05/12/2011	3182969904	140,00
07/11/2011	3901963500	16,00	21/10/2011	3388682404	50,00	22/11/2011	3176051304	470,00	07/12/2011	5816189400	516,00
21/09/2011	3905670800	900,00	21/10/2011	4990209300	141,82	16/11/2011	3175739004	1.371,30	07/12/2011	3186859504	100,00
26/09/2011	3175860804	47,00	26/10/2011	3445272204	2.500,00	22/11/2011	3968223700	95,00	19/12/2011	3189898304	188,03

28/10/2011	3189898304	161,70	24/10/2011	3879124100	4.000,00	08/12/2011	3167390904	215,00	08/12/2011	3169000104	2.037,40
23/09/2011	3169000104	600,00	24/10/2011	3968164100	2.200,00	18/11/2011	3169000104	240,00	13/12/2011	3906073600	2.000,00
21/09/2011	3904691100	651,60	10/11/2011	3175996404	15,00	21/11/2011	3257882800	60,00	12/12/2011	3497948704	500,00
27/09/2011	3175908104	2.800,00	05/12/2011	3175787304	100,00	21/11/2011	3257882800	60,00	19/12/2011	3190235204	6.208,77
22/09/2011	3274315404	207,00	15/11/2011	3175831904	168,00	14/12/2011	3168651804	400,00	28/12/2011	3171199704	120,00
18/10/2011	3369584104	200,00	26/10/2011	3175749604	858,00	08/12/2011	3175993204	315,33	22/12/2011	3169000104	1.080,00
29/09/2011	3906156300	160,00	26/10/2011	3497948704	352,81	22/11/2011	3414148004	600,00	19/12/2011	3499681804	214,95
03/10/2011	3176051304	100,00	31/10/2011	3176051304	95,23	22/11/2011	3968223700	25,00	12/12/2011	3175828404	1.080,00
05/10/2011	3169000104	786,00	28/10/2011	3171562504	575,00	22/11/2011	3488717204	1.020,00	16/12/2011	3504911504	48,00
22/12/2011	3182731104	91,75	20/12/2011	3906664600	300,00	23/12/2011	3171562504	1.200,00	16/12/2011	3504911504	63,33
22/12/2011	3182731104	59,00	20/12/2011	3395251404	2.200,00	29/12/2011	3171562504	575,00	14/12/2011	4921599700	26.400,00
22/12/2011	3182731104	61,79	23/12/2011	3343314804	4.126,00	26/12/2011	3176051304	53,56	16/12/2011	3171562504	600,00
22/12/2011	3182731104	94,54	29/12/2011	3905095700	300,00	29/12/2011	3171562504	575,00	27/12/2011	3255872604	2.000,00
23/12/2011	3261503004	686,00	22/12/2011	3189898304	161,70	29/12/2011	3905095700	330,00	27/12/2011	3905578100	10.930,13

Fuente: Departamento de Servicios Bancarios  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 16 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 16 de Enero del 2012



PP. 18.15/24

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**REPORTE DE CHEQUERAS ENTREGADAS Y ANULADAS**  
**DEPARTAMENTO: BALCÓN DE SERVICIOS**

<b>ACTIVAS</b>			
<b>Cuenta</b>	<b>Serie</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Serie</b>
3169141504	461/490	3353488404	251/280
3255875804	431/460	3450417904	191/250
3468327704	161/190	3467886104	161/460
3183015104	2181/2210	3175819604	3761/3820
3403503004	161/190	3175915304	2321/2380
3447879004	131/160	3167390904	9371/9670
3163562104	981/1080	3168784204	2961/3260
3175680604	1331/1360	3175985104	461/490
3186508104	251/280	3360064804	431/490
3353595404	551/610	3404913604	191/220
3415926004	521/580	3449701704	131/160
3423980304	251/280	3175938604	2161/2260
3459766904	531/630	3176037604	491/520
3175728804	1421/1480	3485624604	101/160
3268083404	1481/1580	3485712204	101/130
3175954804	611/640	3175812504	1181/1240
3175973104	1541/1600	3175817104	701/730
3187115404	821/850	3175889404	1001/1060
3426459404	251/280	3187115404	851/880
3175714304	1121/1180	3485910004	101/160
3175770704	581/610	3175716804	2831/2930
3175729504	3861/3920	3175792204	5101/5200
3175749604	3701/4000	3183015104	2211/2270
3175758404	1481/1510	3469089104	161/220
3176051304	251/280	3175678904	7531/7830
3168661304	1521/1580	3247622204	941/970
3170489604	551/580	3171562504	1461/1560
3175831904	22031/22330	3175899104	3101/3200
3264893204	1021/1120	3176041804	791/850
3466675104	161/190	3176064004	701/760
3470985104	161/190	3386660104	221/250
3169668904	1541/1570	3465905604	131/160
3175974904	611/640	3475840804	161/260

3175997104	2861/2960	3170271104	2501/2600
3176081104	2321/2380	3220259704	1841/1940
3215007204	731/790	3331929604	491/520
3258000604	221/280	3169000104	3101/3400
3484501204	101/130	3175783404	521/580
3169279604	1151/1210	3365652904	521/550
3175854104	4141/4170	3175284104	2501/2600
3247622204	911/940	3175848504	1631/1690
3261503004	2171/2230	3175702304	1451/1480
3398261304	161/220	3175762604	3201/3300
3175794704	1271/1330	3175718204	821/850
3176055204	961/1060	3175729504	3921/3980
3350380604	311/340	3175915304	2381/2440
3456421804	161/190	3268438904	4131/4230
3470691704	431/530	3354759904	551/610
3169234804	2141/2170	3171482104	851/880
3175814104	1631/1690	3462093104	131/160
3175895004	791/820	3487313304	101/160
3369584104	4601/4900	3104451004	1041/1070
3389419904	191/220	3168740104	2481/2510
3175748904	4601/4900	3175688404	881/940
3190235204	2891/3190	3175787304	1721/1780
3343314804	2021/2080	3175860804	2561/2660
3362721804	901/1000	3400226004	191/220
3376906704	601/700	3458257404	361/460
3387525204	1501/1600	3182703104	721/820
3175955504	5101/5200	3487628404	101/130
3264893204	1221/1320	3470985104	251/280
3075003204	1371/1430	3175866104	2681/2710
3183015104	2271/2330	3263634104	221/250
3418495304	191/220	3343314804	2141/2200
3175841404	4701/4800	3175938604	2261/2360
3187115404	881/910	3468327704	191/220
3448155004	161/190	3488717204	221/320
3443199904	161/190	3493777504	101/130
3449722504	301/400	3409173004	161/220
3175890404	1001/1060	3428512704	161/190
3362721804	1001/1100	3485624604	161/220
3175835804	2321/2380	3182731104	2091/2190
3385290604	191/220	3469089104	221/280
3170386804	2971/3030	3175728804	1481/1510
3470985104	221/250	3175854104	4171/4200
3168690204	1661/1720	3175973104	1601/1660
3247622204	1001/1030	3427134204	401/500
3371658704	191/250	3175729504	4041/4100
3394399604	221/280	3175831904	23231/23530
3395153204	461/520	3264893204	1321/1420
3175678904	7831/8130	3175716804	3031/3130

3175831904	22931/23230	3177970904	581/610
3267885504	341/370	3447695104	401/460
3466675104	191/220	3494127404	101/130
3175899104	3201/3300	3373862004	1201/1300
3175915304	2441/2500	3421866004	311/340
3176048904	491/520	3175912104	671/700
3253818804	761/820	3376906704	701/730
3104451004	1071/1100	3459766904	731/830
3169234804	2201/2230	3494777104	101/130
3176064004	761/820	3182969904	1301/1360
3388682404	921/1020	3359651704	281/310
3421853304	251/310	3389876504	561/620
3167390904	9971/10270	3490004704	201/300
3175792204	5301/5400	3215007204	791/850
3175974904	641/700	3470235804	341/400
3182681204	1601/1630	3495100704	101/130
3450894604	191/250	3170965804	1961/2020
3492928304	101/130	3175916004	1181/1280
3175819604	3821/3880	3176081104	2441/2500
3168879104	491/520	3461459204	221/280
3170776804	371/400	3175284104	2801/2900
3175284104	2701/2800	3175915304	2501/2560
3175769704	521/550	3369490104	311/340
3175838104	1391/1490	3376906704	731/830
3395251404	251/280	3387525204	1701/1800
3414583104	251/310	3391134004	221/250
3175683804	581/640	3170271104	2601/2700
3175848504	1691/1750	3175758404	1511/1540
3354759904	611/670	3485910004	461/760
3464771804	261/360	3175781104	401/430
3161494704	3291/3590	3175885504	7101/7400
3176052004	1801/1900	3404951304	1601/1900
3187423404	251/280	3470985104	281/310
3268438904	4331/4430	3495648904	101/160
3389445604	401/500	3169829704	2541/2640
3493177704	101/130	3261503004	2231/2290
3282855104	191/220	3261750904	1211/1270
3432855504	431/490	3176042504	3361/3660
3176028804	521/550	3220259704	2041/2140
3338383904	341/370	3495820204	101/130
3487313304	161/220	3491503604	301/400
3499657504	101/200	3501466304	101/130
3175698104	2401/2500	3175754504	3001/3100
3175728804	1511/1540	3268438904	4531/4630
3247622204	1031/1060	3501832304	101/160
3499670504	101/130	3175915304	2621/2680
3175940304	1351/1450	3168740104	2631/2660
3253818804	821/880	3182896704	611/640

3257752804	491/520	3186508104	281/310
3169668904	1601/1630	3217686604	461/490
3343314804	2261/2320	3261402704	341/370
3459766904	831/930	3357779304	491/790
3493177704	191/220	3104451004	1131/1160
3175729504	4161/4220	3264893204	1521/1620
3400384504	191/220	3497948704	131/160
3415926004	641/700	3485910004	761/1060
3499913304	101/130	3175739004	4901/5000
3175807604	580/639	3175908104	1081/1180
3426088804	561/660	3187423404	281/310
3175820604	1601/1700	3279623704	401/430
3175831904	24131/24430	3355013304	2001/2100
3488717204	421/520	3171125104	7491/7790
3491489704	131/190	3175830104	7631/7930
3421866004	341/370	3432497604	341/400
3175817104	731/760	3502419204	101/130
3176064004	821/920	3175716804	3231/3330
3268805604	311/340	3175792204	5601/5700
3449318804	131/160	3176006204	1241/1340
3476224204	131/160	3338383904	371/400
3495820204	161/190	3366185104	131/160
3182969904	1361/1420	3167226804	1061/1120
3408057804	191/220	3175854104	4231/4260
3449269604	161/190	3176055204	1061/1160
3175752004	1031/1090	3259808104	431/460
3447695104	461/520	3404913604	251/280
3500922104	101/160	3495820204	191/220
3167390904	10571/10870	3175748904	4901/5200
3175831904	24431/24730	3175904004	491/520
3175866104	2711/2740	3372434904	581/640
3369518204	931/1030	3423198604	281/310
3395251404	311/370	3175729504	4221/4280
3499681804	101/200	3391134004	251/280
3175831904	24731/25030	3425424704	221/250
3175868604	281/380	3168661304	1641/1700
3184453704	1611/1670	3170890104	829021/829080
3220259704	2141/2240	3175848504	1811/1870
3276921804	1241/1300	3171810204	701/730
3481023204	261/360	3268083404	1581/1680
3259808104	401/430	3424587304	281/310
3380309604	2601/2900	3171977204	731/790
3501236404	101/130	3175680604	1421/1450
3175736904	2381/2440	3189899004	1101/1200
3175828404	223061/223090	3475840804	261/360
3175868604	381/480	3175826104	1181/1280
3215007204	851/910	3465451204	131/160
3376906704	831/930	3500901104	101/200



3171199704	581/640	3175766504	1481/1580
3171662104	491/520	3369584104	5501/5800
3175997104	3161/3260	3175973104	1721/1750
3372887304	371/430	3190292304	881/910
3373862004	1301/1400	3343314804	2321/2380
3507230804	101/130	3215707704	641/670
3175973104	1751/1780	3470235804	401/460
3476378504	191/220	3509471904	101/130
3484501204	131/160	3376906704	1031/1330
3167226804	1121/1180	3390922704	191/220
3182681204	1691/1720	3459766904	1031/1130
3264893204	1621/1720	3186859504	6501/6600
3175819604	4001/4060	3429917304	601/700
3175912104	701/730	3500901104	201/300
3506998904	101/130	3509640804	101/130
3170066804	2601/2700	3175787304	1901/1960
3175284104	3001/3100	3175848504	1871/1930
3175813204	671/700	3382192004	251/310
3347851804	1781/1880	3491489704	191/250
3175814104	1691/1720	3343314804	2441/2500
3175831904	25931/26230	3360064804	491/550
3175854104	4261/4320	3493177704	311/370
3175967504	1031/1090	3247622204	1061/1090
3450357404	191/220	3369584104	5801/6100
3497948704	191/220	3464771804	361/460
3168740104	2691/2720	3509929104	101/130
3175726304	2681/2740	3351908304	1401/1500
3175885504	7401/7700	3443199904	191/220
3487628404	131/160	3175831904	26231/26530
3507991204	101/130	3175841404	5001/5100
3175721704	731/760	3176042504	3661/3960
3510225104	101/130	3369518204	1031/1090
3168740104	2721/2750	3426459404	491/550
3175830104	7331/7630	3489853604	101/130
3476378504	131/160	3490004704	101/200
3184453704	1551/1610	3485910004	161/460
3487768204	101/160	3373862004	1101/1200
3175703004	1441/1540	3475552904	161/190
3176051304	281/310	3175716804	2931/3030
3408533104	191/220	3176051304	311/410
3426459404	281/310	3186859504	6201/6300
3170493804	1631/1660	3447695104	341/400
3264267704	461/520	3169980004	351/380
3456074104	191/220	3175736904	2321/2380
3169309404	311/340	3175742504	341/400
3175754504	2801/2900	3176065804	941/1000
3175831904	22331/22630	3215707704	581/610
3264893204	1121/1220	3387525204	1601/1700

3161494704	3191/3290	3175713604	1961/2020
3450357404	161/190	3175776004	2801/2900
3219029604	731/790	3268438904	4231/4330
3175701604	851/880	3354484104	311/370
3367472604	191/220	3385720104	161/190
3169234804	2171/2200	3490394504	101/160
3336891204	731/790	3168651804	15331/15630
3355013304	1801/1900	3168741904	611/640
3400155304	941/1000	3170238904	761/820
3170797604	8301/8600	3175887104	2501/2560
3176081104	2381/2440	3175939304	401/430
3414148004	561/660	3424587304	251/280
3415926004	581/640	3426459404	311/370
3488717204	101/160	3490295604	101/130
3167390904	9671/9970	3170066804	2501/2600
3175694004	621/680	3171810204	671/700
3175761904	1541/1600	3175852704	2951/3010
3175873504	1461/1520	3171662104	431/460
3339791104	611/670	3175997104	2961/3060
3175792204	5201/5300	3382162404	221/250
3481023204	161/260	3432855504	371/430
3168839804	1451/1510	3490896104	101/130
3169829704	2441/2540	3167226804	1001/1060
3171125104	7191/7490	3175680604	1361/1390
3470985104	191/220	3347851804	1581/1680
3385126504	1301/1600	3488717204	161/220
3445272204	341/400	3168661304	1581/1640
3459766904	631/730	3175754504	2901/3000
3475555004	131/160	3220259704	1941/2040
3171977204	671/730	3470235804	281/340
3175838104	1291/1390	3491105504	101/130
3283246104	1871/2170	3169668904	1571/1600
3175831904	22631/22930	3175771404	2951/3050
3175993204	3701/4000	3184887804	8501/8800
3247622204	971/1000	3421866004	281/310
3175284104	2601/2700	3462545904	131/190
3256793204	281/310	3175822004	2381/2480
3338239904	341/370	3397518104	191/220
3343314804	2081/2140	3175689104	881/940
3366041204	391/490	3368675504	971/1070
3369584104	4901/5200	3425762304	251/350
3425424704	191/220	3491489704	101/130
3169452704	1271/1330	3175729504	3981/4040
3351908304	1201/1300	3175828404	223031/223060
3423198604	251/280	3491503604	101/200
3175721704	701/730	3330998204	381/480
3362691104	341/370	3336891204	791/850
3495957604	101/130	3169234804	2231/2260

3190292304	851/880	3175915304	2561/2620
3217686604	431/460	3337682604	671/730
3344450104	551/610	3171562504	1561/1660
3175690104	701/730	3175718204	851/880
3267233504	311/370	3275067104	761/790
3482777804	131/160	3365652904	551/580
3493177704	131/190	3497948704	101/130
3175792204	5401/5500	3175873504	1521/1580
3175997104	3061/3160	3175875104	3301/3400
3369584104	5201/5500	3264893204	1421/1520
3487768204	161/220	3426459404	371/430
3175737604	521/550	3458257404	461/560
3175892904	911/940	3175787304	1781/1840
3400155304	1001/1060	3431646104	161/190
3482661204	161/220	3446817904	161/190
3175726304	2621/2680	3476378504	161/190
3354779104	491/550	3175819604	3881/3940
3167390904	10271/10570	3175854104	4201/4230
3175831904	23531/23830	3216917104	221/250
3482896804	201/300	3423980304	281/310
3168740104	2571/2600	3176051304	411/510
3170493804	1661/1690	3270568804	431/490
3175860804	2661/2760	3495820204	131/160
3364633004	821/1120	3278670804	991/1090
3396517104	251/280	3401739404	221/280
3491503604	201/300	3403484504	221/250
3175729504	4101/4160	3169000104	3401/3700
3329587204	341/440	3175284104	2901/3000
3175771404	3051/3150	3175794704	1331/1390
3175848504	1751/1810	3353595404	611/670
3251708704	341/370	3485624604	221/280
3362034004	311/370	3170560604	1301/1360
3458680504	331/430	3347851804	1681/1780
3175761904	1601/1660	3470985104	311/370
3382162404	251/280	3363296504	821/880
3401976704	281/310	3468327704	221/250
3488717204	321/420	3168740104	2601/2630
3170797604	8601/8900	3175713604	2021/2080
3175841404	4801/4900	3175836504	701/730
3355013304	1901/2000	3256263404	371/400
3439963404	251/310	3175835804	2381/2410
3175697204	281/310	3387525204	1801/1900
3268438904	4431/4530	3169279604	1211/1270
3343314804	2201/2260	3175678904	8131/8430
3473522304	161/220	3175727004	1061/1090
3175812504	1241/1300	3175792204	5501/5600
3175895004	821/850	3338956204	701/800
3417913204	191/220	3351908304	1301/1400

3175680604	1391/1420	3434713104	191/220
3175899104	3301/3400	3490004704	301/400
3395251404	281/310	3175789804	901/1000
3419985404	431/530	3176081104	2501/2560
3170489604	581/610	3183015104	2331/2390
3175471504	611/640	3282221804	281/310
3175995704	1421/1480	3175831904	23831/24130
3414148004	661/760	3175939304	431/460
3175716804	3131/3230	3182681204	1631/1660
3186859504	6301/6400	3271776604	411/510
3374679904	251/310	3168651804	15631/15930
3503068104	101/200	3175884804	581/640
3175694004	681/740	3264267704	521/580
3175844604	6501/6800	3404951304	1901/2200
3175889404	1061/1120	3168784204	3261/3560
3176081104	2561/2620	3175899104	3401/3500
3267885504	371/400	3261402704	371/400
3448155004	191/220	3429051404	161/190
3503645704	101/130	3497948704	161/190
3432855504	521/580	3175728804	1541/1600
3504239104	101/160	3261503004	2291/2350
3168690204	1721/1780	3470985104	371/430
3186859504	6401/6500	3505721204	101/130
3387525204	1901/2000	3415926004	701/760
3395153204	521/580	3175776004	2901/3000
3490004704	401/500	3487313304	221/280
3175688404	941/1000	3491503604	401/500
3168839804	1511/1570	3171562504	1661/1760
3175749604	4001/4300	3175716804	3331/3430
3175831904	25031/25330	3175831904	25331/25630
3406604804	161/190	3175892904	941/970
3465905604	191/220	3215007204	911/970
3488717204	621/720	3500540004	101/130
3495820204	221/320	3175787304	1841/1900
3503918104	101/130	3175954804	641/670
3504584104	101/130	3506168104	101/130
3170386804	3031/3090	3171696704	1871/1970
3175759104	761/820	3175997104	3261/3360
3175860804	2761/2860	3421866004	371/470
3338239904	371/470	3506365204	101/200
3426459404	431/490	3175678904	8431/8730
3504385404	101/130	3175739004	5001/5100
3168740104	2661/2690	3175870304	611/640
3175900104	401/460	3447695104	521/580
3175938604	2361/2460	3170542104	671/700
3504641204	101/130	3175762604	3301/3400
3175873504	1581/1640	3175852704	3011/3070
3175927304	1901/2000	3176051304	511/610

3459766904	931/1030	3183015104	2391/2450
3504911504	101/130	3169452704	1331/1390
3362721804	1201/1300	3175831904	25631/25930
3400155304	1061/1120	3253818804	881/940
3175819604	3941/4000	3506668304	101/130
3215707704	611/640	3175842104	3551/3650
3414148004	761/860	3170271104	2701/2800
3493177704	251/310	3184887804	8801/8830
3175718204	881/910	3340450304	251/280
3175771404	3151/3250	3175805104	1331/1390
3182731104	2191/2290	3175824504	2321/2380
3104451004	1191/1290	3175835804	2411/2440
3376906704	931/1030	3175915304	2681/2780
3437798504	161/220	3501832304	221/280
3461459204	281/340	3175708704	1101/1200
3175729504	4281/4340	3175729504	4341/4400
3175841404	4901/5000	3482777804	161/190
3175871004	2601/2700	3170489604	611/640
3488717204	721/820	3175751304	1121/1180
3482896804	301/400	3176081104	2621/2680
3175792204	5701/5800	3268438904	4631/4730
3279486904	371/400	3343314804	2381/2440
3505448504	101/130	3388682404	1021/1120
3169829704	2641/2740	3175754504	3101/3200
3176065804	1001/1060	3184887804	8861/8890
3355013304	2101/2200	3421845204	321/380
3509011004	101/130	3509011004	131/190
3449722504	401/500	3175739004	5101/5200
3167390904	10871/11170	3175838104	1491/1590
3373862004	1401/1500	3175899104	3501/3600
3482033204	311/370	3264794304	591/620
3175993204	4001/4300	3362721804	1301/1400
3190235204	3191/3490	3398933604	191/220
3387525204	2001/2100	3418495304	221/250
3488717204	821/920	3251708704	401/430
3271290104	311/340	3363296504	881/940
3427134204	501/600	3475555004	161/190
3508561504	101/130	3175828404	223091/223150
3169234804	2291/2320	3495820204	321/420
3329366104	311/370	3170965804	2021/2080
3175985104	491/520	3220259704	2241/2340
3415926004	761/820	3499854604	131/190
3485624604	281/340	3176076004	661/760
3175729504	4401/4460	3458257404	561/660
3184887804	8831/8860	3490004704	501/600
3339791104	671/730	3175709404	921/980
3395251404	371/430	3175758404	1541/1570
3508803604	101/130	3175770704	611/640

**PP. 18.24/24**

3374286704	491/550	3169668904	1631/1660
3510077904	101/130	3175892904	971/1000
3169000104	3701/4000		

<b>ANULADAS</b>			
<b>Cuenta</b>	<b>Serie</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Serie</b>
3175943504	881/980	3470691704	531/630
3175919204	761/790	3393944604	281/310
3264794304	491/590	3175898204	491/550
3275400304	1221/1320	3175699704	821/880

Fuente: Departamento de Balcón de Servicios  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 16 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 17 de Enero del 2012



**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**REPORTE DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**  
**DEPARTAMENTO: CAJAS**

BANCO PICHINCHA C.A

Febrero 2012

**EVALUACIÓN GLOBAL DEL DESEMPEÑO**

**Nombre:** LILIANA BRAVO BETANCOURT  
**Cargo:** CAJERO UNIVERSAL  
**División:** BANCA DE PERSONAS  
**Área:** ZONA VERDE  
**Departamento:** LAS PALMAS  
**Ciudad:** ESMERALDAS

El 2012 fue para nuestra organización un año de crecimiento satisfactorio por los resultados alcanzados. Cada uno de nosotros aportó para el logro de las metas institucionales; por lo que es importante que usted tenga la claridad necesaria para conocer el nivel de aporte que ha generado, razón por la cual, compartimos los lineamientos previamente definidos bajo los cuales se evaluó su gestión durante este período.

Como es de su conocimiento la EGD (Evaluación Global del Desempeño) mide la contribución integral del colaborador para lo cual se estableció un esquema de calificación en función de la estrategia y objetivos institucionales, así como los de cada **División, Área o Unidad**, el cual se describe a continuación:

9. **Objetivo institucional.**- Mide el resultado global obtenido por la Organización versus el presupuesto, que en el 2011 fue del 103,7%
10. **Cumplimiento Presupuestario.**- Mide los resultados obtenidos en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria del área, agencia o individual. En caso de que usted tenga un cumplimiento presupuestario individual, este aplica en su EGD. En su caso este indicador fue del 97,38%
11. **APOR – (Administración por Objetivos).**- Mide el porcentaje de cumplimiento de sus objetivos individuales acordados con su línea de Supervisión y alineados con la estrategia institucional. Aplica para las personas que tienen asignados objetivos en el 2011. En su caso el indicador fue del 100,00%
12. **Ranking (Supervisor).**- Corresponde a la evaluación que realiza la línea de supervisión. En su caso, su evaluación del ranking fue de: (4)EXCELENTE

La **EGD** resulta de la aplicación de los resultados de los factores antes indicados por el peso de cada componente, considerando que el límite superior para sobre cumplimientos fue del 110% para el Cumplimiento Presupuestario, 100% para el APOR y 100% para el Ranking. A continuación se refleja su resultado:

	<b>Factor</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Resultado Individual</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
1	<b>Objetivo Institucional</b>	10,00	103,7	10,37
2	<b>Cumplimiento Presupuestario</b> (Individual, área, agencia)	60,00	97,38	58,43
3	<b>APOR</b> (Administración por Objetivos)	15,00	100,00	15
4	<b>RANKING</b> (Supervisor)	15,00	100,00	15
<b>EVALUACIÓN GLOBAL DE DESEMPEÑO 2011</b>				<b>98,80%</b>

Es importante que hasta el 20 de Marzo del 2012 mantenga una reunión con su línea de supervisión a fin de que conozca el resultado obtenido en su gestión del 2011 y reciba el feedback correspondiente, su Consultor de RRHH efectuará el seguimiento correspondiente.

**Este modelo de Evaluación Global del Desempeño continúa vigente para la medición de la contribución individual y grupal anual de nuestros colaboradores.**

Atentamente,

**BANCO PICHINCHA C.A.**

Fuente: Departamento de Recursos Humanos  
Realizado por: Karla Mercado Ch.



## **COMENTARIO**

- Para la evaluación de objetivos se estableció un esquema de calificación en función de la estrategia y objetivos institucionales pero existen muchos aspectos que a pesar de ser desarrollados todo el año por el empleado no son considerados en su desempeño lo cual podría generar una mejor calificación anual

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Proponer ampliar los puntos de calificación de la Evaluación Global de Desempeño lo que permitirá obtener mejores resultados en sus calificaciones anuales puesto que los pesos para cada ítems serían inferiores

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 17 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 17 de Enero del 2012



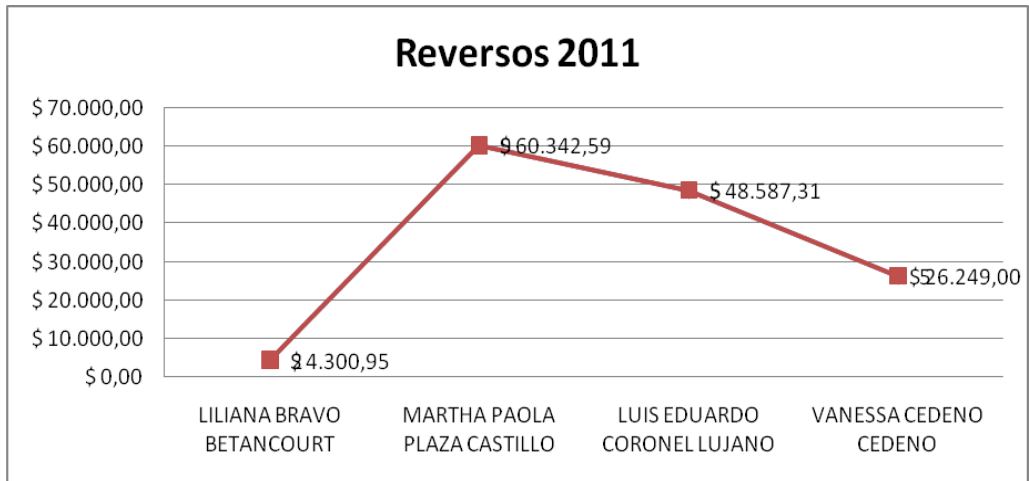
**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**REPORTE DE REVERSOS**

**DEPARTAMENTO: CAJAS**

CAJEROS	MONTO	CANTIDAD
LILIANA BRAVO BETANCOURT	\$ 4.300,95	2
MARTHA PAOLA PLAZA CASTILLO	\$ 60.342,59	9
LUIS EDUARDO CORONEL LUJANO	\$ 48.587,31	5
VANESSA CEDEÑO CEDEÑO	\$ 26.249,00	5
<b>Total general</b>	<b>\$ 139.479,85</b>	<b>21</b>



Fuente: Departamento de Cajas  
Realizado por: Karla Mercado Ch.

## **COMENTARIO**

- Existe la cajera Martha Paola Plaza que en un año ha realizado 9 reversos a quien se solicita una mayor concentración al cumplimiento de actividades para realizar un trabajo más eficiente para evitar los reversos

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe Regional**

- Realizar un análisis de los motivos de reversos y llevar un control de los mismos y en caso de reincidencias hacer amonestaciones verbales luego escritas para que el empleado cumpla con lo requerido en el banco que es la calidad en el servicio con un margen mínimo de error

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 17 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 17 de Enero del 2012



PP. 21.1/2

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**ENTREVISTA**

**ENTREVISTADO:** Sr. Alex Guerrero Vallejo

**CARGO:** Supervisor de Cajas

**ENTREVISTADOR:** Karla Mercado Chasing

**Fecha y Hora:** 18 de Enero del 2012      11h00

**Lugar:** Oficina del Entrevistado

1. ¿Considera usted que los cajeros gozan de estabilidad laboral?

R. Banco Pichincha es una institución privada por tanto se podría indicar que todo empleado que ingresa a la institución goza de estabilidad laboral.

2. ¿Cuántas horas de trabajo diarias implica ser un cajero?

R. El tiempo normal de trabajo es de 8 horas diarias pero si a eso le añadimos que exista demanda de público y el resto de obligaciones que tiene un cajero en la institución aparte de contar dinero, por lo menos un cajero diariamente está en oficina 10 horas diarias de lunes a viernes.

3. ¿Realizan el pago de horas extras a los cajeros?

R. No es política de la institución realizar el pago de horas extras de lunes a viernes únicamente fines de semana y feriados, por tal motivo si a un cajero le toca trabajar los días sábados y feriados esos haberes son reconocidos en el siguiente mes.

**4. ¿Es alto el índice de rotación de personal?**

R. Si, el índice de rotación de personal es muy alto, debido a la carga horaria, trabajo a presión, remuneración mensual.

**5. ¿Existe posibilidades de ascenso para el personal de cajas?**

R. Cualquier posición vacante que se presente en la institución a nivel país, es desplegado el correo a toda la organización, y si un cajero cumple con el perfil indicado y aplica se le considera para la entrevista.

**COMENTARIOS**

- La institución solo reconoce horas extras a los empleados en caso que su trabajo sea efectuado fines de semana o feriados.
- Existe un alto índice de rotación de personal debido a la carga horaria, trabajo a presión y remuneración mensual.
- Un cajero diariamente labora por lo menos 10 horas de las cuales solo les reconocen las 8 que estipula el Código del Trabajador.

**RECOMENDACIÓN**

**Al Gerente General**

- Disponer al Jefes de Recursos Humanos la contratación de más personal para el departamento de cajas de tal manera que con todo el trabajo que tengan que realizar sus labores no excedan las ocho horas diarias estipuladas por el Código de Trabajo, esto permitirá mantener el personal contento y minorar el alto índice de rotación de personal existente.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 18 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 18 de Enero del 2012



PP. 23.1/22

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INADECUADO ESPACIO FÍSICO**

**CONDICIÓN:** Las transacciones se divulgan inintencionalmente por el inadecuado espacio físico.

**CRITERIO:** Por el incumpliendo el sigilo bancario determinado en la Ley de Instituciones Financieras Artículo 88 que establece “Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las instituciones del sistema financiero, estarán sujetos a sigilo bancario, por lo cual las instituciones financieras receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones sino a su titular o a quien lo represente legalmente”

**CAUSA:** Debido a que el área administrativa no realizó una revisión preliminar antes de realizar el alquiler del bien

**EFECTO:** El inadecuado espacio físico produce una deficiente calidad en el servicio y falta de seguridad física del cliente

**CONCLUSIÓN**

El inadecuado espacio físico para la atención a clientes en el departamento de servicios bancarios provoca que inintencionalmente se viole el sigilo bancario puesto que el momento del alquiler de las instalaciones el área administrativa no realizó una revisión preliminar.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe Administrativo**

- Proponer una remodelación del departamento de servicios bancarios que permita tener mayor privacidad al asesor el momento que está atendiendo al cliente logrando así no incumplir el sigilo bancario regido para las instituciones financieras ecuatorianas

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 23 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 23 de Enero del 2012



**PP. 23.3/22**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**DESCONOCIMIENTO DEL PROCESO PARA CONTRATACIÓN DE  
PERSONAL**

**CONDICIÓN:** Desconocimiento del proceso a seguir cuando existe contratación del personal especialmente cuando es un nuevo Asesor o existe una rotación de funciones

**CRITERIO:** Por inobservancia del plan estratégico del banco de calidad y servicio en el punto 3.1 literal c en que se establece “uno de los puntos importantes de la eficiencia y que está en manos de nuestros colaboradores es hacer las cosas bien y una sola vez; por ello debe existir la capacitación constante del personal sin importar la posición que ocupe o vaya a ocupar; esto incide positivamente en no generar reprocesos, reprocesos que se dan al ingresar información inadecuada o lograr documentación incompleta, inconsistente, etc”

**CAUSA:** Ocasionando que el departamento de recursos humanos el momento de promover al personal o contratación de uno nuevo no coordina con el Gerente de Agencia la capacitación previa;

**EFFECTO:** Lo que conlleva a un desarrollo de funciones ineficiente y reprocesos constantes que repercuten en el cliente.



## **CONCLUSIÓN**

El desconocimiento del proceso de contratación de personal no es coordinado por parte del área de Recursos Humanos con el Gerente de Agencia para que exista una capacitación previa.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Proponer que cada vez que exista contratación de nuevo personal al menos para Asesores o cambios de funciones antes de autorizar la hoja de cambio de puesto se trámite capacitación del personal, para el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos propuestos.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 23 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 23 de Enero del 2012



**PP. 23.5/22**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INCUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE LLAMADAS A CELULARES**

**CONDICIÓN:** Incumplimiento del proceso de apertura de llamadas de los clientes sean estos deudores, garantes y referencias personales.

**CRITERIO:** Inobservando la circular llamadas para operaciones crediticias enviada por el departamento de riesgo el 23 de Marzo del 2011 en la cual indica que “para brindar una respuesta más rápida a las operaciones crediticias se implementa la apertura de llamadas a celular para deudores, garantes y referencias personales, para lo cual la dirección del cliente debe coincidir con la registrada en la planilla telefónica; caso contrario se realizará la verificación en los teléfonos convencionales salvo que se autorice por la gerencia”

**CAUSA:** El departamento de riesgo no realizó una retroalimentación del correo enviado a los colaboradores.

**EFFECTO:** Lo que produce demora en los tiempos de respuesta.

**CONCLUSIÓN**

El incumplimiento del proceso de apertura de llamadas a celulares no ha sido retroalimentado por parte del departamento de riesgo, ocasionando demora en los tiempos de respuesta de los créditos.

## **RECOMENDACIÓN**

**PP. 23.6/22**

### **Al Jefe de Riesgos**

- Realizar retroalimentación a los asesores por cuanto el momento que se notificó en primera instancia de la apertura de llamadas a celular no ha sido revisado por todos los asesores a fin que los tiempos de respuesta en la verificación telefónica sea más ágil por el empleo de llamadas a celulares

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 23 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 23 de Enero del 2012



PP. 23.7/22

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

### **INEXISTENCIA DE ÁREA DE COBRANZAS**

**CONDICIÓN:** No cuenta con un área de cobranzas a pesar de existir una empresa que es contratada por honorarios profesionales

**CRITERIO:** Inobservancia hacia la política de Cobranza Administrativa Pague YA que indica en su párrafo tercero: “La empresa de cobro Pague YA es socio estratégico encargado del cobro de la cartera en mora y vencida del segmento personas de Banco Pichincha C.A”

**CAUSA:** El incumplimiento del convenio por parte de la empresa PAGUE YA acarrea el aumento de la cartera vencida

**EFECTO:** La inexistencia del área de cobranza en la Agencia produce pérdidas de tiempo afectando directamente a los ingresos de la institución.

### **CONCLUSIÓN**

La inexistencia del área de cobranza en la Agencia a pesar de existir Pague YA en la institución, la cual es una empresa que es contratada por honorarios profesionales, esta inexistencia produce pérdidas de tiempo afectando directamente a los ingresos de la institución.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente de Pague YA**

- Mediante reunión del área comercial con los funcionarios de Pague YA proponer realizar gestión de cobro de clientes en mora y vencido de una manera más proactiva, puesto que la inexistencia del área de cobranza en la Agencia produce pérdidas de tiempo afectando a los ingresos de la empresa

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 23 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 23 de Enero del 2012



**PP. 23.9/22**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
HOJA DE HALLAZGOS  
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INCUMPLIMIENTO DE LOS TIEMPOS DE ENVÍO DE  
DOCUMENTACIÓN**

**CONDICIÓN:** No se respeta tiempos de envío de documentación a los departamentos asignados como por ejemplo visado, custodio, análisis, legal etc.

**CRITERIO:** El incumplimiento del procedimiento de envío de documentación que indica en el párrafo 25 “Los reclamos y requerimientos recibidos por el balcón de servicios deberán ser despachados a sus destinatarios en un tiempo no mayor de 24 horas laborables luego de su recepción”

**CAUSA:** Demasiados procesos asignados a la persona

**EFECTOS:** Origina retrasos para los diversos trámites en los departamentos respectivos.

**CONCLUSIÓN**

El incumplimiento de los tiempos de envío de documentación produce retrasos para los diferentes trámites en los departamentos respectivos, razón por la cual diariamente deben ser despachados los reclamos y requerimiento.

## **RECOMENDACIÓN**

**PP. 23.10/22**

### **Al Jefe de Servicios:**

- Velar el cumplimiento de que el balcón de servicios realice el envío diario de toda documentación concerniente por reclamos y requerimiento.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 23 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 23 de Enero del 2012



**PP. 23.11/22**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**DESCONOCIMIENTO DE VISADO DE CRÉDITO Y CUENTAS**

**CONDICIÓN:** Desconocimiento de los requisitos para el visado de crédito y cuentas por parte del ejecutivo de servicios

**CRITERIO:** Se inobserva la revisión de acuerdo al check list vigente del 02 de Mayo del 2011 e incumpliendo los procedimientos de visado que indican en el párrafo 2: “La documentación inconsistente, ilegible, alterada será motivo de reprocesos lo cual afecta a la productividad de asesores y balcones”

**CAUSA:** El ejecutivo de servicios no verifica el cumplimiento de los requisitos de la información receptada.

**EFFECTO:** Ocasionando pérdidas de tiempo y reprocesos

**CONCLUSIÓN**

El desconocimiento de los requisitos para el visado de crédito y cuentas por parte del ejecutivo de servicio debido a la inobservancia de la revisión de acuerdo al check list vigente ocasiona pérdida de tiempo y reprocesos.



## **RECOMENDACIÓN**

**PP. 23.12/22**

### **Al Jefe de Servicios**

- Controlar que el visado de los documentos de crédito y de cuentas sean realizado mediante el check list vigente, cumpliendo así los procedimientos de visado correspondiente.
- Retroalimentar al Balcón de Servicios en cuanto a documentos por tipo de producto.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 23 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 23 de Enero del 2012



**PP. 23.13/22**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INEXISTENCIA DE CONTROL PARA LA ENTREGA DE  
HABILITANTES**

**CONDICIÓN:** Inexistencia de un control administrativo en la entrega de chequera, tarjetas y notas de débito a bóveda al final del día para su resguardo.

**CRITERIO:** Se falta a la obligatoriedad de registro de formas numeradas de la cantidad de habilitantes diariamente entregados a bóveda lo que le permitirá tener una mejor seguridad y respaldo contra entrega.

**CAUSA:** esto se debe a que no cuentan con un instructivo de procedimientos a seguir.

**EFFECTO:** lo que produce descuadres y pérdidas de habilitantes creando riesgos a la institución.

**CONCLUSIÓN**

La inexistencia de un control para la entrega de habilitantes a bóveda, se debe a que no se cuenta con un instructivo de procedimientos a seguir lo que produce descuadres y pérdidas de habilitantes creando riesgos a la institución.

## **RECOMENDACIÓN**

**PP. 23.14/22**

### **Al Jefe de Marketing**

- Proponer la realización de un instructivo de procedimientos a seguir para la entrega de habilitantes a bóveda lo que le permitirá a la Agencia tener una mejor seguridad y respaldo contra entrega; evitando así descuadres y pérdidas de habilitantes.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 23 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 23 de Enero del 2012



**PP. 23.15/22**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INCUMPLIMIENTO DE LA CONDICIÓN Y CONFORMIDAD DE  
FIRMAS**

**CONDICIÓN:** Falta de cumplimiento en la verificación de la condición y conformidad de firmas contra las registradas en el sistema.

**CRITERIO:** Inobservando la política de entrega de habilitante que indica en el párrafo 30: “Todo habilitante previa entrega se debe receiptar el acuse de recibo del mismo firmado por el titular y la presentación de la cédula original; en caso de ser una tercera persona se debe contar con carta de autorización en custodia del balcón de servicio cuya fecha no debe superar los 3 meses, de igual manera se solicitará cédula original del titular y de la persona autorizada”

**CAUSA:** El Jefe de Servicio no realiza un monitoreo de las transacciones realizadas por el Ejecutivo de Servicios.

**EFECTO:** Lo que produce que se entreguen chequeras, tarjetas y notas de débito con firmas inconformes ocasionando a futuro problemas con clientes.

**CONCLUSIÓN**

El incumplimiento a la verificación de la condición y conformidad de firmas se debe a que el Jefe de Servicio no realiza un monitoreo de las transacciones realizadas por el Ejecutivo de Servicios, lo que ocasiona que se entreguen

chequeras, tarjetas y notas de débito con firmas inconformes permitiendo así un riesgo a la institución por futuros problemas con clientes.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Servicios**

- Monitorear las transacciones realizadas por el Ejecutivo de Servicios para que se entreguen los habilitantes verificando la condición y conformidad de firmas, evitando así riesgos a la institución.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 23 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 23 de Enero del 2012



PP. 23.17/22

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**ROTACIÓN DE PERSONAL**

**CONDICIÓN:** Alto índice rotación de personal al encontrarse agotado por la carga horaria asignada

**CRITERIO:** Por incumplimiento del Código de Trabajo en el Artículo 47 que indica: “La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes”

**CAUSA:** El departamento de recursos humanos no realizó la planificación de actividades diarias de los cajeros.

**EFFECTO:** Generando incomodidad en los empleados porque no están de acuerdo con las condiciones de trabajo impuestas por las autoridades de la institución.

**CONCLUSIÓN**

El incumplimiento al Código de Trabajo que estipula 8 horas diarias 40 horas semanales, se ve violentado en las oficinas debido a que el departamento de recursos humanos no realizó la planificación de actividades diarias de los cajeros; generando incomodidad en los empleados

**RECOMENDACIÓN**

**Al Jefe de Recursos Humanos**

- Proponer la elaboración y aplicación de horas intercaladas de ingresos de empleados de las oficinas de tal manera que no implique a la institución pago de horas extras y no genere incomodidad en los empleados.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 23 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 23 de Enero del 2012



**PP. 23.19/22**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INEXISTENCIA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA  
FÍSICA DE DINERO**

**CONDICIÓN:** No cuentan con un manual de procedimientos para la toma física de los dineros receiptados por los Cajeros de parte del Supervisor.

**CRITERIO:** Se inobserva la ética y valores sobre el funcionario que realiza estas actividades.

**CAUSA:** El Supervisor Operativo no hizo un seguimiento sobre las políticas fundamentales del departamento de cajas.

**EFECTO:** Produciendo de esta manera desconfianza hacia su jefe directo cuando existen descuadres en caja y perjuicio para el empleado.

**CONCLUSIÓN**

La falta de un manual de procedimientos para la toma física de los dineros receiptados por los Cajeros de parte del Supervisor, produce desconfianza del cajero hacia su jefe directo en caso de faltantes puesto que se inobserva la ética y valores sobre el funcionario que realiza esta actividad.



## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Supervisor de Operativo**

- Realizar un seguimiento sobre las políticas fundamentales del departamento de cajas; evitando con ello producir desconfianza cuando existen descuadres en caja.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 23 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 23 de Enero del 2012



**PP. 23.21/22**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INEXISTENCIA DE VERIFICACIÓN DE SEGURIDADES PARA EL  
PAGO DE VALORES**

**CONDICIÓN:** No se realiza la verificación de seguridades para el pago de valores al contar con claves que bloqueen el proceso.

**CRITERIO:** Se inobserva la política de Procesos, Control, Administración, Ejecución y Procesamiento de transacciones en caja que indica en el literal k: “Toda transacción superior a los \$5.000,00 en cuenta de ahorros y de \$10.000,00 en cuentas corrientes requiere autorización del supervisor de caja; en caso de que realice la transacción una segunda persona el monto de confirmación será a partir de los \$2.000,00”

**CAUSA:** El departamento de sistemas no creó claves de restricción sobre seguridades de la información de acuerdo al nivel de seguridad de cada empleado.

**EFECTO:** La falta de verificación de seguridades produce pérdidas de dinero a los cajeros por pago de faltantes.

**CONCLUSIÓN**

No existe la verificación de seguridades para el pago de valores debido a que no han sido creadas claves de restricción de acuerdo al nivel de seguridad de cada empleado

**PP. 23.22/22**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Sistemas**

- Proponer realizar una reestructuración del sistema del departamento de cajas que bloquee la transacción que ejecute el cajero si se supera el monto autorizado a retirar sin visto bueno

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 23 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 23 de Enero del 2012



**PP. 24.1/2**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGO DE AUDITORÍA**

N°	COMPONENTES	RIESGOS						ENFOQUE PRELIMINAR DE AUDITORÍA
		CONTROL			INHERENTE			
		A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	
	<b>Departamento Servicios Bancarios</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte Evaluación de Desempeño</li> <li>• Proceso de Crédito</li> <li>• Proceso de Aperturas de Cuentas</li> </ul>			X				Solicita evaluación de desempeño  Obtener el flujo de crédito para análisis  Obtener el flujo de aperturas de cuenta

	<p><b>Departamento Balcón de Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte Evaluación de Desempeño</li> <li>• Check list para visado de crédito</li> <li>• Reporte de chequeras, tarjetas y notas de débito</li> </ul>	X	X	X		X	X	<p>Solicita evaluación de desempeño</p> <p>Solicitar el check list de visado de crédito</p> <p>Obtener historial de habilitantes entregados</p>
	<p><b>Departamento de Cajas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte Evaluación de Desempeño</li> <li>• Reporte de Reversos</li> <li>• Reporte de Claves de Seguridad</li> </ul>	X		X	X		X	<p>Solicita evaluación de desempeño</p> <p>Obtener historial de reversos</p> <p>Solicita claves de seguridad de cupos de autorizaciones</p>

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
 Fecha: 23 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
 Fecha: 23 de Enero del 2012

**5.1.1.2. REPORTE PRELIMINAR**



**PP. 25.1/11**

OFICIO N. PP-CC-2011-007

Esmeraldas, 24 de Enero del 2012

Lcdo.

Carlos Santos Cucalón

GERENTE ZONAL BANCO PICHINCHA ESMERALDAS

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente y en calidad de Jefe de Equipo de Auditoría, me permito informar a usted que nuestra empresa AUDITORÍAS KSK ha realizado la primera parte de la Auditoría de Gestión al Banco Pichincha – Ag Las Palmas por el período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

Dicho trabajo consistió en la planificación preliminar, de la cual se han detectado falencias a considerarse y que deben ser estudiadas más a fondo para encontrar soluciones.

El reporte que estamos adjuntando incluye conclusiones y recomendaciones las cuales pueden ser puestas en práctica de forma inmediata.

Atentamente,

Ing. Efrén Castellanos

SUPERVISOR DE AUDITORÍA

Adj. Reporte Preliminar de Auditoría



**PP. 25.2/11**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**REPORTE PRELIMINAR DE AUDITORIA**

Falencias encontradas:

**INADECUADO ESPACIO FÍSICO**

Las transacciones se divulgan inintencionalmente por el inadecuado espacio físico; por el incumpliendo el sigilo bancario determinado en la Ley de Instituciones Financieras Artículo 88 que establece “Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las instituciones del sistema financiero, estarán sujetos a sigilo bancario, por lo cual las instituciones financieras receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones sino a su titular o a quien lo represente legalmente”; debido a que el área administrativa no realizó una revisión preliminar antes de realizar el alquiler del bien. El inadecuado espacio físico produce una deficiente calidad en el servicio y falta de seguridad física del cliente

**CONCLUSIÓN**

El inadecuado espacio físico para la atención a clientes en el departamento servicios provoca que inintencionalmente se viole el sigilo bancario puesto que el momento del alquiler de las instalaciones el área administrativa no realizó una revisión preliminar



## **RECOMENDACIÓN**

**PP. 25.3/11**

### **Al Jefe Administrativo**

- Proponer una remodelación del departamento de servicios bancarios que permita tener mayor privacidad al asesor el momento que está atendiendo al cliente logrando así no incumplir el sigilo bancario regido para las instituciones financieras ecuatorianas

## **DESCONOCIMIENTO DEL PROCESO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Desconocimiento del proceso a seguir cuando existe contratación del personal especialmente cuando es un nuevo Asesor o existe una rotación de funciones; esto se debe a que existe inobservancia del plan estratégico del banco de calidad y servicio en el punto 3.1 literal c en que se establece “uno de los puntos importantes de la eficiencia y que está en manos de nuestros colaboradores es hacer las cosas bien y una sola vez; por ello debe existir la capacitación constante del personal sin importar la posición que ocupe o vaya a ocupar; esto incide positivamente en no generar reprocesos, reprocesos que se dan al ingresar información inadecuada o lograr documentación incompleta, inconsistente, etc”; el departamento de recursos humanos el momento de promover al personal o contratación de uno nuevo no coordina con el Gerente de Agencia la capacitación previa; lo que conlleva a un desarrollo de funciones ineficiente y reprocesos constantes que repercuten en el cliente.

## **CONCLUSIÓN**

El desconocimiento del proceso de contratación de personal no es coordinado por parte del área de Recursos Humanos con el Gerente de Agencia para que exista una capacitación previa.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Proponer que cada vez que exista contratación de nuevo personal al menos para Asesores o cambios de funciones antes de autorizar la hoja de cambio de puesto se trámite capacitación del personal, para el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos propuestos.

## **INCUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE LLAMADAS A CELULARES**

Incumplimiento del proceso de apertura de llamadas de los clientes sean estos deudores, garantes y referencias personales; inobservando la circular llamadas para operaciones crediticias enviada por el departamento de riesgo el 23 de Marzo del 2011 en la cual indica que “para brindar una respuesta más rápida a las operaciones crediticias se implementa la apertura de llamadas a celular para deudores, garantes y referencias personales, para lo cual la dirección del cliente debe coincidir con la registrada en la planilla telefónica; caso contrario se realizará la verificación en los teléfonos convencionales salvo que se autorice por la gerencia”; el departamento de riesgo no realizó una retroalimentación del correo enviado a los colaboradores; lo que produce demora en los tiempos de respuesta.

## **CONCLUSIÓN**

El incumplimiento del proceso de apertura de llamadas a celulares no ha sido retroalimentado por parte del departamento de riesgo, ocasionando demora en los tiempos de respuesta de los créditos.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Riesgos**

- Realizar retroalimentación a los asesores por cuanto el momento que se notifico en primera instancia de la apertura de llamadas a celular no ha sido revisado por todos los asesores a fin que los tiempos de respuesta en

la verificación telefónica sea más ágil por el empleo de llamadas a celulares

## **INEXISTENCIA DE ÁREA DE COBRANZAS**

No cuenta con un área de cobranzas a pesar de existir una empresa que es contratada por honorarios profesionales; inobservando la política de Cobranza Administrativa Pague YA que indica en su párrafo tercero: “La empresa de cobro Pague YA es socio estratégico encargado del cobro de la cartera en mora y vencida del segmento personas de Banco Pichincha C.A.”; el incumplimiento del convenio por parte de la empresa PAGUE YA acarrea el aumento de la cartera vencida; la inexistencia del área de cobranza en la Agencia produce pérdidas de tiempo afectando directamente a los ingresos de la institución.

## **CONCLUSIÓN**

La inexistencia del área de cobranza en la Agencia a pesar de existir Pague YA en la institución, la cual es una empresa que es contratada por honorarios profesionales, esta inexistencia produce pérdidas de tiempo afectando directamente a los ingresos de la institución.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente de Pague YA**

- Mediante reunión del área comercial con los funcionarios de Pague YA proponer realizar gestión de cobro de clientes en mora y vencido de una manera más proactiva, puesto que la inexistencia del área de cobranza en la Agencia produce pérdidas de tiempo afectando a los ingresos de la empresa

## **INCUMPLIMIENTO DE LOS TIEMPOS DE ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN**

No se respeta tiempos de envío de documentación a los departamentos asignados como por ejemplo visado, custodio, análisis, legal etc; el incumplimiento del procedimiento de envío de documentación que indica en el párrafo 25 “Los reclamos y requerimientos recibidos por el balcón de servicios deberán ser despachados a sus destinatarios en un tiempo no mayor de 24 horas laborables luego de su recepción”; esto se debe a demasiados procesos asignados a la persona; lo cual origina retrasos para los diversos trámites en los departamentos respectivos.

### **CONCLUSIÓN**

El incumplimiento de los tiempos de envío de documentación produce retrasos para los diferentes trámites en los departamentos respectivos, razón por la cual diariamente deben ser despachados los reclamos y requerimiento

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Jefe de Servicios**

- Velar el cumplimiento de que el balcón de servicios realice el envío diario de toda documentación concerniente por reclamos y requerimiento

## **DESCONOCIMIENTO DE VISADO DE CRÉDITO Y CUENTAS**

Desconocimiento de los requisitos para el visado de crédito y cuentas por parte del ejecutivo de servicios; se inobserva la revisión de acuerdo al check list vigente del 02 de Mayo del 2011 e incumpliendo los procedimientos de visado que indican en el párrafo 2: “La documentación inconsistente, ilegible, alterada será motivo de reprocesos lo cual afecta a la productividad de asesores y balcones”; debido a que el ejecutivo de servicios no verifica el cumplimiento de los

requisitos de la información receptada; ocasionando pérdidas de tiempo y reprocesos.

### **CONCLUSIÓN**

El desconocimiento de los requisitos para el visado de crédito y cuentas por parte del ejecutivo de servicio debido a la inobservancia de la revisión de acuerdo al check list vigente ocasiona pérdida de tiempo y reprocesos.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Jefe de Servicios**

- Controlar que el visado de los documentos de crédito y de cuentas sean realizado mediante el check list vigente, cumpliendo así los procedimientos de visado correspondiente.
- Retroalimentar al Balcón de Servicios en cuanto a documentos por tipo de producto.

### **INEXISTENCIA DE CONTROL PARA LA ENTREGA DE HABILITANTES**

Inexistencia de un control administrativo en la entrega de chequera, tarjetas y notas de débito a bóveda al final del día para su resguardo; faltando a la obligatoriedad de registro de formas numeradas de la cantidad de habilitantes diariamente entregados a bóveda lo que le permitirá tener una mejor seguridad y respaldo contra entrega; esto se debe a que no cuentan con un instructivo de procedimientos a seguir; lo que produce descuadres y pérdidas de habilitantes creando riesgos a la institución

### **CONCLUSIÓN**

La inexistencia de un control para la entrega de habilitantes a bóveda, se debe a que no se cuenta con un instructivo de procedimientos a seguir lo que produce descuadres y pérdidas de habilitantes creando riesgos a la institución.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Marketing**

- Proponer la realización de un instructivo de procedimientos a seguir para la entrega de habilitantes a bóveda lo que le permitirá a la Agencia tener una mejor seguridad y respaldo contra entrega; evitando así descuadres y pérdidas de habilitantes.

## **INCUMPLIMIENTO DE LA CONDICIÓN Y CONFORMIDAD DE FIRMAS**

Incumplimiento de la verificación de la condición y conformidad de firmas contra las registradas en el sistema; inobservando la política de entrega de habilitante que indica en el párrafo 30: “Todo habilitante previa entrega se debe receiptar el acuse de recibo del mismo firmado por el titular y la presentación de la cédula original; en caso de ser una tercera persona se debe contar con carta de autorización en custodia del balcón de servicio cuya fecha no debe superar los 3 meses, de igual manera se solicitará cédula original del titular y de la persona autorizada”; esto es debido a que el Jefe de Servicio no realiza un monitoreo de las transacciones realizadas por el Ejecutivo de Servicios; lo que produce que se entreguen chequeras, tarjetas y notas de débito con firmas inconformes ocasionando a futuro problemas con clientes

## **CONCLUSIÓN**

El incumplimiento a la verificación de la condición y conformidad de firmas se debe a que el Jefe de Servicio no realiza un monitoreo de las transacciones realizadas por el Ejecutivo de Servicios, lo que ocasiona que se entreguen chequeras, tarjetas y notas de débito con firmas inconformes permitiendo así un riesgo a la institución por futuros problemas con clientes

## **RECOMENDACIÓN**

**PP. 25.9/11**

### **Al Jefe de Servicios**

- Monitorear las transacciones realizadas por el Ejecutivo de Servicios para que se entreguen los habilitantes verificando la condición y conformidad de firmas, evitando así riesgos a la institución.

## **ROTACIÓN DE PERSONAL**

Alto índice rotación de personal; por incumplimiento del Código de Trabajo en el Artículo 47 que indica: “La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes”; esto es causado porque el departamento de recursos humanos no realizó la planificación de actividades diarias de los cajeros; generando incomodidad en los empleados porque no están de acuerdo con las condiciones de trabajo impuestas por las autoridades de la institución.

## **CONCLUSIÓN**

El incumplimiento al Código de Trabajo que estipula 8 horas diarias 40 horas semanales, se ve violentado en las oficinas debido a que el departamento de recursos humanos no realizó la planificación de actividades diarias de los cajeros; generando incomodidad en los empleados

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Proponer la elaboración y aplicación de horas intercaladas de ingresos de empleados de las oficinas de tal manera que no implique a la institución pago de horas extras y no genere incomodidad en los empleados.

## **INEXISTENCIA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA FÍSICA DE DINERO**

No cuentan con un manual de procedimientos para la toma física de los dineros receiptados por los Cajeros de parte del Supervisor; se inobserva la ética y valores sobre el funcionario que realiza estas actividades; debido a que el Supervisor Operativo no hizo un seguimiento sobre las políticas fundamentales del departamento de cajas; produciendo de esta manera desconfianza hacia su jefe directo cuando existen descuadres en caja y perjuicio para el empleado

### **CONCLUSIÓN**

La falta de un manual de procedimientos para la toma física de los dineros receiptados por los Cajeros de parte del Supervisor, produce desconfianza del cajero hacia su jefe directo en caso de faltantes puesto que se inobserva la ética y valores sobre el funcionario que realiza esta actividad.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Supervisor de Operativo**

- Realizar un seguimiento sobre las políticas fundamentales del departamento de cajas; evitando con ello producir desconfianza cuando existen descuadres en caja.

## **INEXISTENCIA DE VERIFICACIÓN DE SEGURIDADES PARA EL PAGO DE VALORES**

No se realiza la verificación de seguridades para el pago de valores; puesto que se inobserva la política de Procesos, Control, Administración, Ejecución y Procesamiento de transacciones en caja que indica en el literal k: “Toda transacción superior a los \$5.000,00 en cuenta de ahorros y de \$10.000,00 en cuentas corrientes requiere autorización del supervisor de caja; en caso de que realice la transacción una segunda persona el monto de confirmación será a partir



de los \$2.000,00”; esto es causado porue el departamento de sistemas no creó claves de restricción sobre seguridades de la información de acuerdo al nivel de seguridad de cada empleado; la falta de verificación de seguridades produce pérdidas de dinero a los cajeros por pago de faltantes.

### **CONCLUSIÓN**

No existe la verificación de seguridades para el pago de valores debido a que no han sido creadas claves de restricción de acuerdo al nivel de seguridad de cada empleado

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Jefe de Sistemas**

- Proponer realizar una reestructuración del sistema del departamento de cajas que bloquee la transacción que ejecute el cajero si se supera el monto autorizado a retirar sin visto bueno

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 24 de Enero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 24 de Enero del 2012

**5.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**5.2.1. PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE AUDITORIA**

**5.2.1.1. DEPARTAMENTO DE SERVICIOS BANCARIOS**

**5.2.1.2. DEPARTAMENTO DE BALCÓN DE SERVICIOS**

**5.2.1.3. DEPARTAMENTO DE CAJAS**



**PE. 1.1/3**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICA**

**OBJETIVO:**

Analizar la información recabada en la planificación preliminar, a fin de obtener los resultados esperados y determinar la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología de la Empresa

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>ELAB. POR</b>	<b>FECHA</b>	<b>OBSERVA- CIONES</b>
1	Verificar el Cumplimiento del Plan de Capacitación del personal en base a las necesidades de los departamentos	<b>PE.2.1/3</b>	K.M.CH.	02/02/2012	
<i>DEPARTAMENTO DE SERVICIOS BANCARIOS</i>					
2	Proponer un modelo para la aplicación en la selección del personal de Servicios Bancarios.	<b>PE.3.1/2</b>	K.M.CH.	3/02/2012	
3	Proponer la modificación del proceso de otorgación de créditos.	<b>PE.4.1/1</b>	K.M.CH.	6/02/2012	
4	Proponer la modificación del proceso de apertura de cuenta.	<b>PE.5.1/1</b>	K.M.CH.	7/02/2012	
5	Analice las inversiones abiertas y precanceladas.	<b>PE.6.1/2</b>	K.M.CH.	7/02/2012	

6	Aplicar Indicadores de Gestión al Departamento de Servicios Bancarios	<b>PE.7.1/5</b>	K.M.CH.	8/02/2012	
7	Elaborar una Tabla de Evaluación final de Desempeño para el Departamento de Servicios Bancarios	<b>PE.8.1/4</b>	K.M.CH.	9/02/2012	
8	Evaluar el Control Interno del Departamento de Servicios Bancarios	<b>PE.9.1/6</b>	K.M.CH.	10/02/2012	
9	Elaborar Cédula de Aspectos Relevantes	<b>PE.10.1/1</b>	K.M.CH.	13/02/2012	
10	Elaborar Hoja de Hallazgos	<b>PE.11.1/10</b>	K.M.CH.	13/02/2012	
<b>DEPARTAMENTO DE BALCÓN DE SERVICIOS</b>					
11	Proponer un modelo para la aplicación en la selección del personal de Balcón de Servicios	<b>PE.12.1/2</b>	K.M.CH.	14/02/2012	
12	Analizar los procedimientos para la entrega de chequeras	<b>PE.13.1/2</b>	K.M.CH.	15/02/2012	
13	Analizar los procedimientos para las notas de débito entregadas	<b>PE.14.1/2</b>	K.M.CH.	16/02/2012	
14	Analizar los procedimientos para las tarjetas de débito entregadas	<b>PE.15.1/2</b>	K.M.CH.	17/02/2012	
15	Aplicar Indicadores de Gestión al Departamento de Balcón de Servicios	<b>PE.16.1/5</b>	K.M.CH.	22/02/2012	
16	Elaborar una Tabla de Evaluación final de Desempeño para el Departamento de Balcón de Servicios	<b>PP.17.1/4</b>	K.M.CH.	23/02/2012	

17	Evaluar el Control Interno del Departamento del Balcón de Servicios	<b>PP.18.1/6</b>	K.M.CH	24/02/2012	
18	Elaborar Cédula de Aspectos Relevantes	<b>PP.19.1/1</b>	K.M.CH	27/02/2012	
19	Elaborar Hoja de Hallazgos	<b>PE.20.1/8</b>	K.M.CH	27/02/2012	
<i>DEPARTAMENTO DE CAJAS</i>					
20	Proponer un modelo para la aplicación en la selección del personal de Balcón de Servicios	<b>PE.21.1/2</b>	K.M.CH	28/02/2012	
21	Análisis de reversos realizados	<b>PP.22.1/2</b>	K.M.CH	29/02/2012	
22	Aplicar Indicadores de Gestión al Departamento de Cajas	<b>PE.23.1/5</b>	K.M.CH	02/03/2012	
23	Elaborar una Tabla de Evaluación final de Desempeño para el Departamento de Cajas	<b>PE.24.1/4</b>	K.M.CH	05/03/2012	
24	Evaluar el Control Interno del Departamento de Cajas	<b>PE.25.1/6</b>	K.M.CH	06/03/2012	
25	Elaborar Cédula de Aspectos Relevantes	<b>PE.26.1/1</b>	K.M.CH	07/03/2012	
26	Elaborar Hoja de Hallazgos	<b>PE.27.1/6</b>	K.M.CH	07/03/2012	

### **5.2.2. PAPELES DE TRABAJO**



PE. 2.1/3

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CUMPLIMIENTO PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE SERVICIOS**  
**BANCARIOS, BALCÓN DE SERVICIOS Y CAJAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

N°	FECHA	CAPACITACIÓN	ÁREA A LA QUE	EMPRESA PROVEED	LUGAR DE LA CAPACITACIÓN	HORA INICIO	HORA FIN	OBSERVACIONES
1	19/01/2011	Prevención de Lavado de Activos	Todas	TATA	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	19:00	20:30	Se llevo a cabo con normalidad
2	11/02/2011	Identificación de Billetes y Monedas	Cajas	TATA	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	19:00	20:30	Se llevo a cabo con normalidad
3	08/03/2011	Análisis Financiero	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	19:00	Se llevo a cabo con normalidad
4	19/04/2011	Envío de Giros al Exterior	Balcón de Servicios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:00	20:00	Se llevo a cabo con normalidad
5	26/04/2011	Recepción de Habilitantes	Balcón de Servicios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:00	20:00	Se llevo a cabo con normalidad

**PE. 2.2/3**

6	02/05/2011	Análisis Crediticio	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	20:00	Se llevo a cabo con normalidad
7	12/05/2011	Contabilidad Financiera	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	20:00	Se llevo a cabo con normalidad
8	26/05/2011	Ley de Cheques	Todas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:00	20:00	Se llevo a cabo con normalidad
9	27/05/2011	Visado y Desembolso de Crédito	Balcón de Servicios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:00	20:00	Se llevo a cabo con normalidad
10	15/06/2011	Reclamos y Requerimientos	Balcón de Servicios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:00	20:00	Se llevo a cabo con normalidad
11	23/06/2011	Riesgo de Operación	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	20:00	Se llevo a cabo con normalidad
12	11/07/2011	Grafología	Todas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:30	19:30	Se llevo a cabo con normalidad
13	20/07/2011	Recaudación de impuestos	Cajas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:30	19:30	Se llevo a cabo con normalidad
14	03/08/2011	Riesgo de Operación	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	19:00	Se llevo a cabo con normalidad



15	15/08/2011	Depósito de Cheques	Cajas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	18:30	20:00	Se llevo a cabo con normalidad
16	07/09/2011	Créditos Palma	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	19:30	Se llevo a cabo con normalidad
17	22/09/2011	Créditos Fabricalizados	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc Esmeraldas	17:00	20:00	Se llevo a cabo con normalidad
18	18/10/2011	Pago Remesas	Cajas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc	18:30	19:30	Se llevo a cabo con normalidad
19	27/10/2011	Control Interno	Todas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc	18:00	20:00	Se llevo a cabo con normalidad
20	07/11/2011	Seguridad Bancaria y Electrónica	Todas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc	18:00	20:00	Se llevo a cabo con normalidad
21	16/11/2011	Tarjetas de Crédito	Balcón de Servicios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc	17:00	19:00	Se llevo a cabo con normalidad
22	29/11/2011	Detección de Billetes Falsos	Cajas	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc	18:30	20:00	Se llevo a cabo con normalidad
23	09/12/2011	Planes de Ahorro	Servicios Bancarios	Banco Pichincha	Sala de capacitaciones Suc	17:00	19:00	Se llevo a cabo con normalidad

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 02 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 02 de Febrero del 2012



**PE. 3.1/2**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**MODELO PARA LA APLICACIÓN EN LA SELECCIÓN**  
**DE PERSONAL DE SERVICIOS BANCARIOS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**CARGO: GERENTE DE AGENCIA**

<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO:</b>
----------------------------	---

Procurar el cumplimiento de presupuesto y la buena marcha de su equipo de trabajo	Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.
---	--

**FUNCIONES**

- Dirigir, coordinar y controlar la ejecución de la Planificación Comercial y el Presupuesto, garantizar el cumplimiento de políticas, procedimientos y presupuestos establecidos, impulsar y apoyar directamente la comercialización de los productos y servicios minimizando el riesgo de las operaciones realizadas en su agencia.
- Consolidar el equipo comercial de trabajo a su cargo, con el fin de garantizar el cumplimiento de la planificación comercial, presupuestos metas establecidas y productividad para su agencia, buscando la satisfacción de las necesidades de los clientes

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 03 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 03 de Febrero del 2012



**PE. 3.2/2**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
MODELO PARA LA APLICACIÓN EN LA SELECCIÓN  
DE PERSONAL DE SERVICIOS BANCARIOS  
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**CARGO: EJECUTIVO DE SERVICIOS**

<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO:</b>
Realizar asesoramiento a los clientes y fomentar la venta cruzada	Estudios Universitarios completos en Administración de Empresas, Marketing, Economía, Finanzas.

**FUNCIONES**

- Gestionar la cartera de clientes asignada a través de asesorar a los clientes, generando relaciones comerciales a largo plazo, con enfoque a la maximización de la rentabilidad, para la consecución de resultados cuantitativos y cualitativos; fomentando la Venta Cruzada y la potencialización de los Clientes

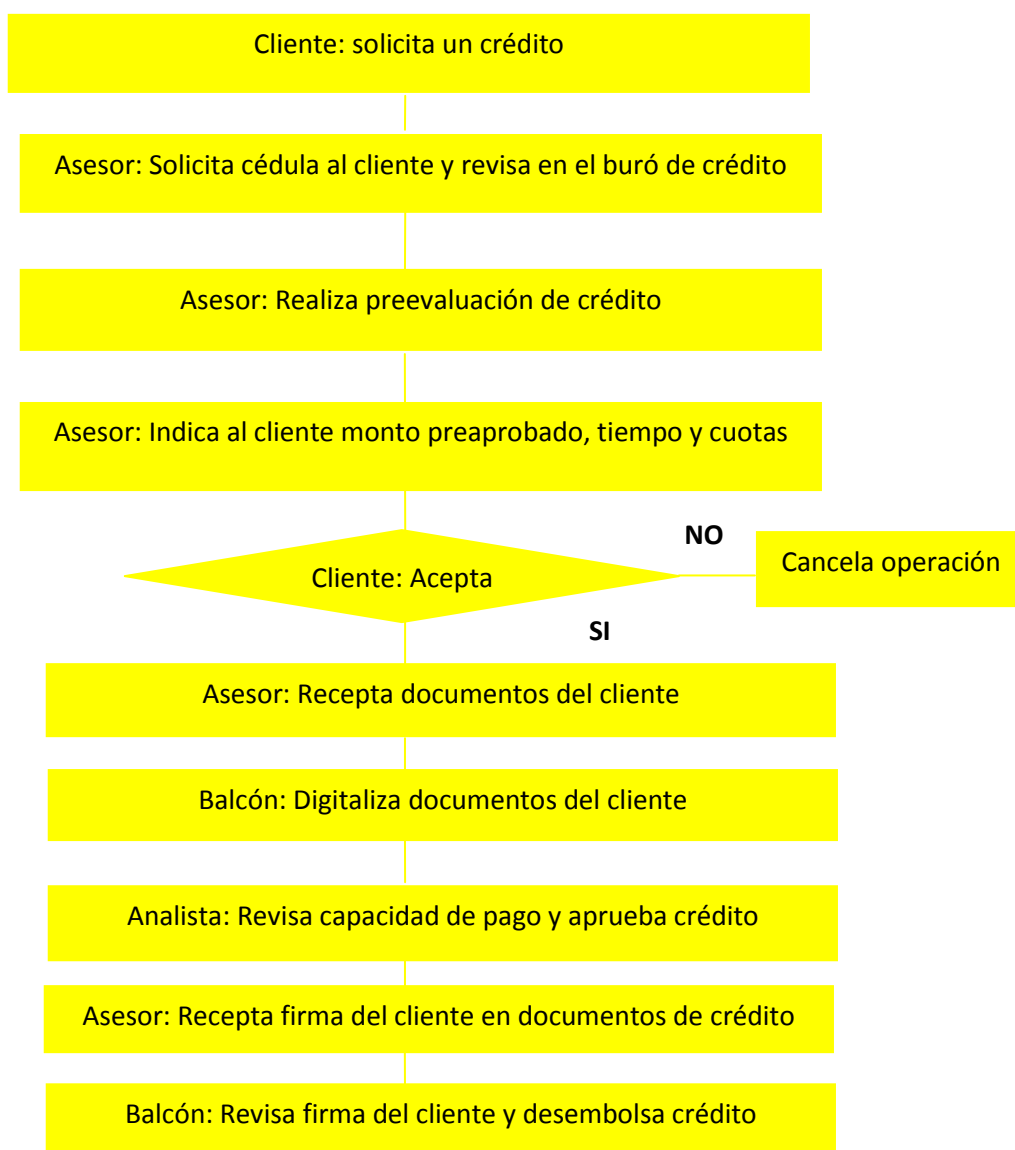
Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 03 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 03 de Febrero del 2012



PE. 4.1/1

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**MODELO DE MODIFICACIÓN DE PROCESO**  
**DE OTORGACIÓN DE CRÉDITOS**  
**DEPARTAMENTO: SERVICIOS BANCARIOS**

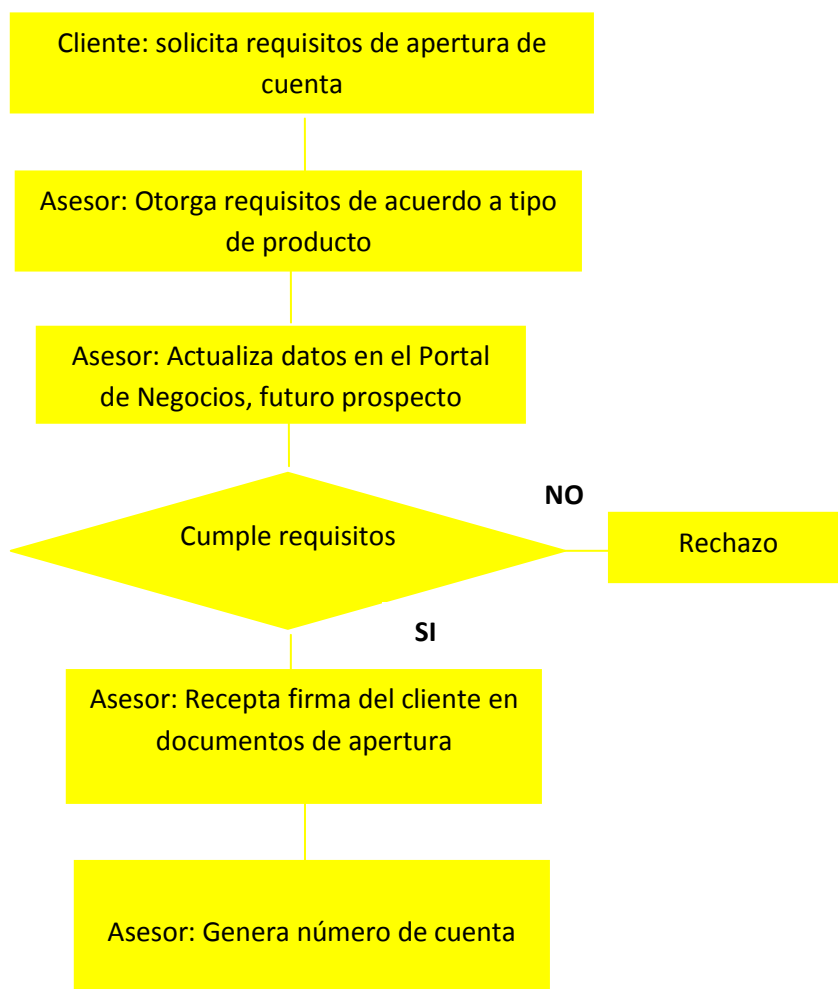


Fuente: Karla Mercado Ch.  
Realizado por: Karla Mercado Ch.



PE. 5.1/1

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**MODELO DE MODIFICACIÓN DE PROCESO DE**  
**APERTURA DE CUENTAS**  
**DEPARTAMENTO: SERVICIOS BANCARIOS**



Fuente: Karla Mercado Ch.  
Realizado por: Karla Mercado Ch.



**PE. 6.1/2**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011  
ANÁLISIS DE INVERSIONES APERTURADAS Y PRECANCELADAS**

**CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

**ÁREA: SERVICIOS BANCARIOS**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADO DEL ANÁLISIS</b>	<b>PROPUESTA</b>
<p>Formulario de inversiones realizadas por el usuario “smarchan” y “gandrade” en el año 2011, donde consta detalles de la inversión como monto, tiempo, tasa, firma del cliente, intervinientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encontraron 8 pólizas del reporte con firmas inconformes.</li> <li>• Con fecha 25/04/2011 existe una inversión efectuada por \$ 180000,00 del cual no se cuenta con el documento.</li> <li>• Con fecha 28/06/2011 se encontraron 3 inversiones del mismo cliente por \$500,00 cada una para cumplimiento de productividad.</li> <li>• Con fecha 14/09/2011 existe una precancelación que no cuenta con la justificación respectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una mejor revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de aperturar la inversión.</li> <li>• Solicitar al inversionista copia del documento que no consta en oficina, para poder tener un respaldo de inversión efectuada</li> <li>• Monitorear el Gerente de Agencia motivo de inversiones realizadas el mismo día y por montos pequeños.</li> <li>• Manejar un control de justificativos que respalden la precancelación de inversiones puesto que esto solo puede ser realizada con un justificativo de peso</li> </ul>
<p><b>OBSERVACIONES:</b> Para todas las inversiones realizadas en el año 2011 se encuentran poca inconsistencias, a pesar de ello se debe llevar un mejor control puesto que al menos la pérdida de un documento puede traer problemas a la institución.</p>		
<p>ELABORADO: Karla Mercado FECHA: 7/02/2012</p>	<p>REVISADO: Efrén Castellanos FECHA: 7/02/2012</p>	<p>AUTORIZADO: Efrén Castellanos FECHA: 7/02/2012</p>

## **COMENTARIO**

Existen inconsistencias mínimas de acuerdo a la cantidad de inversiones realizadas en el año 2011, a pesar de ello se debe llevar un mejor control puesto que al menos la pérdida de un documento puede traer problemas a la institución.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Gerente de Agencia**

- Realizar un seguimiento y monitoreo por el cumplimiento de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de aperturar la inversión.
- Solicitar al inversionista la copia del certificado a plazo realizado para que se cuente con un respaldo de inversión efectuada en la entidad.
- Monitorear el Gerente de Agencia motivo de inversiones realizadas el mismo día y por montos pequeños.
- Manejar un control de justificativos que respalden la precancelación de inversiones puesto que esto solo puede ser realizada con un justificativo de peso.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 07 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 07 de Febrero del 2012



**PE. 7.1/5**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INDICADORES DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS BANCARIOS**

<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>PLANEACIÓN</b>		
<b>VISIÓN</b>		
$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$1/2 = 50\%$	El 50% del personal de Servicios Bancarios desconoce la Visión
$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$1/1=100\%$	El 100% de los empleados que conoce la visión comparten la misma
<b>MISIÓN</b>		
$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$1/2 =50\%$	El 50% de los empleados desconoce la misión del Banco
$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de Empleados}}$	$1/2 = 50\%$	El 50% del personal de Servicios Bancarios no participa en la definición de la Misión.
<b>OBJETIVOS</b>		
$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$3/4 = 75\%$	El 25% de los objetivos definidos no se han alcanzado
<b>ESTRATEGIAS</b>		
$\frac{\text{Estrategias implantadas}}{\text{Total Estrategias}}$	$4/6 = 67\%$	El 33% del total de las estrategias no se han implementado



INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>POLÍTICAS</b>		
$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$	$18 / 20 = 90\%$	El 10% de políticas no se aplican en el Departamento de Servicios Bancarios
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
$\frac{\text{Áreas Sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$	$3 / 7 = 43\%$	El 57% de las áreas no son sustantivas.
<b>DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</b>		
$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de Áreas}}$	$2 / 7 = 0,28$	Se determina que las áreas son independientes del personal de servicios bancarios
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
$\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$4 / 7 = 57\%$	El 43% de las áreas necesitan aun de mejoras
<b>RECURSO HUMANO</b>		
$\frac{\text{Análisis de Puestos}}{\text{Total de personal}}$	$2 / 2 = 100\%$	Se realizan evaluaciones periódicas del personal
$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total de personal}}$	$2 / 2 = 100\%$	Se realiza capacitaciones de acuerdo al puesto y necesidad de la institución
$\frac{\text{Personal que cumple con el perfil adecuado}}{\text{Total de personal}}$	$2 / 2 = 100\%$	El 100% del personal cuenta con el perfil adecuado para la posición que ocupa

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>DIRECCIÓN</b>		
<b>LIDERAZGO</b>		
$\frac{\text{Estilos empleados de liderazgo}}{\text{Estilos de Liderazgo}}$	$1 / 2 = 50\%$	El 50% del personal es líder en el departamento
<b>COMUNICACIÓN</b>		
$\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}}$	$4 / 7 = 57\%$	Existe poca utilización de los canales de comunicación
<b>MOTIVACIÓN</b>		
$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$	$1 / 2 = 50\%$	El 50% de personal recibe incentivos como motivación de parte de la empresa.
<b>CONTROL</b>		
<b>PROCESO</b>		
$\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total de Acciones}}$	$2 / 5 = 40\%$	Al 60% de las acciones no se les da acciones correctivas
<b>HERRAMIENTAS</b>		
$\frac{\text{Controles presupuestarios}}{\text{Total de controles}}$	$1 / 3 = 33\%$	Del total de controles el 67% no son presupuestarios
<b>CALIDAD</b>		
$\frac{\text{Sistemas de calidad usados}}{\text{Total de Sistemas}}$	$3 / 5 = 60\%$	El 40% de los sistemas de calidad no son empleados en el departamento
<b>EFICACIA</b>		
<b>EFICACIA PROGRAMÁTICA</b>		
$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$	$1 / 2 = 50\%$	Solo el 50% de las metas programadas han sido alcanzadas

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>EFICACIA PRESUPUESTAL</b>		
$\frac{\text{Presupuesto obtenido}}{\text{Presupuesto asignado}}$	$11/12 = 0,92\%$	No se cumplió el presupuesto asignado al departamento
<b>EFICIENCIA</b>		
<b>EFICIENCIA</b>		
$\frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}}$	$50\% / 0\% = 0\%$	No existe eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas
$\frac{\text{Eficacia Programática obtenida}}{\text{Eficacia Presupuestal asignada}}$	$50\% / 100\% = 0,5\%$	No se cumplió la eficacia asignada al departamento
<b>PRODUCTIVIDAD PERSONAL</b>		
<b>PRODUCTIVIDAD 2010</b>		
$\frac{\text{Transacciones Mes Cumplidas}}{\text{Transacciones Mes que se deben Cumplir}}$	$94 / 90 = 1,04$	En el año 2010 se obtuvo un cumplimiento del 104%.
<b>PRODUCTIVIDAD 2011</b>		
$\frac{\text{Transacciones Mes Cumplidas}}{\text{Transacciones Mes que se deben Cumplir}}$	$105 / 99 = 1,06$	En el año 2011 se obtuvo un cumplimiento del 106%.
<b>PRODUCTIVIDAD 2011/2010</b>	$1,06 - 1,04 = 0,02$	El índice de productividad del departamento de servicios bancarios indica que del año 2010 al 2011 este incremento en 20% ya que la productividad aumento de 1,04 a 1,06 mensual
<b>IMPACTO</b>		
<b>ROTACIÓN</b>		
$\frac{\text{Nro. Empleados en el cargo}}{\text{Año (meses)}}$	$1 / 12 = 8\%$	Es decir que existe una probabilidad de 8% de existir rotación de personal

## COMENTARIOS

- Falta difusión de la planificación estratégica, ya que apenas el 50% del personal de servicios bancarios conoce la misma. Los objetivos, políticas y estrategias no se cumplen, no existe motivación alguna.
- No existe eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas
- El índice de productividad del departamento de servicios bancarios indica que del año 2010 al 2011 este incrementó en 20% ya que la productividad aumento de 1,04 a 1,06 mensual
- Existe un 10% de políticas existentes y que no son aplicadas por el personal

## RECOMENDACIÓN

### Al Gerente General

- Disponer a los Jefes de áreas la función de difundir la Planificación Estratégica de la empresa a fin de que el personal se familiarice con la misma y realicen su trabajo procurando lograr los objetivos propuestos por la empresa.

### Al Gerente de Agencia

- Mediante reunión de trabajo con la gerencia coordinar la manera de alcanzar la metas propuestas por la regional al departamento de servicios bancarios, lo cual se vea reflejado en el cumplimiento del presupuesto y balance scorcard

Elaborado por: Karla Mercado Ch.

Fecha: 08 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos

Fecha: 08 de Febrero del 2012



**PE. 8.1/4**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**TABLA DE EVALUACIÓN FINAL DE DESEMPEÑO EN EL**  
**DEPARTAMENTO DE SERVICIOS BANCARIOS**

<b>CRITERIOS DE PUNTUACIÓN</b>				
<b>ELEMENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PUNTOS MÁXIMOS</b>			
	<b>ESTABLECIDOS</b>	<b>OBTENIDOS</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>%</b>
<b>1. PLANIFICACIÓN</b>	<b>250</b>	<b>167</b>	<b>83</b>	<b>67%</b>
1.1 Visión	50	25	25	50%
1.2 Misión	50	25	25	50%
1.3 Objetivos	50	38	12	75%
1.4 Estrategias	50	34	16	67%
1.5 Políticas	50	45	5	90%
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>	<b>290</b>	<b>166</b>	<b>124</b>	<b>57%</b>
2.1 Estructura Organizacional	70	40	30	57%
2.2 División y Distribución de Funciones	60	0	60	0%
2.3 Cultura Organizacional	80	46	34	57%
2.4 Recursos Humanos	80	80	0	100%
<b>3. DIRECCIÓN</b>	<b>210</b>	<b>111</b>	<b>99</b>	<b>53%</b>
3.1 Liderazgo	60	30	30	50%
3.2 Comunicación	80	46	34	57%
3.3 Motivación	70	35	35	50%
<b>4. CONTROL</b>	<b>250</b>	<b>112</b>	<b>138</b>	<b>45%</b>
4.1 Proceso	80	32	48	40%
4.2 Herramientas	80	26	54	33%
4.3 Calidad	90	54	36	60%
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>556</b>	<b>444</b>	<b>57%</b>

## **COMENTARIOS**

### **PLANIFICACIÓN**

- Existe a nivel de planeación poca difusión y conocimiento del personal a cerca de la planificación existente

### **ORGANIZACIÓN**

- A nivel organizacional existen áreas que son independientes del personal de servicios bancarios

### **DIRECCIÓN**

- A nivel de Dirección existe un mínimo grado de comunicación y no existe motivación para todo el personal

### **CONTROL**

- El control en los procesos es inadecuado y los sistemas de calidad no son empleados en su totalidad por el departamento de servicios bancarios.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Gerente General**

- Disponer a los Jefes de áreas la función de difundir la Planificación Estratégica de la empresa a fin de que el personal se familiarice con la misma y realicen su trabajo procurando lograr los objetivos propuestos por la empresa.
- Motivar a los empleados por medio de programas de interacción e incentivos para que desarrollen aptitudes de trabajo en equipo
- Implementar mejores normas de calidad que permitan desarrollar en forma adecuada las actividades de la empresa.

<b>CRITERIOS DE PUNTUACIÓN</b>				
<b>ELEMENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PUNTOS MÁXIMOS</b>			
	<b>ESTABLECIDOS</b>	<b>OBTENIDOS</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>%</b>
<b>7. EFICACIA</b>	<b>200</b>	<b>142</b>	<b>58</b>	<b>71%</b>
7.1 Eficacia programática	100	50	50	50%
7.2 Eficacia presupuestal	100	92	8	92%
<b>5. EFICIENCIA</b>	<b>200</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>25%</b>
5.1 Eficiencia presupuestal	100	0	100	0%
5.2 Eficiencia presupuestal monetaria	100	50	50	50%
<b>6. PRODUCTIVIDAD</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>
6.1 Productividad 2011/2010	100	100	0	100%
<b>8. IMPACTO</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>92</b>	<b>8%</b>
8.1 Rotación	100	8	92	8%
<b>TOTAL</b>	<b>600</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>50,0%</b>

## COMENTARIOS

### EFICACIA

- El departamento de servicios bancarios es eficaz solo al 25% ya que sus metas alcanzaron el 50% y a pesar de contar con un presupuesto asignado no se logra realizar una buena gestión para el cumplimiento del mismo

### EFICIENCIA

- No existe eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas

## **PRODUCTIVIDAD**

- El índice de productividad del departamento de servicios bancarios indica que del año 2010 al 2011 este incrementó en 20% ya que la productividad aumento de 1,04 a 1,06 mensual.

## **IMPACTO**

- Existe un bajo índice de rotación de personal lo cual beneficia a la imagen y confianza del departamento por parte de los clientes

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Gerente de Agencia**

- Mediante reunión de trabajo con la gerencia coordinar la manera de alcanzar las metas propuestas por la regional al departamento de servicios bancarios

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Realizar un análisis del personal mediante la implantación de una estructura para la evaluación del personal, a fin de analizar el mismo en sus funciones y rendimiento en diferentes ámbitos.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 09 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 09 de Febrero del 2012





PE. 9.1/6

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO**  
**DE SERVICIOS BANCARIOS**

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIO
		SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN TOTAL	PONDERACIÓN TOTAL	
1	¿Se encuentra correctamente establecidas las funciones y responsabilidades del personal de servicios bancarios?	X			5	5	
2	¿Se aplican indicadores de gestión?	X			3	5	Únicamente para medir la productividad del empleado
3	¿El personal de servicios bancarios conoce y comparte la planificación estratégica de la empresa?		X		3	5	Consta en la intranet pero no es difundida para su aplicación
4	¿El personal de servicios bancarios cuenta con un plan de capacitación y desarrollo?	X			3	5	Solo el requerido por la institución
5	¿El gerente de agencias realiza un seguimiento a las actividades realizadas?	X			3	5	Si realiza un seguimiento pero a pesar de ello no se cumple con el presupuesto asignado

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIO
		SI	NO	N/A	CALIFI- CACIÓN TOTAL	PONDE- RACIÓN TOTAL	
6	¿Se cumplen las metas propuestas en el departamento de Servicios Bancarios?		X		2	5	No lo cual perjudica al cumplimiento de balance scorcard
7	¿El desempeño laboral del departamento de servicios bancarios es el adecuado?		X		3	5	El no cumplimiento de meta y objetivos afecta el cumplimiento del presupuesto asignado
8	¿Los clientes están satisfechos con la atención recibida?		X		3	5	La atención le hace falta para llegar a la excelencia en el servicio
9	¿Los empleados de servicios bancarios cuentan con el perfil profesional adecuado para desempeñar sus funciones?	X			5	5	
10	¿El proceso de selección del personal de servicios bancarios es el correcto?		X		2	5	A pesar de realizar el proceso de selección en muchas ocasiones ya tienen designado quien será el ejecutivo de negocios a pesar de que existan mejores perfiles
11	¿El manejo de formas numeradas para las inversiones es el adecuado?		X		3	5	A pesar de existir las formas numeradas no son empleadas siempre sino solo cuando se acuerda el ejecutivo, por tanto no cumplen el rol para el que se las diseñó

**PE. 9.3/6**

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIO
		SI	NO	N/A	CALIFI- CACIÓN TOTAL	PONDE- RACIÓN TOTAL	
12	¿Existe coordinación entre el personal de servicios bancarios y balcón de servicios?		X		2	5	Existe poca coordinación debido a la carga de trabajo de los dos departamentos
13	¿El personal se mantiene en sus puestos de trabajo por un periodo considerable?	X			3	5	Exceden las horas reglamentadas en el Código de Trabajo y sin remuneración extra
14	¿Se realizan evaluaciones periódicas al personal de servicios bancarios?	X			5	5	
15	¿El personal de servicios bancarios llena de forma adecuada la actualización de datos del cliente?		X		3	5	El levantamiento de información en ocasiones es escaso lo que produce que se realice una deficiente actualización de datos
16	¿Se realiza verificación de firma de intervinientes de créditos el momento de instrumentación de los mismos?		X		3	5	Existen ocasiones que los desembolsos no se ejecutan puesto que el ejecutivo no realiza una correcta verificación de firmas entre la registrada en el sistema, la cédula y la realizada en el pagaré
17	¿Existe un correcto flujo de comunicación interna dentro del departamento de servicios bancarios?	X			5	5	
18	¿Existen sistemas de calidad para el departamento de servicios bancarios?	X			3	5	Existen pero no se ejecutan todos lo que ocasiona que no se entregue la calidad de servicios deseada
<b>TOTALES</b>					<b>59</b>	<b>90</b>	

<b>RIESGO DE CONTROL</b>
--------------------------

<b>ALTO(A)</b>	<b>MEDIO (M)</b>	<b>BAJO(B)</b>
15% AL 50%	51% AL 75%	76% AL 95%
<b>BAJO(B)</b>	<b>MEDIO (M)</b>	<b>ALTO(A)</b>

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>
---------------------------

**NIVEL DE CONFIANZA** = ((CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL) \* 100) = (( 59 / 90 ) \* 100) = 65,56%

**RIESGO DE INHERENTE** = RIESGO DE CONTROL = 34,44%

**RIESGO DE CONTROL** = 100% - NIVEL DE CONFIANZA = 100% - 65,56% = 34,44%

**RIESGO DE DETECCIÓN** = 15%

**RIESGO DE AUDITORÍA** = Riesgo de Control \* Riesgo Inherente \* Riesgo de Detección

$$= 34,44\% * 34,44\% * 15\%$$

$$= 0,017$$

**R.Inh** =  **Bajo**

**NC** =  **Medio**

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**PE. 9.5/6**

Tenemos un Riesgo Inherente bajo de (34,44%) en el departamento de Servicios Bancarios lo que genera un nivel de confianza medio. Existe un riesgo de detección de que el Auditor no detecte un error con las pruebas sustantivas en el proceso de auditoría del 15%.

El riesgo de Auditoría es del 0,017 para este departamento, lo cual indica que existe un 1,77% de posibilidad de que ocurriera un error considerable en el proceso de auditoría y éste haya sido evadido por los controles de la empresa.

### **COMENTARIOS**

- Se aplican indicadores de gestión únicamente para medir la productividad del empleado.
- La planificación estratégica existe y se encuentra en la intranet pero no se la difunde para que se realice una aplicación de la misma; lo que ocasiona el no cumplimiento de las metas propuesta.
- Existen ocasiones que los desembolsos no se ejecutan puesto que el ejecutivo no realiza una correcta verificación de firmas entre la registrada en el sistema, la cédula y la realizada en el pagaré

### **RECOMENDACIONES**

#### **Al Gerente General**

- Disponer al Coordinador Comercial la aplicación de indicadores de gestión a fin de detectar las falencias a tiempo y buscar soluciones oportunas

#### **Al Gerente de Agencia**

- Mediante reunión de trabajo con la gerencia, coordinar las metas propuestas por la regional al departamento de servicios bancarios, lo cual se vea reflejado en el cumplimiento del presupuesto y balance scorecard.

- Difundir la Planificación Estratégica de la empresa a fin de que el personal se identifique con la misma y realicen su trabajo logrando los objetivos propuestos por la empresa.

**Al Jefe de Recursos Humanos**

- Proponer a la Gerencia un plan de capacitación para el personal de servicios bancarios de acuerdo a la necesidad de los empleados, lo que permitirá adquirir mejores conocimientos sobre el área que se desenvuelve.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 10 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 10 de Febrero del 2012



**PE. 10.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CÉDULA DE ASPECTOS RELEVANTES**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

Re	SITUACIONES	CAUSA	SOLUCIÓN
1	El personal se desempeña con poca responsabilidad el cual permite el incumplimiento de metas y objetivos trazado por la empresa	Falta de interés del Gerente de Agencia para motivar a su personal a ser responsable con el trabajo encomendado	Mediante reunión de trabajo con la gerencia coordinar la manera de alcanzar las metas propuestas por la regional al departamento de servicios bancarios, lo cual se vea reflejado en el cumplimiento del presupuesto y balance scorcard
2	Existe un bajo control en la revisión de firmas tanto para inversiones, créditos y aperturas de cuenta	Falta de control y revisión de firmas por parte del Ejecutivo de Negocios	Revisar el Gerente de Agencia las operaciones realizadas diariamente y confirmar la firma en documentos frente a la registrada en el sistema, en caso de inconformidad solicitar pronta regularización por parte del asesor
3	El personal conoce muy poco sobre la planificación estratégica, los objetivos, políticas y estrategias propuestas por la empresa	Poca difusión de la misma, demasiada carga horaria no permite que el personal revise la información publicada en la intranet del Banco	Disponer el Gerente Zonal al Gerente de Agencia la función de difundir a Planificación Estratégica de la empresa a fin de que el personal se familiarice con la misma y realicen su trabajo procurando lograr los objetivos propuestos por la empresa

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
 Fecha: 13 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
 Fecha: 13 de Febrero del 2012



**PE. 11.1/10**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**EL PERSONAL DE SERVICIOS BANCARIOS NO CUMPLE CON EL  
PERFIL REQUERIDO PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO**

**CONDICIÓN:** Se verificaron las carpetas del personal y se observó que no todos cumplen con el perfil requerido por la empresa, realizando su contratación sin revisar el perfil requerido.

**CRITERIO:** Por incumplimiento del Reglamento Interno de la empresa, para la selección del personal donde se indica que: “La formación académica requerida para el cargo es de estudios Universitarios completos en Administración de Empresas, Marketing, Economía, Finanzas”

**CAUSA:** Debido a la falta de preocupación de parte de Recursos Humanos por realizar el proceso de contratación en función a lo requerido en el Reglamento Interno de Trabajo.

**EFECTO:** Esto ocasiona que no se cumpla con los objetivos propuestos por la empresa y que la información del recurso humano no esté respaldada debidamente.

**CONCLUSIÓN**

El incumplimiento del Reglamento Interno de la empresa, para la selección del personal de servicios bancarios ocasiona que no se cumpla con el perfil requerido



por la empresa y que por tanto la información del Recurso Humano no se encuentre debidamente respaldada

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

- Disponer al Jefe de Recursos Humanos la revisión de los perfiles requeridos para la contratación del personal de servicios bancarios determinado en el Reglamento Interno, a fin de dar cumplimiento al mismo cuando se contratare el personal

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 13 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 13 de Febrero del 2012



**PE. 11.3/10**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**FALTA DE PODER DE DECISIÓN EN APLICACIÓN DE CRÉDITO CON  
BURÓ RECHAZADO**

**CONDICIÓN:** Si un cliente desea aplicar a una operación crediticia y el buró de crédito se encuentra rechazado se procede a negar el crédito sin poder realizar una apelación por parte de gerente de agencia considerando reciprocidad, carácter moral del cliente.

**CRITERIO:** Debido a cambio de políticas crediticias donde se indica que: “Solo se procederá a otorgar créditos a clientes que su calificación de buró sea A, AA, AAA y sin información”

**CAUSA:** Debido al alto índice de cartera vencida producto de la falta de liquidez, así como también a la inestabilidad política.

**EFECTO:** Esto ocasiona que no se cumpla con los presupuestos asignados de colocación de crédito, pérdida de clientes por no atender su requerimiento.

**CONCLUSIÓN**

El buró de crédito si bien es cierto revela el historial de comportamiento de pagos del clientes no debería ser el decisorio si se tramita una instrucción de crédito puesto que en ocasiones su rechazo es causado por un valor irrisorio comparado frente a promedios de cuentas e ingresos de cliente

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

- Mediante reunión de trabajo con el Gerente Regional del Área Comercial proponer la modificación del proceso en otorgación de créditos a clientes rechazados considerados por el Gerente de Agencia como una buena colocación de operación crediticia; realizando el ingreso manual del crédito por medio de algún tipo de excepción con respaldo del justificativo de haber arreglado su deuda con la institución que el buró reporta como rechazo; logrando de esta manera que el proceso de atención sea eficiente y mayor rentabilidad para la institución.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 13 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 13 de Febrero del 2012



**PE. 11.5/10**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**HOJA DE HALLAZGOS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**FALTA DE RECAUDACIÓN DE INFORMACIÓN A FUTUROS**  
**CLIENTES**

**CONDICIÓN:** No se recauda información de prospectos como futuros clientes el momento que se entrega requisitos para apertura de cuentas.

**CRITERIO:** Debido a que no se encuentra estipulado en el proceso de apertura de cuentas.

**CAUSA:** El personal de servicios bancarios no realiza más del trabajo estipulado en políticas.

**EFFECTO:** Esto ocasiona que no se capture información de posibles clientes que pueden como no regresar a la institución y se puede estar perdiendo un excelente cliente.

**CONCLUSIÓN**

El buró de crédito si bien es cierto revela el historial de comportamiento de pagos del clientes no debería ser el decisorio si se tramita una instrucción de crédito puesto que en ocasiones su rechazo es causado por un valor irrisorio comparado frente a promedios de cuentas e ingresos de cliente

## **RECOMENDACIÓN**

**PE. 11.6/10**

### **Al Gerente de Agencia**

- Incentivar al personal de servicios bancarios a ser más proactivo puesto que la adquisición de información de prospectos pueden permitir tener referencias de futuros clientes, hacer seguimiento de los mismos que permitan cumplir con una venta efectiva de la transacción.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 13 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 13 de Febrero del 2012



**PE. 11.7/10**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**FALTA DE RECAUDACIÓN DE INFORMACIÓN A PROSPECTOS**

**CONDICIÓN:** No se recauda información de prospectos como futuros clientes el momento que se entrega requisitos para apertura de cuentas.

**CRITERIO:** Debido a que no se encuentra estipulado en el proceso de apertura de cuentas.

**CAUSA:** El personal de servicios bancarios no realiza más del trabajo estipulado en políticas.

**EFECTO:** Esto ocasiona que no se capture información de posibles clientes que pueden como no regresar a la institución y se puede estar perdiendo un excelente cliente.

**CONCLUSIÓN**

El buró de crédito si bien es cierto revela el historial de comportamiento de pagos del clientes no debería ser el decisorio si se tramita una instrucción de crédito puesto que en ocasiones su rechazo es causado por un valor irrisorio comparado frente a promedios de cuentas e ingresos de cliente

## RECOMENDACIÓN

**PE. 11.8/10**

### Al Gerente de Agencia

- Incentivar al personal de servicios bancarios a ser más proactivo puesto que la adquisición de información de prospectos pueden permitir tener referencias de futuros clientes, hacer seguimiento de los mismos que permitan cumplir con una venta efectiva de la transacción.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 13 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 13 de Febrero del 2012



**PE. 11.9/10**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INCUMPLIMIENTO EN PROCESO DE INVERSIONES APERTURADAS  
Y PRECANCELADAS**

**CONDICIÓN:** El personal de servicios bancarios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de inversiones aperturadas y precanceladas

**CRITERIO:** Ya que se inobserva la política de inversiones que indica: “Todo certificado a plazo debe ser efectuado revisando causales de forma y firmar; y custodiarse el certificado emitido y firmado por el cliente”.

**CAUSA:** Por falta de monitoreo del Gerente de Agencia sobre los certificados emitidos diariamente

**EFFECTO:** Esto ocasiona que existan pólizas con firma inconforme, documentos emitidos y que no reposan en oficina.

**CONCLUSIÓN**

Existen inconsistencias que por no llevar un control diario el Gerente de Agencia puede traer problemas a la institución.



## **RECOMENDACIÓN**

**PE. 11.10/10**

### **Al Gerente de Agencia**

- Realizar un seguimiento y monitoreo por el cumplimiento de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de aperturar la inversión.
- Solicitar al inversionista la copia del certificado a plazo realizado para que se cuente con un respaldo de inversión efectuada en la entidad.
- Monitorear el Gerente de Agencia motivo de inversiones realizadas el mismo día y por montos pequeños.
- Manejar un control de justificativos que respalden la precancelación de inversiones puesto que esto solo puede ser realizada con un justificativo de peso.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 13 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 13 de Febrero del 2012



PE. 12.1/2

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**MODELO PARA LA APLICACIÓN EN LA SELECCIÓN**  
**DE PERSONAL DE BALCÓN DE SERVICIOS**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**CARGO: JEFE DE SERVICIOS**

**OBJETIVO DEL CARGO:**

**FORMACIÓN ACADÉMICA  
REQUERIDA PARA EL**

Cumplir las aprobaciones de Balcones y atender requerimientos de áreas alternas

Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.

**FUNCIONES**

- Realizar los procesos de aprobación en el punto de atención de Balcones, apoyando al personal con cualquier requerimiento por transacciones, gestionando adecuadamente filas en balcones, atendiendo los requerimientos del Área Comercial y garantizando el cumplimiento de las políticas procedimientos y estándares definidos por el Banco

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 14 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 14 de Febrero del 2012



**PE. 12.2/2**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
MODELO PARA LA APLICACIÓN EN LA SELECCIÓN  
DE PERSONAL DE BALCÓN DE SERVICIOS  
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

<b>CARGO: EJECUTIVO DE SERVICIOS</b>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b>	<b>FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL CARGO:</b>
Gestionar reclamos y requerimientos de los clientes	Tercer año aprobado en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Industrial, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atender los requerimientos de Clientes referentes a transacciones propias de Balcón de Servicios, así como también de los Productos y Servicios del Punto de Atención, dentro de los estándares definidos, gestionando de forma activa los requerimientos y reclamos, demostrando permanente compromiso con el cliente</li></ul>	

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 14 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 14 de Febrero del 2012



**PE. 13.1/2**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011  
ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE CHEQUERAS  
ENTREGADAS Y ANULADAS**

**CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

**ÁREA: BALCÓN DE SERVICIOS**

DOCUMENTO	RESULTADO DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
<p>Reporte de chequeras, donde consta número de cuenta, serie, estado, cuya custodia y entrega la efectúa el usuario “nvera”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El reporte no especifica fecha de entrega del “habilitante”.</li> <li>• De una muestra de 50 chequeras entregadas existen 10 que su firma está inconforme frente a la registrada en el sistema.</li> <li>• Existen 2 chequeras activadas pero no se cuenta con el “acuse de entrega”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Jefe de Sistema debería adaptar el programa de balcones para que el reporte arroje la fecha de la entrega de la chequera.</li> <li>• Realizar una mejor revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la chequera.</li> <li>• El Jefe de Servicios revisar diariamente el momento de cierre los acuses de entrega de chequeras como constancia de activación de las mismas.</li> </ul>
<p><b>OBSERVACIONES:</b> El reporte de chequeras no refleja fecha de entrega de las mismas, existen chequeras entregadas sin respaldo y otras con firmas inconformes</p>		
<p>ELABORADO: Karla Mercado FECHA: 15/02/2012</p>	<p>REVISADO: Efrén Castellanos FECHA: 15/02/2012</p>	<p>AUTORIZADO: Efrén Castellanos FECHA: 15/02/2012</p>

## **COMENTARIO**

- El reporte de chequeras no refleja fecha de entrega de las mismas, existen chequeras entregadas sin respaldo y otras con firmas inconformes

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Gerente General**

- El Jefe de Sistema debería adaptar el programa de balcones para que el reporte arroje la fecha de la entrega de la chequera.

### **Al Jefe de Servicios**

- Realizar un seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento de revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la chequera.
- Revisar diariamente el momento de cierre los “acuses de entrega” de chequeras como constancia de activación de las mismas.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 15 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 15 de Febrero del 2012



**PE. 14.1/2**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE NOTAS DE DÉBITO**

**CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

**ÁREA: Balcón de Servicios**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADO DEL ANÁLISIS</b>	<b>PROPUESTA</b>
Reporte de cheques devueltos o notas de débito, donde consta fecha de entrega, fecha de devolución, estado, cuenta depositante, número de cheque, valor, Banco girador, cuenta giradora, motivo de devolución; cuya custodia y entrega la efectúa el usuario "nvera".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El reporte de la entrega de cheques devueltos en muchos de ellos no se puede visualizar el causal de la devolución.</li> <li>• De una muestra de 70 notas de débito entregadas existen 5 que su firma está inconforme frente a la registrada en el sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Jefe de Sistema disponer al departamento de canje que todo cheque devuelto debe ser ingresada toda la información sino no permitirá hacer la captura del mismo.</li> <li>• Realizar una mejor revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la nota de débito.</li> </ul>
<b>OBSERVACIONES:</b> En el reporte de las entregas de cheques devueltos en muchos de ellos no se puede visualizar el causal de la devolución, lo cual genera que no se observe un historial completo de los motivos de devoluciones de cheques a los clientes		
ELABORADO: Karla Mercado FECHA: 16/02/2012	REVISADO: Efrén Castellanos FECHA: 16/02/2012	AUTORIZADO: Efrén Castellanos FECHA: 16/02/2012

## COMENTARIO

PE. 14.2/2

- En el reporte de las entregas de cheques devueltos en muchos de ellos no se visualiza el causal de la devolución, lo cual genera que no se observe un historial completo de los motivos de devoluciones de cheques a los clientes.

## RECOMENDACIONES

### Al Jefe de Sistema

- Disponer al departamento de canje que todo cheque devuelto se ingrese toda la información, sino que no permita hacer la captura del mismo.

### Al Jefe de Servicios

- Realizar un seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento en la revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la nota de débito.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 16 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 16 de Febrero del 2012



**PE. 15.1/2**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011  
 ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS DE  
 TARJETAS DE DÉBITO ENTREGADAS**

**CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

**ÁREA: BALCÓN DE SERVICIOS**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADO DEL ANÁLISIS</b>	<b>PROPUESTA</b>
Reporte de tarjetas de débito, donde consta: número de tarjeta, nombre del cliente, producto, estado, fecha de solicitud; cuya custodia y entrega la efectúa el usuario "nvera".	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encontraron 10 tarjetas del reporte con firmas inconformes de una muestra de 100 tarjetas</li> <li>• Existen 5 tarjetas que no fueron dadas de baja a pesar de haber transcurrido los 60 días estipulados bajo política para mantener custodia en el balcón de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una mejor revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la tarjeta de débito.</li> <li>• Realizar un arqueo semanal y las tarjetas que no han sido entregadas antes de los 60 días darlas de baja.</li> </ul>
OBSERVACIONES: Existen tarjetas que han sido entregadas a los clientes con firmas inconformes, así como también no han sido dadas de baja a pesar de haber cumplido el tiempo estipulado de almacenamiento		
ELABORADO: Karla Mercado FECHA: 17/02/2012	REVISADO: Efrén Castellanos FECHA: 17/02/2012	AUTORIZADO: Efrén Castellanos FECHA: 17/02/2012



## COMENTARIO

- Existen tarjetas de débito entregadas con firmas inconformes, otras que no han sido dadas de baja a pesar de haber cumplido el tiempo estipulado para tenerlas de custodia el balcón de servicios.

## RECOMENDACIONES

### Al Jefe de Servicios

- Realizar un seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento en la revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la tarjeta de débito.
- Realizar un arqueo semanal y las tarjetas que no se entregaron pasado los 60 días de su emisión darlas de baja en el sistema.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 17 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 17 de Febrero del 2012



**PE. 16.1/5**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011  
 INDICADORES DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO  
 DE BalcÓN DE SERVICIOS**

<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>PLANEACIÓN</b>		
<b>VISIÓN</b>		
$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$1/2 = 50\%$	El 50% del personal de Balcón de Servicios desconoce la Visión
$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$1/1=100\%$	El 100% de los empleados que conoce la visión comparten la misma
<b>MISIÓN</b>		
$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$1/2 =50\%$	El 50% de los empleados desconoce la misión del Banco
$\frac{\text{Empleados que participan en su defin}}{\text{Total de Empleados}}$	$1/2 = 50\%$	El 50% del personal de Balcón de Servicios no participa en la definición de la Misión.
<b>OBJETIVOS</b>		
$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$3/4 = 75\%$	El 25% de los objetivos definidos no se han alcanzado
<b>ESTRATEGIAS</b>		
$\frac{\text{Estrategias implantadas}}{\text{Total Estrategias}}$	$4/6 = 67\%$	El 33% del total de las estrategias no se han implementado

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>POLÍTICAS</b>		
$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$	$20 / 25 = 80\%$	El 20% de políticas no se aplican en el Departamento de Balcón de Servicios
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
$\frac{\text{Áreas Sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$	$3 / 6 = 50\%$	Del total de áreas la mitad son sustantivas.
<b>DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</b>		
$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de Áreas}}$	$2 / 6 = 0,33$	Se determina que las áreas son independientes del personal de balcón de servicios
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
$\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$3 / 6 = 50\%$	El 50% de las áreas necesitan aun de mejoras
<b>RECURSO HUMANO</b>		
$\frac{\text{Análisis de Puestos}}{\text{Total de personal}}$	$2 / 2 = 100\%$	Se realizan evaluaciones periódicas del personal
$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total de personal}}$	$2 / 2 = 100\%$	Se realiza capacitaciones de acuerdo al puesto y necesidad de la institución
$\frac{\text{Personal que cumple con el perfil}}{\text{Total de personal}}$	$2 / 2 = 100\%$	El 100% del personal cuenta con el perfil adecuado para la posición que ocupa

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>DIRECCIÓN</b>		
<b>LIDERAZGO</b>		
$\frac{\text{Estilos empleados de liderazgo}}{\text{Estilos de Liderazgo}}$	$1 / 2 = 50\%$	El 50% del personal es líder en el departamento
<b>COMUNICACIÓN</b>		
$\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}}$	$4 / 7 = 57\%$	Existe poca utilización de los canales de comunicación
<b>MOTIVACIÓN</b>		
$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$	$0 / 2 = 0\%$	El personal de balcón de servicios no recibe incentivos como motivación de parte de la empresa.
<b>CONTROL</b>		
<b>PROCESO</b>		
$\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total de Acciones}}$	$2 / 5 = 40\%$	Al 60% de las acciones no se les da acciones correctivas
<b>HERRAMIENTAS</b>		
$\frac{\text{Controles presupuestarios}}{\text{Total de controles}}$	$1 / 3 = 33\%$	Del total de controles el 67% no son presupuestarios
<b>CALIDAD</b>		
$\frac{\text{Sistemas de calidad usados}}{\text{Total de Sistemas}}$	$3 / 5 = 60\%$	El 40% de los sistemas de calidad no son empleados en el departamento
<b>EFICACIA</b>		
<b>EFICACIA PROGRAMÁTICA</b>		
$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$	$1 / 2 = 50\%$	Solo el 50% de las metas programadas han sido alcanzadas
$\frac{\text{Metas Alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$		

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>EFICACIA PRESUPUESTAL</b>		
$\frac{\text{Presupuesto ejercicio}}{\text{Presupuesto asignado}}$	$0/0 = 0\%$	No se realizan presupuestos dentro del departamento
<b>EFICIENCIA</b>		
$\frac{\text{Eficiencia Programática}}{\text{Eficiencia Presupuestal}}$	$50\% / 0\% = 0\%$	No existe eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas
$\frac{\text{Eficiencia Programática obtenida}}{\text{Eficiencia Presupuestal asignada}}$	$50\% / 100\% = 0,5\%$	No se cumplió la eficiencia asignada al departamento
<b>PRODUCTIVIDAD PERSONAL</b>		
<b>PRODUCTIVIDAD 2010</b>		
$\frac{\text{Transacciones Mes Cumplidas}}{\text{Transacciones Mes que se deben Cumplir}}$	$225 / 200 = 1,13$	En el año 2010 se obtuvo un cumplimiento del 113%.
<b>PRODUCTIVIDAD 2011</b>		
$\frac{\text{Transacciones Mes Cumplidas}}{\text{Transacciones Mes que se deben Cumplir}}$	$269 / 230 = 1,17$	En el año 2011 se obtuvo un cumplimiento del 117%.
<b>PRODUCTIVIDAD 2011/2010</b>	$1,17 - 1,13 = 0,04$	El índice de productividad del departamento de balcón de servicios indica que del año 2010 al 2011 este incremento en 4% ya que la productividad aumento de 1,13 a 1,17 mensual
<b>IMPACTO</b>		
<b>ROTACIÓN</b>		
$\frac{\text{Nro. Empleados en el cargo}}{\text{Año (meses)}}$	$1 / 12 = 8\%$	Es decir que existe una probabilidad de 8% de existir rotación de personal

## **COMENTARIOS**

- Falta difusión de la planificación estratégica, ya que apenas el 50% del personal del balcón servicios conoce la misma. Los objetivos, políticas y estrategias no se cumplen, no existe motivación alguna.
- No existe eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas
- El índice de productividad del departamento de servicios bancarios indica que del año 2010 al 2011 este incremento en 4% ya que la productividad aumento de 1,13 a 1,17 mensual
- Existe un 10% de políticas existentes y que no son aplicadas por el personal

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

- Disponer a los Jefes de áreas la función de difundir la Planificación Estratégica de la empresa a fin de que el personal se familiarice con la misma y realicen su trabajo procurando lograr los objetivos propuestos por la empresa.

### **Al Jefe de Servicios**

- Mediante reunión de trabajo con el personal promover y compartir un mismo criterio para la ejecución de los trabajos y el logro de objetivos

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Realizar incentivos al personal que permita motivar su trabajo e incremento en la productividad.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 22 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 22 de Febrero del 2012



**PE. 17.1/4**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**TABLA DE EVALUACIÓN FINAL DE DESEMPEÑO EN EL**  
**DEPARTAMENTO DE BALCÓN DE SERVICIOS**

<b>CRITERIOS DE PUNTUACIÓN</b>				
<b>ELEMENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PUNTOS MÁXIMOS</b>			
	<b>ESTABLECIDOS</b>	<b>OBTENIDOS</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>%</b>
<b>5. PLANIFICACIÓN</b>	<b>250</b>	<b>162</b>	<b>83</b>	<b>67%</b>
5.1 Visión	50	25	25	50%
5.2 Misión	50	25	25	50%
5.3 Objetivos	50	38	12	75%
5.4 Estrategias	50	34	16	67%
5.5 Políticas	50	40	10	80%
<b>6. ORGANIZACIÓN</b>	<b>290</b>	<b>155</b>	<b>135</b>	<b>53%</b>
6.1 Estructura Organizacional	70	35	35	50%
6.2 División y Distribución de Funciones	60	0	60	0%
6.3 Cultura Organizacional	80	40	40	50%
6.4 Recursos Humanos	80	80	0	100%
<b>7. DIRECCIÓN</b>	<b>210</b>	<b>76</b>	<b>134</b>	<b>36%</b>
7.1 Liderazgo	60	30	30	50%
7.2 Comunicación	80	46	34	57%
7.3 Motivación	70	0	70	0%
<b>8. CONTROL</b>	<b>250</b>	<b>112</b>	<b>138</b>	<b>45%</b>
8.1 Proceso	80	32	48	40%
8.2 Herramientas	80	26	54	33%
8.3 Calidad	90	54	36	60%
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>505</b>	<b>495</b>	<b>51%</b>

## **COMENTARIOS**

**PE. 17.2/4**

### **PLANIFICACIÓN**

- Existe a nivel de planeación poca difusión y conocimiento del personal a cerca de la planificación existente

### **ORGANIZACIÓN**

- A nivel organizacional existen áreas que son independientes del personal de servicios bancarios

### **DIRECCIÓN**

- A nivel de Dirección existe un mínimo grado de comunicación y no existe motivación para todo el personal

### **CONTROL**

- El control en los procesos es inadecuado y los sistemas de calidad no son empleados en su totalidad por el departamento de servicios bancarios.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Gerente General**

- Motivar a los empleados por medio de programas de interacción e incentivos para que desarrollen aptitudes de trabajo en equipo
- Implementar mejores normas de calidad que permitan desarrollar en forma adecuada las actividades de la empresa.
- Disponer a los Jefes de áreas la función de difundir la Planificación Estratégica de la empresa a fin de que el personal se familiarice con la misma y realicen su trabajo procurando lograr los objetivos propuestos por la empresa.



<b>CRITERIOS DE PUNTUACIÓN</b>				
<b>ELEMENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PUNTOS MÁXIMOS</b>			
	<b>ESTABLECIDOS</b>	<b>OBTENIDOS</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>%</b>
<b>9. EFICACIA</b>	<b>200</b>	<b>50</b>	<b>150</b>	<b>25%</b>
9.1 Eficacia programática	100	50	50	50%
9.2 Eficacia presupuestal	100	0	100	0%
<b>10. EFICIENCIA</b>	<b>200</b>	<b>50</b>	<b>150</b>	<b>25%</b>
10.1 Eficiencia presupuestal	100	0	100	0%
10.2 Eficiencia presupuestal	100	50	50	50%
<b>11. PRODUCTIVIDAD</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>
11.1 Productividad 2011/2010	100	100	0	100%
<b>12. IMPACTO</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>92</b>	<b>8%</b>
12.1 Rotación	100	8	92	8%
<b>TOTAL</b>	<b>600</b>	<b>208</b>	<b>392</b>	<b>34,6%</b>

## COMENTARIOS

### EFICACIA

- El departamento de balcón de servicios es eficaz solo al 25% ya que sus metas alcanzaron el 50% y a pesar de no contar con un presupuesto asignado no se realiza una buena gestión para la atención de reclamos y requerimientos

### EFICIENCIA

- No existe eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas

## **PRODUCTIVIDAD**

**PE. 17.4/4**

- El índice de productividad del departamento de balcón de servicios indica que del año 2010 al 2011 este incrementó en 4% ya que la productividad aumento de 1,13 a 1,17 mensual

## **IMPACTO**

- Existe un bajo índice de rotación de personal lo cual beneficia a la imagen y confianza del departamento por parte de los clientes

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Servicios**

- Mediante reunión de trabajo con la gerencia coordinar la manera de alcanzar las metas propuestas por la regional al departamento de balcón de servicios

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Realizar un análisis del personal mediante la implantación de una estructura para la evaluación del personal, a fin de analizar el mismo en sus funciones y rendimiento en diferentes ámbitos.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 23 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 23 de Febrero del 2012



PE. 18.1/6

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE**  
**BALCÓN DE SERVICIOS**

N	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIO
		SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN TOTAL	PONDERACIÓN TOTAL	
1	¿Se encuentra correctamente establecidas las funciones y responsabilidades del personal de balcón de servicios?	X			5	5	
2	¿Se aplican indicadores de gestión?	X			3	5	Únicamente para medir la productividad del empleado
3	¿El personal de balcón de servicios conoce y comparte la planificación estratégica de la empresa?		X		3	5	Consta en la intranet pero no es difundida para su aplicación
4	¿El personal de balcón de servicios cuenta con un plan de capacitación y desarrollo?	X			3	5	Solo el requerido por la institución
5	¿El Jefe de Servicios de agencias realiza un seguimiento a las actividades realizadas?	X			3	5	Si realiza un seguimiento pero a pesar de ello no se cumple con el presupuesto asignado

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIO
		SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN TOTAL	PONDERACIÓN TOTAL	
6	¿Se cumplen las metas propuestas en el departamento de balcón de Servicios?		X		0	5	No puesto que no existe un presupuesto asignado
7	¿El desempeño laboral del departamento de balcón de servicios es el adecuado?		X		3	5	El no cumplimiento ocasiona pérdida de ingresos por servicios en la entidad
8	¿Los clientes están satisfechos con la atención recibida?		X		2	5	La atención le hace falta para llegar a la excelencia en el servicio
9	¿Los empleados de balcón de servicios cuentan con el perfil profesional adecuado para desempeñar sus funciones?	X			5	5	
10	¿El proceso de selección del personal de balcón de servicios bancarios es el correcto?		X		2	5	A pesar de realizar el proceso de selección en muchas ocasiones ya tienen designado quien será el ejecutivo de servicios a pesar de que existan mejores perfiles
11	¿Los habilitantes que son entregados se les realiza la verificación de la firma respectiva?		X		3	5	Existen clientes que por constantemente ir a la institución se genera confianza y no se realiza la debida diligencia para cumplir las verificaciones necesarias

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIO
		SI	NO	N/A	CALIFI- CACIÓN TOTAL	PONDE- RACIÓN TOTAL	
12	¿Existe coordinación entre el personal de balcón de servicios y servicios balcón?		X		2	5	Existe poca coordinación debido a la carga de trabajo de los dos departamentos
13	¿El personal se mantiene en sus puestos de trabajo por un periodo considerable?	X			3	5	Exceden las horas reglamentadas en el Código de Trabajo y sin remuneración extra
14	¿Se realizan evaluaciones periódicas al personal de balcón de servicios?	X			5	5	
15	¿El personal de balcón de servicios realiza la depuración de habilitantes en el tiempo establecido?		X		3	5	El ejecutivo en ocasiones se olvida de realizar la depuración respectiva, incumpliendo la política de tiempos
16	¿Se informa al cliente motivo de devolución de cheques?		X		3	5	Siempre que sea el momento de entrega del mismo, de lo contrario únicamente si ha sido registrado en el sistema por parte de canje.
17	¿Existe un correcto flujo de comunicación interna dentro del departamento de balcón de servicios?	X			2	5	La actitud del balcón de servicios ocasiona dificultad en la comunicación del departamento
18	¿Existen sistemas de calidad para el departamento de balcón de servicios?	X			3	5	Existen pero no se ejecutan todos lo que ocasiona que no se entregue la calidad de servicios deseada
	<b>TOTALES</b>				<b>53</b>	<b>90</b>	

## RIESGO DE CONTROL

ALTO(A)	MEDIO (M)	BAJO(B)
15% AL 50%	51% AL 75%	76% AL 95%
BAJO(B)	MEDIO (M)	ALTO(A)

## NIVEL DE CONFIANZA

**NIVEL DE CONFIANZA** = ((CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL) \* 100) = ((53 / 90) \* 100) = 58,88%

**RIESGO INHERENTE** = RIESGO DE CONTROL = 41,12%

**RIESGO DE CONTROL** = 100% - NIVEL DE CONFIANZA = 100% - 58,88% = 41,12%


**RIESGO DE DETECCIÓN** = 15%

**RIESGO DE AUDITORÍA** = Riesgo de Control \* Riesgo Inherente \* Riesgo de Detección

$$= 41,12\% * 41,12\% * 15\%$$

$$= 0,025$$

**R. Inh.** =  **Bajo**

**NC** =  **Medio**

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

**PE. 18.5/6**

Tenemos un Riesgo Inherente bajo del (41,12%) en el departamento de Balcón de Servicios lo que genera un nivel de confianza medio. Existe un riesgo de detección de que el Auditor no detecte un error con las pruebas sustantivas en el proceso de auditoría del 15%.

El riesgo de Auditoria es del 0,025 para este departamento, lo cual indica que existe un 2,54% de posibilidad de que ocurriere un error considerable en el proceso de auditoría y ésta haya sido evadida por los controles de la empresa.

## **COMENTARIOS**

- Se aplican indicadores de gestión únicamente para medir la productividad del empleado.
- La planificación estratégica existe y se encuentra en la intranet pero no se la difunde para que se realice una aplicación de la misma; lo que ocasiona el no cumplimiento de las metas propuesta.
- Existen habilitantes o desembolsos de créditos que son realizados con firmas inconformes debido a que el ejecutivo no realiza una correcta verificación de firmas entre la registrada en el sistema, la cédula y la realizada en los documentos.

## **RECOMENDACIONES**

**PE. 18.6/6**

### **Al Gerente General**

Disponer al Jefe de Servicios la aplicación de indicadores de gestión a fin de detectar las falencias a tiempo y buscar soluciones oportunas

### **Al Jefe de Servicios**

- Mediante reunión de trabajo con la gerencia, coordinar las metas propuestas por la regional al departamento de balcón de servicios
- Difundir la Planificación Estratégica de la empresa a fin de que el personal se identifique con la misma y realicen su trabajo logrando los objetivos propuestos por la empresa.

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Proponer a la Gerencia un plan de capacitación para el personal del balcón de servicios de acuerdo a la necesidad de los empleados, lo que permitirá adquirir mejores conocimientos sobre el área que se desenvuelve.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 24 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 24 de Febrero del 2012





PE. 19.1/1

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**CÉDULA DE ASPECTOS RELEVANTES**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

Ref	SITUACIONES	CAUSA	SOLUCIÓN
1	El personal se desempeña con poca responsabilidad el cual permite el incumplimiento de metas y objetivos trazado por la empresa	Falta de interés del Jefe de Servicios para motivar a su personal a ser responsable con el trabajo encomendado	Mediante reunión de trabajo con el personal operativo coordinar la manera de alcanzar las metas propuestas por la regional al departamento de balcón de servicios, lo cual se vea reflejado en el cumplimiento metas y objetivos trazados.
2	Existe un bajo control en la revisión de firmas de los habilitantes y documentos de crédito	Falta de control y revisión de firmas por parte del Ejecutivo de Servicios	Revisar el Jefe de Servicios las operaciones realizadas diariamente y confirmar la firma en documentos frente a la registrada en el sistema, en caso de inconformidad solicitar pronta regularización por parte del balcón de servicios
3	El personal conoce muy poco sobre la planificación estratégica, los objetivos, políticas y estrategias propuestas por la empresa	Poca difusión de la misma, demasiada carga horaria no permite que el personal revise la información publicada en la intranet del Banco	Disponer el Gerente Zonal al Jefe de Servicios la función de difundir la Planificación Estratégica de la empresa a fin de que el personal se familiarice con la misma y realicen su trabajo procurando lograr los objetivos propuestos por la empresa

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 27 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 27 de Febrero del 2012



**PE. 20.1/8**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**EL PERSONAL DE BALCÓN DE SERVICIOS NO CUMPLE CON EL  
PERFIL REQUERIDO PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO**

**CONDICIÓN:** Se verificaron las carpetas del personal y se observó que no cumplen con el perfil requerido por la empresa, realizando su contratación sin revisar el perfil requerido.

**CRITERIO:** Por incumplimiento del Reglamento Interno de la empresa, para la selección del personal donde se indica que: “La formación académica requerida para el cargo es de Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.”

**CAUSA:** Debido a la falta de preocupación de parte de Recursos Humanos por realizar el proceso de contratación en función a lo requerido en el Reglamento Interno de Trabajo.

**EFECTO:** Esto ocasiona que no se cumpla con los objetivos propuestos por la empresa y que la información del recurso humano no esté respaldada debidamente.

**CONCLUSIÓN**

El incumplimiento del Reglamento Interno de la empresa, para la selección del personal de servicios bancarios ocasiona que no se cumpla con el perfil requerido

por la empresa y que por tanto la información del Recurso Humano no se encuentre debidamente respaldada

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

- Disponer al Jefe de Recursos Humanos la revisión de los perfiles requeridos para la contratación del personal de balcón de servicios determinado en el Reglamento Interno, a fin de dar cumplimiento al mismo cuando se contratare el personal

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 27 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 27 de Febrero del 2012



**PE. 20.3/8**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INCUMPLIMIENTO EN PROCESO DE CHEQUERAS ENTREGADAS Y  
ANULADAS**

**CONDICIÓN:** El personal de balcón de servicios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de chequeras entregadas y anuladas

**CRITERIO:** Ya que se inobserva la política de chequeras que indica: “Toda chequera debe ser efectuada revisando causales de forma y firmar; y custodiarse el acuse de entrega firmado por el cliente”.

**CAUSA:** Por falta de monitoreo del Jefe de Servicios sobre las chequeras entregadas y anuladas diariamente

**EFFECTO:** Esto ocasiona que existan acuse de entrega de chequeras con firma inconforme, habilitantes entregados y su acuse no reposa en oficina.

**CONCLUSIÓN**

Existen inconsistencias como chequeras entregadas sin respaldo y otras con firmas inconformes que por no llevar un control diario el Jefe de Servicio puede traer problemas a la institución.

## **RECOMENDACIÓN**

**PE. 20.4/8**

### **Al Jefe de Servicios**

- Realizar un seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento de revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la chequera.
- Revisar diariamente el momento de cierre los “acuses de entrega” de chequeras como constancia de activación de las mismas.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 27 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 27 de Febrero del 2012



**PE. 20.5/8**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INCUMPLIMIENTO EN PROCESO DE NOTAS DE DÉBITO**

**CONDICIÓN:** El personal de balcón de servicios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de notas de débito sean este de entrega o custodio

**CRITERIO:** Ya que se inobserva la política de notas de débito que indica: “Toda nota de débito debe ser efectuada revisando causales de forma y firma; y custodiarse el acuse de entrega firmado por el cliente”.

**CAUSA:** Por falta de monitoreo del Jefe de Servicios sobre las notas de débito custodiadas y entregadas diariamente

**EFFECTO:** Esto ocasiona que existan acuse de entrega de notas débito con firma inconforme, habilitantes entregados y su acuse no reposa en oficina.

**CONCLUSIÓN**

Existen inconsistencias como notas de débito entregadas sin respaldo y otras con firmas inconformes que por no llevar un control diario el Jefe de Servicio puede traer problemas a la institución.

## **RECOMENDACIÓN**

**PE. 20.6/8**

### **Al Jefe de Sistema**

- Disponer al departamento de canje que todo cheque devuelto se ingrese toda la información, sino que no permita hacer la captura del mismo.

### **Al Jefe de Servicios**

- Realizar un seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento en la revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la nota de débito.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 27 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 27 de Febrero del 2012



**PE. 20.7/8**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INCUMPLIMIENTO EN PROCESO DE TARJETAS DE DÉBITO  
ENTREGADAS**

**CONDICIÓN:** El personal de balcón de servicios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de entrega de tarjetas de débito.

**CRITERIO:** Ya que se inobserva la política de tarjetas de débito que indica: “Toda tarjetas de débito debe ser efectuada revisando causales de forma y firma; y custodiarse el acuse de entrega firmado por el cliente”.

**CAUSA:** Por falta de monitoreo del Jefe de Servicios sobre las tarjetas de débito custodiadas y entregadas diariamente

**EFFECTO:** Esto ocasiona que existan acuse de entrega de tarjetas de débito con firma inconforme, habilitantes entregados y su acuse no reposa en oficina.

**CONCLUSIÓN**

Existen inconsistencias como tarjetas de débito entregadas sin respaldo y otras con firmas inconformes que por no llevar un control diario el Jefe de Servicio puede traer problemas a la institución.



## **RECOMENDACIÓN**

**PE. 20.8/8**

### **Al Jefe de Servicios**

- Realizar un seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento en la revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la tarjeta de débito.
- Realizar un arqueo semanal y las tarjetas que no se entregaron pasado los 60 días de su emisión darlas de baja en el sistema.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 27 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 27 de Febrero del 2012



**PE. 21.1/2**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**MODELO PARA LA APLICACIÓN EN LA SELECCIÓN**  
**DE PERSONAL DE CAJAS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**CARGO: SUPERVISOR DE CAJAS**

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Cumplir las aprobaciones de cajas y atender requerimientos de áreas alternas

**FORMACIÓN ACADÉMICA  
REQUERIDA PARA EL CARGO:**

Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.

**FUNCIONES**

- Realizar los procesos de aprobación en el punto de atención de Ventanillas, apoyando al personal con cualquier requerimiento por transacciones, gestionando adecuadamente filas en ventanillas, atendiendo los requerimientos del Área Comercial y garantizando el cumplimiento de las políticas procedimientos y estándares definidos por el Banco

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 28 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 28 de Febrero del 2012



PE. 21.2/2

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**MODELO PARA LA APLICACIÓN EN LA SELECCIÓN**  
**DE PERSONAL DE CAJAS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**CARGO: CAJERO**

**OBJETIVO DEL CARGO:**

Recepción y entrega de dinero por las diferentes transacciones a ejecutarse en ventanilla

**FORMACIÓN ACADÉMICA REQUERIDA PARA EL**

Cursando el Tercer año en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía.

**FUNCIONES**

- Responsable del cuadro de caja
- Responsable de la caja
- Control de los límites de efectivo en caja.
- Operaciones: Ingreso en cuentas, pagos, recepción de depósitos, pagos.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 28 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 28 de Febrero del 2012



**PE. 22.1/2**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**ANÁLISIS DE REVERSOS REALIZADOS**

**CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

**ÁREA: CAJAS**

<b>DOCUMENTO</b>	<b>RESULTADO DEL ANÁLISIS</b>	<b>PROPUESTA</b>
<p>Reporte de Reversos realizadas por los usuarios “clbravo; mpplaza; lcoronel; lcedeno” en el año 2011, donde consta: monto, y número de reversos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una cajera que en un año a efectuado 9 reversos.</li> <li>• Existen reversos aprobados sin justificación alguna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar mayor concentración en la realización de sus transacciones para de esta manera evitar reversos. .</li> <li>• Realizar un análisis de los motivos de reversos y llevar un control de los mismos y en caso de reincidencias hacer amonestaciones verbales luego escritas para que el empleado cumpla con lo requerido en el banco que es la calidad en el servicio con un margen mínimo de error.</li> </ul>
<p><b>OBSERVACIONES:</b> En el año 2011 se han realizado 21 reversos por un monto de \$ 139479.85 de los cuales el 42.85% equivale a un mismo empleado</p>		
<p>ELABORADO: Karla Mercado FECHA: 29/02/2012</p>	<p>REVISADO: Efrén Castellanos FECHA: 29/02/2012</p>	<p>AUTORIZADO: Efrén Castellanos FECHA: 29/02/2012</p>

## COMENTARIO

En el año 2011 se han realizado 21 reversos por un monto de \$ 139479.85 de los cuales el 42.85% equivale a un mismo empleado

## RECOMENDACIONES

### Al Supervisor de Cajas

- Solicitar mayor concentración en la realización de sus transacciones para de esta manera evitar reversos. .
- Realizar un análisis de los motivos de reversos y llevar un control de los mismos y en caso de reincidencias hacer amonestaciones verbales luego escritas para que el empleado cumpla con lo requerido en el banco que es la calidad en el servicio con un margen mínimo de error.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 29 de Febrero del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 29 de Febrero del 2012



**PE. 23.1/5**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**INDICADORES DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE CAJAS**

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>PLANEACIÓN</b>		
<b>VISIÓN</b>		
$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$2/5 = 40\%$	El 40% del personal de Cajas desconoce la Visión
$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$	$2/2=100\%$	El 100% de los empleados que conoce la visión comparten la misma
<b>MISIÓN</b>		
$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de Empleados}}$	$2/5 =40\%$	El 60% de los empleados desconoce la misión del Banco
$\frac{\text{Empleados que participan en su de}}{\text{Total de Empleados}}$	$2/5= 40\%$	El 60% del personal de Cajas no participa en la definición de la Misión.
<b>OBJETIVOS</b>		
$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$	$3/4 = 75\%$	El 25% de los objetivos definidos no se han alcanzado
<b>ESTRATEGIAS</b>		
$\frac{\text{Estrategias implantadas}}{\text{Total Estrategias}}$	$4/6 = 67\%$	El 33% del total de las estrategias no se han implementado

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>POLÍTICAS</b>		
$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$	$9/10 = 90\%$	El 10% de políticas no se aplican en el Departamento de Cajas
<b>ORGANIZACIÓN</b>		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		
$\frac{\text{Áreas Sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$	$3 / 6 = 50\%$	Del total de áreas la mitad son sustantivas.
<b>DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES</b>		
$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de Áreas}}$	$5 / 6 = 0,83$	Se determina que las áreas son independientes del personal de Cajas
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
$\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$	$3 / 6 = 50\%$	El 50% de las áreas necesitan aun de mejoras
<b>RECURSO HUMANO</b>		
$\frac{\text{Análisis de Puestos}}{\text{Total de personal}}$	$5 / 5 = 100\%$	Se realizan evaluaciones periódicas del personal
$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total de personal}}$	$5 / 5 = 100\%$	Se realiza capacitaciones de acuerdo al puesto y necesidad de la institución
$\frac{\text{Personal que cumple con el perfil adecuado}}{\text{Total de personal}}$	$5 / 5 = 100\%$	El 100% del personal cuenta con el perfil adecuado para la posición que ocupa

INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>DIRECCIÓN</b>		
<b>LIDERAZGO</b>		
<u>Estilos empleados de liderazgo</u> Estilos de Liderazgo	1 / 5 = 20%	El 20% del personal es líder en el departamento
<b>COMUNICACIÓN</b>		
<u>Canales de comunicación</u> Total de áreas	4 / 7 = 57%	Existe poca utilización de los canales de comunicación
<b>MOTIVACIÓN</b>		
<u>Personal que recibe incentivos</u> Total de personal	0 / 5 = 0%	El personal de cajas no recibe incentivos como motivación de parte de la empresa.
<b>CONTROL</b>		
<b>PROCESO</b>		
<u>Acciones correctivas</u> Total de Acciones	2 / 5 = 40%	Al 60% de las acciones no se les da acciones correctivas
<b>HERRAMIENTAS</b>		
<u>Controles presupuestarios</u> Total de controles	1 / 3 = 33%	Del total de controles el 67% no son presupuestarios
<b>CALIDAD</b>		
<u>Sistemas de calidad usados</u> Total de Sistemas	3 / 5 = 60%	El 40% de los sistemas de calidad no son empleados en el departamento
<b>EFICACIA</b>		
<b>EFICACIA PROGRAMÁTICA</b>		
<u>Metas Alcanzadas</u> Metas Programadas	1 / 2 = 50%	Solo el 50% de las metas programadas han sido alcanzadas



INDICADOR	CÁLCULOS	OBSERVACIONES
<b>EFICACIA PRESUPUESTAL</b>		
$\frac{\text{Presupuesto ejercicio}}{\text{Presupuesto asignado}}$	$0/0 = 0\%$	No se realizan presupuestos dentro del departamento
<b>EFICIENCIA</b>		
<b>EFICIENCIA</b>		
$\frac{\text{Eficacia Programática}}{\text{Eficacia Presupuestal}}$	$50\% / 0\% = 0\%$	No existe eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas
<b>PRODUCTIVIDAD</b>		
<b>PERSONAL</b>		
<b>PRODUCTIVIDAD 2010</b>		
$\frac{\text{Transacciones Mes Cumplidas}}{\text{Transacciones Mes que se deben Cumplir}}$	$17000 / 16000 = 1,06$	En el año 2010 se obtuvo un cumplimiento del 106%.
<b>PRODUCTIVIDAD 2011</b>		
$\frac{\text{Transacciones Mes Cumplidas}}{\text{Transacciones Mes que se deben Cumplir}}$	$19000 / 17500 = 1,12$	En el año 2011 se obtuvo un cumplimiento del 112%.
<b>PRODUCTIVIDAD 2011/2010</b>		
	$1,12 - 1,06 = 0,06$	El índice de productividad del departamento de cajas indica que del año 2010 al 2011 este incremento en 6% ya que la productividad aumento de 1,106 a 1,12 mensual
<b>IMPACTO</b>		
<b>ROTACIÓN</b>		
$\frac{\text{Nro. Empleados en el cargo}}{\text{Año (meses)}}$	$4 / 12 = 33\%$	Es decir que existe una probabilidad de 33% de existir rotación de personal

## **COMENTARIOS**

- Falta difusión de la planificación estratégica, ya que apenas el 40% del personal de cajas conoce la misma. Los objetivos, políticas y estrategias no se cumplen, no existe motivación alguna.
- No existe eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas
- El índice de productividad del departamento de cajas indica que del año 2010 al 2011 este incremento en 6% ya que la productividad aumento de 1,106 a 1,12 mensual
- Existe un 10% de políticas existentes y que no son aplicadas por el personal

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

- Disponer a los Jefes de áreas la función de difundir la Planificación Estratégica de la empresa a fin de que el personal se familiarice con la misma y realicen su trabajo procurando lograr los objetivos propuestos por la empresa.

### **Al Supervisor de Cajas**

- Mediante reunión de trabajo con el personal promover y compartir un mismo criterio para la ejecución de los trabajos y el logro de objetivos

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Realizar incentivos al personal que permita motivar su trabajo e incremento en la productividad.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.

Fecha: 02 de Marzo del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos

Fecha: 02 de Marzo del 2012



PE. 24.1/4

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**TABLA DE EVALUACIÓN FINAL DE DESEMPEÑO EN EL**  
**DEPARTAMENTO DE CAJAS**

<b>CRITERIOS DE PUNTUACIÓN</b>				
<b>ELEMENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PUNTOS MÁXIMOS</b>			
	<b>ESTABLECIDOS</b>	<b>OBTENIDOS</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>%</b>
<b>1. PLANIFICACIÓN</b>	<b>250</b>	<b>157</b>	<b>93</b>	<b>63%</b>
1.1 Visión	50	20	30	40%
1.2 Misión	50	20	30	40%
1.3 Objetivos	50	38	12	75%
1.4 Estrategias	50	34	16	67%
1.5 Políticas	50	45	5	90%
<b>2. ORGANIZACIÓN</b>	<b>290</b>	<b>155</b>	<b>135</b>	<b>53%</b>
2.1 Estructura Organizacional	70	35	35	50%
2.2 División y Distribución de Funciones	60	0	60	0%
2.3 Cultura Organizacional	80	40	40	50%
2.4 Recursos Humanos	80	80	0	100%
<b>3. DIRECCIÓN</b>	<b>210</b>	<b>58</b>	<b>152</b>	<b>28%</b>
3.1 Liderazgo	60	12	48	20%
3.2 Comunicación	80	46	34	57%
3.3 Motivación	70	0	70	0%
<b>4. CONTROL</b>	<b>250</b>	<b>112</b>	<b>138</b>	<b>45%</b>
4.1 Proceso	80	32	48	40%
4.2 Herramientas	80	26	54	33%
4.3 Calidad	90	54	36	60%
<b>TOTAL</b>	<b>1000</b>	<b>482</b>	<b>518</b>	<b>38%</b>

## **COMENTARIOS**

### **PLANIFICACIÓN**

- Existe a nivel de planeación poca difusión y conocimiento del personal a cerca de la planificación existente

### **ORGANIZACIÓN**

- A nivel organizacional existen áreas que son independientes del personal de cajas

### **DIRECCIÓN**

- A nivel de Dirección existe un mínimo grado de comunicación y no existe motivación para todo el personal

### **CONTROL**

- El control en los procesos es inadecuado y los sistemas de calidad no son empleados en su totalidad por el departamento de servicios bancarios.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Gerente General**

- Motivar a los empleados por medio de programas de interacción e incentivos para que desarrollen aptitudes de trabajo en equipo
- Implementar mejores normas de calidad que permitan desarrollar en forma adecuada las actividades de la empresa.
- Disponer a los Jefes de áreas la función de difundir la Planificación Estratégica de la empresa a fin de que el personal se familiarice con la misma y realicen su trabajo procurando lograr los objetivos propuestos por la empresa.

<b>CRITERIOS DE PUNTUACIÓN</b>				
<b>ELEMENTOS ESPECÍFICOS</b>	<b>PUNTOS MÁXIMOS</b>			
	<b>ESTABLECIDOS</b>	<b>OBTENIDOS</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>%</b>
<b>5. EFICACIA</b>	<b>200</b>	<b>50</b>	<b>150</b>	<b>25%</b>
5.1 Eficacia	100	50	50	50%
programática	100	0	100	0%
<b>6. EFICIENCIA</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100</b>	<b>0%</b>
6.1 Eficiencia presupuestal	100	0	100	0%
<b>7. PRODUCTIVIDAD</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>100%</b>
7.1 Productividad	100	100	0	100%
2011/2010				
<b>8. IMPACTO</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>67</b>	<b>33%</b>
8.1.1.1 Rotación	100	33	67	33%
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>183</b>	<b>311</b>	<b>36,6%</b>

## COMENTARIOS

### EFICACIA

- El departamento de caja es eficaz solo al 25% ya que sus metas alcanzaron el 50% y a pesar de no contar con un presupuesto asignado no se realiza una buena gestión para la atención de reclamos y requerimientos por transacciones mal ejecutadas.

### EFICIENCIA

- No existe eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas programadas.

## **PRODUCTIVIDAD**

- El índice de productividad del departamento de cajas indica que del año 2010 al 2011 este incremento en 6% ya que la productividad aumento de 1,06 a 1,12 mensual.

## **IMPACTO**

- Existe un bajo índice de rotación de personal lo cual beneficia a la imagen y confianza del departamento por parte de los clientes

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Supervisor de Cajas**

- Mediante reunión de trabajo con la gerencia coordinar la manera de alcanzar las metas propuestas por la regional al departamento de cajas

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

- Realizar un análisis del personal mediante la implantación de una estructura para la evaluación del personal, a fin de analizar el mismo en sus funciones y rendimiento en diferentes ámbitos.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 5 de Marzo del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 5 de Marzo del 2012



PE. 25.1/6

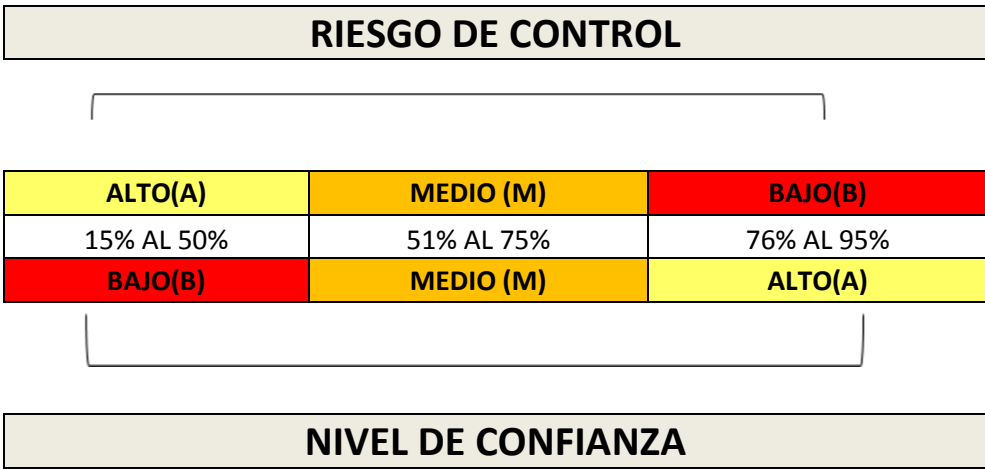
**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**  
**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE CAJAS**

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIO
		SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN TOTAL	POND ERACIÓN TOTAL	
1	¿Se encuentra correctamente establecidas las funciones y responsabilidades del personal de cajas?	X			5	5	
2	¿Se aplican indicadores de gestión?	X			3	5	Únicamente para medir la productividad del empleado
3	¿El personal de cajas conoce y comparte la planificación estratégica de la empresa?		X		3	5	Consta en la intranet pero no es difundida para su aplicación
4	¿El personal de cajas cuenta con un plan de capacitación y desarrollo?	X			3	5	Solo el requerido por la institución
5	¿El supervisor de cajas realiza un seguimiento a las actividades realizadas?	X			3	5	Si realiza un seguimiento pero a pesar de ello no se cumple con la productividad asignada

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIO
		SI	NO	N/A	CALIFICACIÓN TOTAL	PONDERACIÓN TOTAL	
6	¿Se cumplen las metas propuestas en el departamento de cajas?		X		0	5	No puesto que no existe un presupuesto asignado
7	¿El desempeño laboral del departamento de cajas es el adecuado?		X		1	5	El no cumplimiento ocasiona pérdida de ingresos por servicios en la entidad
8	¿Los clientes están satisfechos con la atención recibida?		X		1	5	La atención le hace falta para llegar a la excelencia en el servicio
9	¿Los empleados de cajas cuentan con el perfil profesional adecuado para desempeñar sus funciones?	X			5	5	
10	¿El proceso de selección del personal de cajas es el correcto?		X		1	5	A pesar de realizar el proceso de selección en muchas ocasiones ya tienen designado quien será el cajero a pesar de que existan mejores perfiles
11	¿Los pagos de efectivo realizados son entregaos previa verificación de la firma respectiva?		X		2	5	Existen clientes que por constantemente ir a la institución se genera confianza y no se realiza la debida diligencia para cumplir las verificaciones necesarias



N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIO
		SI	NO	N/A	CALIFI- CACIÓN TOTAL	PONDE- RACIÓN TOTAL	
12	¿Existe coordinación entre el personal de cajas?	X			4	5	Existe una buena coordinación salvo el caso de alguna desavenencia
13	¿El personal se mantiene en sus puestos de trabajo por un periodo considerable?	X			3	5	Exceden las horas reglamentadas en el Código de Trabajo y sin remuneración extra
14	¿Se realizan evaluaciones periódicas al personal de cajas?	X			5	5	
15	¿El personal de cajas cuenta el dinero antes del inicio del día?	X			4	5	Salvo en ciertas ocasiones que el cajero llega atrasado, lo cual es responsabilidad de él mismo
16	¿Se confirma la transacción con el cliente antes de ejecutarla?	X			5	5	
17	¿Existe un correcto flujo de comunicación interna dentro del departamento de cajas?	X			5	5	
18	¿Existen sistemas de calidad para el departamento de cajas?	X			3	5	Existen pero no se ejecutan todos lo que ocasiona que no se entregue la calidad de servicios deseada
<b>TOTALES</b>					<b>56</b>	<b>90</b>	



**NIVEL DE CONFIANZA** = ((CALIFICACIÓN TOTAL / PONDERACIÓN TOTAL) \* 100) = ((56 / 90) \* 100) = 62,22%

**RIESGO INHERENTE** = RIESGO DE CONTROL = 37,78%

**RIESGO CONTROL** = 100% - NIVEL DE CONFIANZA = 100% - 62,22% = 37,78%

**RIESGO DE DETECCIÓN** = 15%

**RIESGO DE AUDITORÍA** = Riesgo de Control \* Riesgo Inherente \* Riesgo de Detección  
 = 37,78% \* 37,78% \* 15%  
 = 0,021

**R. Inh.**      =            **Bajo**  
**NC**            =            **Medio**

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Tenemos un Riesgo Inherente medio del (37,78%) en el departamento de Cajas lo que genera un nivel de confianza medio. Existe un riesgo de detección de que el Auditor no detecte un error con las pruebas sustantivas en el proceso de auditoría del 15%.

El riesgo de Auditoría es del 2,14% para este departamento, lo cual indica que existe un 0,021 de posibilidad de que ocurriera un error considerable en el proceso de auditoría y ésta haya sido evadida por los controles de la empresa.

## **COMENTARIOS**

- Se aplican indicadores de gestión únicamente para medir la productividad del empleado.
- La planificación estratégica existe y se encuentra en la intranet pero no se la difunde para que se realice una aplicación de la misma; lo que ocasiona el no cumplimiento de las metas propuesta.
- Se confirma la transacción con el cliente antes de procesarla para evitar ocasionar reprocesos

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Gerente General**

- Disponer al Supervisor de Cajas la aplicación de indicadores de gestión a fin de detectar las falencias a tiempo y buscar soluciones oportunas

### **Al Supervisor de Cajas**

- Mediante reunión de trabajo con la gerencia, coordinar las metas propuestas por la regional al departamento de cajas para poder incrementar y cumplir la productividad requerida.
- Difundir la Planificación Estratégica de la empresa a fin de que el personal se identifique con la misma y realicen su trabajo logrando los objetivos propuestos por la empresa.

**Al Jefe de Recursos Humanos**

- Proponer a la Gerencia un plan de capacitación para el personal de cajas de acuerdo a la necesidad de los empleados, lo que permitirá adquirir mejores conocimientos sobre el área que se desenvuelve.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 6 de Marzo del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 6 de marzo del 2012



**PE. 26.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**CÉDULA DE ASPECTOS RELEVANTES**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

Ref	SITUACIONES	CAUSA	SOLUCIÓN
1	El personal se desempeña con poca responsabilidad el cual permite el incumplimiento de metas y objetivos trazado por la empresa	Falta de interés del Supervisor de Cajas para motivar a su personal a ser responsable con el trabajo encomendado	Mediante reunión de trabajo con el personal operativo coordinar la manera de alcanzar las metas propuestas por la regional al departamento de cajas, lo cual se vea reflejado en el cumplimiento de la productividad asignada.
2	Existe un bajo control en la revisión de firmas al ejecutar transacciones que no requieren autorización del Supervisor	Falta de control y revisión de firmas por parte del Cajero	Revisar el Supervisor de Cajas muestra de transacciones realizadas diariamente y confirmar la firma en documentos frente a la registrada en el sistema, en caso de inconformidad solicitar mayor atención y en caso de reincidencia realizar amonestación
3	El personal conoce muy poco sobre la planificación estratégica, los objetivos, políticas y estrategias propuestas por la empresa	Poca difusión de la misma, demasiada carga horaria no permite que el personal revise la información publicada en la intranet del Banco	Disponer el Gerente Zonal al Supervisor de Cajas la función de difundir la Planificación Estratégica de la empresa a fin de que el personal se familiarice con la misma y realicen su trabajo procurando lograr los objetivos propuestos por la empresa

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
 Fecha: 7 de marzo del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
 Fecha: 7 de marzo del 2012



**PE. 27.1/6**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**EL PERSONAL DE CAJAS NO CUMPLE CON EL PERFIL REQUERIDO  
PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO**

**CONDICIÓN:** Se verificaron las carpetas del personal y se observó que no cumplen con el perfil requerido por la empresa, realizando su contratación sin revisar el perfil requerido.

**CRITERIO:** Por incumplimiento del Reglamento Interno de la empresa, para la selección del personal donde se indica que: “La formación académica requerida para el cargo es Cursando el Tercer año en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía.”

**CAUSA:** Debido a la falta de preocupación de parte de Recursos Humanos por realizar el proceso de contratación en función a lo requerido en el Reglamento Interno de Trabajo.

**EFECTO:** Esto ocasiona que no se cumpla con los objetivos propuestos por la empresa y que la información del recurso humano no esté respaldada debidamente.

**CONCLUSIÓN**

El incumplimiento del Reglamento Interno de la empresa, para la selección del personal de cajas ocasiona que no se cumpla con el perfil requerido por la

empresa y que por tanto la información del Recurso Humano no se encuentre debidamente respaldada

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

- Disponer al Jefe de Recursos Humanos la revisión de los perfiles requeridos para la contratación del personal de cajas determinado en el Reglamento Interno, a fin de dar cumplimiento al mismo cuando se contratare el personal

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 7 de Marzo del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 7 de Marzo del 2012



**PE. 27.3/6**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

### **FALTA DE CONCENTRACIÓN AL EJECUTAR PROCESOS DE CAJA**

**CONDICIÓN:** Los procesos de caja requieren por parte del empleado especial atención para no incurrir en fallas que ocasionen reversos, molestias al cliente y en ocasiones pérdida de dinero al cajero

**CRITERIO:** Ya que se inobserva la política de cajas que indica: “Solo se podrán ejecutar reversos que cuenten con el respectivo justificativo”.

**CAUSA:** Por falta de concentración por parte del cajero el momento que ejecuta una transacción

**EFECTO:** Esto ocasiona molestias al cliente y en ocasiones pérdida de dinero al cajero.

### **CONCLUSIÓN**

Los reversos son ocasionados por falta de concentración por parte del cajero lo que conlleva molestias al cliente y en ocasiones pérdida de dinero al cajero..

### **RECOMENDACIONES**

#### **Al Supervisor de Cajas**

- Solicitar mayor concentración en la realización de sus transacciones para de esta manera evitar reversos. .



- Realizar un análisis de los motivos de reversos y llevar un control de los mismos y en caso de reincidencias hacer amonestaciones verbales luego escritas para que el empleado cumpla con lo requerido en el banco que es la calidad en el servicio con un margen mínimo de error.

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 7 de Marzo del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 7 de Marzo del 2012



**PE. 27.5/6**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**INEXISTENCIA DE SEGURIDADES PARA EL PAGO DE VALORES**

**CONDICIÓN:** No se realiza la verificación de seguridades para el pago de valores al no contar con claves que bloqueen el proceso.

**CRITERIO:** Se inobserva la política de Procesos, Control, Administración, Ejecución y Procesamiento de transacciones en caja que indica en el literal k: “Toda transacción superior a los \$5.000,00 en cuenta de ahorros y de \$10.000,00 en cuentas corrientes requiere autorización del supervisor de caja; en caso de que realice la transacción una segunda persona el monto de confirmación será a partir de los \$2.000,00”

**CAUSA:** El departamento de sistemas no creó claves de restricción sobre seguridades de la información de acuerdo al nivel de seguridad de cada empleado.

**EFECTO:** La falta de verificación de seguridades produce pérdidas de dinero a los cajeros por pago de faltantes.

**CONCLUSIÓN**

No existe la verificación de seguridades para el pago de valores debido a que no han sido creadas claves de restricción de acuerdo al nivel de seguridad de cada empleado

**PE. 27.6/6**

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Sistemas**

- Proponer realizar una reestructuración del sistema del departamento de cajas que bloquee la transacción que ejecute el cajero si se supera el monto autorizado a retirar sin visto bueno

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 7 de Marzo del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 7 de Marzo del 2012

### **5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**



**CR. 1.1/1**

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**PROGRAMA DE AUDITORIA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**  
**DEPARTAMENTOS: SERVICIOS BANCARIOS,**  
**BALCÓN DE SERVICIOS Y CAJA**  
**PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**Objetivo:** Comunicar los resultados obtenidos en el examen de Auditoría a los funcionarios y empleados de la Empresa, a través de un informe de Auditoría que incluye: comentarios, conclusiones, recomendaciones; sustentados en los papeles de trabajo.

N°	PROCEDIMIENTOS	Ref.P/T	FECHA	RESPON	OBSERVACIÓN
1	Elaborar la convocatoria a la conferencia final mediante notificación escrita, a los funcionarios y empleados relacionados con el periodo auditado	<b>CCF. 2.1/4</b>	02/4/2012	K.M.CH	
2	Preparar una guía de distribución para convocar a la conferencia final de comunicación de resultados	<b>GD. 3.1/1</b>	03/4/2012	K.M.CH	
3	Realizar un Acta de Conferencia Final de resultados	<b>CF 4.1/N</b>		K.M.CH	
4	Realizar Hojas de Hallazgos	<b>HH. 5.1/N</b>		K.M.CH	
5	Presentar el Informe Final de Auditoría del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2011	<b>IF. 6.1/N</b>		K.M.CH	

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 8 de marzo del 2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 8 de marzo del 2012

### **5.3.1 SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA**

La ejecución del trabajo realizado por el equipo de Auditoría se sometió a la revisión por el Supervisor y se determinó si se ha sido realizado en forma satisfactoria, además si los resultados son consistentes con las conclusiones y recomendaciones que se presentarán en el informe final

La finalización del proceso de auditoría, se verá reflejada en el informe final de auditoría.

Durante la supervisión se comprobó la seguridad de que la auditoria se haya realizado cumpliendo con los principios y normas establecidas para el ejercicio de la Auditoria y la calidad razonable de la responsabilidad adquirida, determinando la confiabilidad y calidad del trabajo realizado.



## CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Esmeraldas, 12 de Marzo del 2012

Lcdo.

Carlos Santos Cucalón

GERENTE ZONAL BANCO PICHINCHA ESMERALDAS

Presente.-

De mi consideración:

Por su atención convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados, mediante lectura del borrador del Informe del examen especial a los departamentos: Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Caja del Banco Pichincha – Ag. Las Palmas, por el periodo comprendido entre el 01 de Enero del 2011 al 31 de Diciembre del 2011, realizado por Auditorias KSK mediante orden de trabajo N° 001 del 03 de Enero del 2012.

La reunión se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la Sucursal Esmeraldas del Banco Pichincha, ubicada en la Bolívar y 9 de Octubre, el día 13 de Abril del 2012 a las 17H30. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré certificar por escrito el motivo, o delegar un representante indicando nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente

Karla Mercado Chasing

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



## CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Esmeraldas, 12 de Marzo del 2012

Ing.

Gloria Andrade Vásquez

GERENTE DE AGENCIA LAS PALMAS

Presente.-

De mi consideración:

Por su atención convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados, mediante lectura del borrador del Informe del examen especial a los departamentos: Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Caja del Banco Pichincha – Ag. Las Palmas, por el periodo comprendido entre el 01 de Enero del 2011 al 31 de Diciembre del 2011, realizado por Auditorias KSK mediante orden de trabajo N° 001 del 03 de Enero del 2012.

La reunión se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la Sucursal Esmeraldas del Banco Pichincha, ubicada en la Bolívar y 9 de Octubre, el día 13 de Abril del 2012 a las 17H30. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré certificar por escrito el motivo, o delegar un representante indicando nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente

Karla Mercado Chasing

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA





## CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Esmeraldas, 12 de Marzo del 2012

Sra.

María del Carmen Meza Mosquera

JEFE DE SERVICIOS DE LA AGENCIA LAS PALMAS

Presente.-

De mi consideración:

Por su atención convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados, mediante lectura del borrador del Informe del examen especial a los departamentos: Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Caja del Banco Pichincha – Ag. Las Palmas, por el periodo comprendido entre el 01 de Enero del 2011 al 31 de Diciembre del 2011, realizado por Auditorias KSK mediante orden de trabajo N° 001 del 03 de Enero del 2012.

La reunión se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la Sucursal Esmeraldas del Banco Pichincha, ubicada en la Bolívar y 9 de Octubre, el día 13 de Abril del 2012 a las 17H30. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré certificar por escrito el motivo, o delegar un representante indicando nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente

Karla Mercado Chasing

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



## CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Esmeraldas, 12 de Marzo del 2012

Sr.

Alex Guerrero Vallejo

SUPERVISOR DE CAJAS DE LA AGENCIA LAS PALMAS

Presente.-

De mi consideración:

Por su atención convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados, mediante lectura del borrador del Informe del examen especial a los departamentos: Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Caja del Banco Pichincha – Ag. Las Palmas, por el periodo comprendido entre el 01 de Enero del 2011 al 31 de Diciembre del 2011, realizado por Auditorias KSK mediante orden de trabajo N° 001 del 03 de Enero del 2012.

La reunión se llevará a cabo en la Sala de Reuniones de la Sucursal Esmeraldas del Banco Pichincha, ubicada en la Bolívar y 9 de Octubre, el día 13 de Abril del 2012 a las 17H30. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré certificar por escrito el motivo, o delegar un representante indicando nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente

Karla Mercado Chasing

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA



### CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

N°	NOMBRE Y APELLIDO	CARGO	FECHA	FIRMA	OBSERVACIONES
1	Carlos Santos Cucalón	Gerente Zonal	12/03/2012		
2	Gloria Andrade Vásquez	Gerente de Agencia	12/03/2012		
3	María del Carmen Meza Mosquera	Jefe de Servicios	12/03/2012		
4	Alex Guerrero Vallejo	Supervisor de Cajas	12/03/2012		

Elaborado por: Karla Mercado Ch.  
Fecha: 13/03/2012

Revisado por: Efrén Castellanos  
Fecha: 13/03/2012




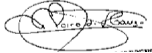


**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE  
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS  
CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL  
INFORME DE LA AUDITORÍA DE  
GESTIÓN AL BANCO PICHINCHA –  
AG. LAS PALMAS, POR EL PERÍODO  
COMPREDIDO ENTRE EL 01 DE  
ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL  
2011**

En la ciudad de Esmeraldas, provincia de Esmeraldas, a los trece días del mes de Abril del 2012, a las 18H00, los (as) suscritos (as): Lcdo. Carlos Alfredo Santos Cucalón, Ing. Efren Castellanos, Supervisor; e Ing. Karla Mercado Jefe de Equipo de Auditoría, se constituyen en auditoría del Banco Pichincha – Ag. Las Palmas, por el período comprendido entre el 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011 que fue realizada por AUDITORIAS KSK de conformidad a la Orden de Trabajo N° 001 del 04 de Enero del 2012.

En cumplimiento a la Ley de Instituciones Financieras, se convocó mediante oficio Circular CF-001 del 02 de Abril del 2012, a los funcionarios y personas relacionadas en el examen, para que asistan a la presente diligencia, misma que se cumplió en los términos previstos por la ley y las normas profesionales vigentes.

Al efecto en presencia de las firmas aquí adjuntas se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen contenidos en los comentarios conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA
Lcdo. Carlos Santos Cucalón	Gerente Zonal	
Ing. Gloria Andrade Vásquez	Gerente de Agencia	
Sra. María del Carmen Meza Mosquera	Jefe de Servicios	
Sr. Alex Guerrero Vallejo	Supervisor de Cajas	

**5.3.2 INFORME DE AUDITORÍA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**



**BANCO PICHINCHA**

---

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL  
BANCO PICHINCHA – AGENCIA LAS PALMAS**

**Período comprendido entre el 01 de Enero al 31  
de Diciembre del 2011**

**Esmeraldas - Ecuador**

## ÍNDICE

	<b>Pag.</b>
1. INFORME	
1.1. CAPÍTULO I	1
1.1.1. Motivo del Examen	1
1.1.2. Objetivos del Examen	1
1.1.3. Alcance del Examen	1
1.1.4. Base Legal	2
1.1.5. Estructura Orgánica	2
1.2. CAPÍTULO II	3
1.2.1. Resultados del Examen	3
2. ANEXO	23

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

### **SIGLAS**

Departamento de Servicios Bancarios	<b>DSB</b>
Departamento de Balcón de Servicios	<b>DBS</b>
Departamento de Cajas	<b>DC</b>
Gerencia Zonal	<b>GZ</b>
Recursos Humanos	<b>RH</b>
Planificación Preliminar	<b>PP</b>
Planificación Específica	<b>PE</b>
Seguimiento y Monitoreo	<b>SM</b>
Hallazgos	<b>H</b>

### **ABREVIATURAS**

Artículo	<b>Art.</b>
----------	-------------



Esmeraldas, 14 de Marzo del 2012

Lcdo.

Carlos Santos Cucalón

GERENTE ZONAL BANCO PICHINCHA

Presente.-

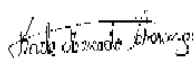
De mi consideración:

Hemos efectuado la Auditoría de Gestión al Banco Pichincha – Agencia Las Palmas por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en la Ley de Instituciones Financieras, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente



KARLA MERCADO CHASING

JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA

# **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL BANCO PICHINCHA – AGENCIA LAS PALMAS**

## **CAPÍTULO I INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

### **MOTIVO DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión al Banco Pichincha – Agencia Las Palmas, se ejecutó de conformidad con la Orden de Trabajo N. 001, misma que se realizó previa solicitud de Gerencia Zonal, con autorización firmada el 04 de Enero del 2012.

### **OBJETIVOS DEL EXAMEN**

- Evaluar el Control Interno para definir la eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía.
- Analizar la base legal y los procesos administrativos
- Evaluar los indicadores de gestión, eficiencia, eficacia y productividad
- Analizar los manuales de procedimientos, su validez y aplicación para lograr los objetivos de la empresa

### **ALCANCE DEL EXAMEN**

La presente auditoría se realizó en base al análisis de la estructura Administrativa y Funcional del Banco Pichincha – Agencia Las Palmas, así como la evaluación de los sistemas de control por el período comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011.

## **BASE LEGAL**

Las principales disposiciones legales que regula el funcionamiento del Banco Pichincha son:

- Ley de Instituciones Financieras
- Ley de Mercado de Valores
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Burós de Información Crediticia
- Ley para Reprimir el Lavado de Activos
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Ley de Creación de la Red de Seguridad Financiera
- Reglamento de la Ley de Cheques
- Ley del Comercio Electrónico
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado

## **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

El Banco Pichincha se creó el 11 de Abril del 1906 con sede en la ciudad de Quito provincia de Pichincha.

La Agencia Esmeraldas se creó el 15 de Noviembre de 1995, en la ciudad de Esmeraldas provincia de Esmeraldas.

La estructura orgánica de la Agencia Las Palmas la conforman: La Gerencia Zonal, los departamentos de Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas.

## **CAPÍTULO II**

### **RESULTADOS DEL EXAMEN**

#### **INADECUADO ESPACIO FÍSICO**

Las transacciones se divulgan inintencionalmente por el inadecuado espacio físico; por el incumpliendo el sigilo bancario determinado en la Ley de Instituciones Financieras Artículo 88 que establece “Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las instituciones del sistema financiero, estarán sujetos a sigilo bancario, por lo cual las instituciones financieras receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones sino a su titular o a quien lo represente legalmente”; debido a que el área administrativa no realizó una revisión preliminar antes de realizar el alquiler del bien. El inadecuado espacio físico produce una deficiente calidad en el servicio y falta de seguridad física del cliente

#### **CONCLUSIÓN**

El inadecuado espacio físico para la atención a clientes en el departamento servicios provoca que inintencionalmente se viole el sigilo bancario puesto que el momento del alquiler de las instalaciones el área administrativa no realizó una revisión preliminar

#### **RECOMENDACIÓN**

##### **Al Jefe Administrativo**

1. Proponer una remodelación del departamento de servicios bancarios que permita tener mayor privacidad al asesor el momento que está atendiendo al

cliente logrando así no incumplir el sigilo bancario regido para las instituciones financieras ecuatorianas

## **DESCONOCIMIENTO DEL PROCESO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Desconocimiento del proceso a seguir cuando existe contratación del personal especialmente cuando es un nuevo Asesor o existe una rotación de funciones; esto se debe a que existe inobservancia del plan estratégico del banco de calidad y servicio en el punto 3.1 literal c en que se establece “uno de los puntos importantes de la eficiencia y que está en manos de nuestros colaboradores es hacer las cosas bien y una sola vez; por ello debe existir la capacitación constante del personal sin importar la posición que ocupe o vaya a ocupar; esto incide positivamente en no generar reprocesos, reprocesos que se dan al ingresar información inadecuada o lograr documentación incompleta, inconsistente, etc”; el departamento de recursos humanos el momento de promover al personal o contratación de uno nuevo no coordina con el Gerente de Agencia la capacitación previa; lo que conlleva a un desarrollo de funciones ineficiente y reprocesos constantes que repercuten en el cliente.

## **CONCLUSIÓN**

El desconocimiento del proceso de contratación de personal no es coordinado por parte del área de Recursos Humanos con el Gerente de Agencia para que exista una capacitación previa.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Recursos Humanos**

2. Proponer que cada vez que exista contratación de nuevo personal al menos para Asesores o cambios de funciones antes de autorizar la hoja de cambio de puesto se trámite capacitación del personal, para el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos propuestos.

## **INCUMPLIMIENTO DEL PROCESO DE LLAMADAS A CELULARES**

Incumplimiento del proceso de apertura de llamadas de los clientes sean estos deudores, garantes y referencias personales; inobservando la circular llamadas para operaciones crediticias enviada por el departamento de riesgo el 23 de Marzo del 2011 en la cual indica que “para brindar una respuesta más rápida a las operaciones crediticias se implementa la apertura de llamadas a celular para deudores, garantes y referencias personales, para lo cual la dirección del cliente debe coincidir con la registrada en la planilla telefónica; caso contrario se realizará la verificación en los teléfonos convencionales salvo que se autorice por la gerencia”; el departamento de riesgo no realizó una retroalimentación del correo enviado a los colaboradores; lo que produce demora en los tiempos de respuesta.

### **CONCLUSIÓN**

El incumplimiento del proceso de apertura de llamadas a celulares no ha sido retroalimentado por parte del departamento de riesgo, ocasionando demora en los tiempos de respuesta de los créditos.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Jefe de Riesgos**

3. Realizar retroalimentación a los asesores por cuanto el momento que se notifico en primera instancia de la apertura de llamadas a celular no a sido revisado por todos los asesores a fin que los tiempos de respuesta en la verificación telefónica sea más ágil por el empleo de llamadas a celulares

## **INEXISTENCIA DE ÁREA DE COBRANZAS**

No cuenta con un área de cobranzas a pesar de existir una empresa que es contratada por honorarios profesionales; inobservando la política de Cobranza Administrativa Pague YA que indica en su párrafo tercero: “La empresa de cobro

Pague YA es socio estratégico encargado del cobro de la cartera en mora y vencida del segmento personas de Banco Pichincha C.A”; el incumplimiento del convenio por parte de la empresa PAGUE YA acarrea el aumento de la cartera vencida; la inexistencia del área de cobranza en la Agencia produce pérdidas de tiempo afectando directamente a los ingresos de la institución.

## **CONCLUSIÓN**

La inexistencia del área de cobranza en la Agencia a pesar de existir Pague YA en la institución, la cual es una empresa que es contratada por honorarios profesionales, esta inexistencia produce pérdidas de tiempo afectando directamente a los ingresos de la institución.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente de Pague YA**

4. Mediante reunión del área comercial con los funcionarios de Pague YA proponer realizar gestión de cobro de clientes en mora y vencido de una manera más proactiva, puesto que la inexistencia del área de cobranza en la Agencia produce pérdidas de tiempo afectando a los ingresos de la empresa

## **INCUMPLIMIENTO DE LOS TIEMPOS DE ENVÍO DE DOCUMENTACIÓN**

No se respeta tiempos de envío de documentación a los departamentos asignados como por ejemplo visado, custodio, análisis, legal etc; el incumplimiento del procedimiento de envío de documentación que indica en el párrafo 25 “Los reclamos y requerimientos recibidos por el balcón de servicios deberán ser despachados a sus destinatarios en un tiempo no mayor de 24 horas laborables luego de su recepción”; esto se debe a demasiados procesos asignados a la persona; lo cual origina retrasos para los diversos trámites en los departamentos respectivos.

## **CONCLUSIÓN**

El incumplimiento de los tiempos de envío de documentación produce retrasos para los diferentes trámites en los departamentos respectivos, razón por la cual diariamente deben ser despachados los reclamos y requerimiento

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Servicios**

5. Velar el cumplimiento de que el balcón de servicios realice el envío diario de toda documentación concerniente por reclamos y requerimiento

## **DESCONOCIMIENTO DE VISADO DE CRÉDITO Y CUENTAS**

Desconocimiento de los requisitos para el visado de crédito y cuentas por parte del ejecutivo de servicios; se inobserva la revisión de acuerdo al check list vigente del 02 de Mayo del 2011 e incumpliendo los procedimientos de visado que indican en el párrafo 2: “La documentación inconsistente, ilegible, alterada será motivo de reprocesos lo cual afecta a la productividad de asesores y balcones”; debido a que el ejecutivo de servicios no verifica el cumplimiento de los requisitos de la información receptada; ocasionando pérdidas de tiempo y reprocesos

## **CONCLUSIÓN**

El desconocimiento de los requisitos para el visado de crédito y cuentas por parte del ejecutivo de servicio debido a la inobservancia de la revisión de acuerdo al check list vigente ocasiona pérdida de tiempo y reprocesos.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Servicios**

6. Controlar que el visado de los documentos de crédito y de cuentas sean realizado mediante el check list vigente, cumpliendo así los procedimientos de visado correspondiente.



7. Retroalimentar al Balcón de Servicios en cuanto a documentos por tipo de producto.

## **INEXISTENCIA DE CONTROL PARA LA ENTREGA DE HABILITANTES**

Inexistencia de un control administrativo en la entrega de chequera, tarjetas y notas de débito a bóveda al final del día para su resguardo; faltando a la obligatoriedad de registro de formas numeradas de la cantidad de habilitantes diariamente entregados a bóveda lo que le permitirá tener una mejor seguridad y respaldo contra entrega; esto se debe a que no cuentan con un instructivo de procedimientos a seguir; lo que produce descuadres y pérdidas de habilitantes creando riesgos a la institución

## **CONCLUSIÓN**

La inexistencia de un control para la entrega de habilitantes a bóveda, se debe a que no se cuenta con un instructivo de procedimientos a seguir lo que produce descuadres y pérdidas de habilitantes creando riesgos a la institución.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Marketing**

8. Proponer la realización de un instructivo de procedimientos a seguir para la entrega de habilitantes a bóveda lo que le permitirá a la Agencia tener una mejor seguridad y respaldo contra entrega; evitando así descuadres y pérdidas de habilitantes.

## **INCUMPLIMIENTO DE LA CONDICIÓN Y CONFORMIDAD DE FIRMAS**

Incumplimiento de la verificación de la condición y conformidad de firmas contra las registradas en el sistema; inobservando la política de entrega de habilitante que

indica en el párrafo 30: “Todo habilitante previa entrega se debe receiptar el acuse de recibo del mismo firmado por el titular y la presentación de la cédula original; en caso de ser una tercera persona se debe contar con carta de autorización en custodia del balcón de servicio cuya fecha no debe superar los 3 meses, de igual manera se solicitará cédula original del titular y de la persona autorizada”; esto es debido a que el Jefe de Servicio no realiza un monitoreo de las transacciones realizadas por el Ejecutivo de Servicios; lo que produce que se entreguen chequeras, tarjetas y notas de débito con firmas inconformes ocasionando a futuro problemas con clientes

## **CONCLUSIÓN**

El incumplimiento a la verificación de la condición y conformidad de firmas se debe a que el Jefe de Servicio no realiza un monitoreo de las transacciones realizadas por el Ejecutivo de Servicios, lo que ocasiona que se entreguen chequeras, tarjetas y notas de débito con firmas inconformes permitiendo así un riesgo a la institución por futuros problemas con clientes

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Servicios**

9. Monitorear las transacciones realizadas por el Ejecutivo de Servicios para que se entreguen los habilitantes verificando la condición y conformidad de firmas, evitando así riesgos a la institución.

## **ROTACIÓN DE PERSONAL**

Alto índice rotación de personal; por incumplimiento del Código de Trabajo en el Artículo 47 que indica: “La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes”; esto es causado porque el departamento de recursos humanos no realizó la planificación

de actividades diarias de los cajeros; generando incomodidad en los empleados porque no están de acuerdo con las condiciones de trabajo impuestas por las autoridades de la institución.

### **CONCLUSIÓN**

El incumplimiento al Código de Trabajo que estipula 8 horas diarias 40 horas semanales, se ve violentado en las oficinas debido a que el departamento de recursos humanos no realizó la planificación de actividades diarias de los cajeros; generando incomodidad en los empleados

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Jefe de Recursos Humanos**

10. Proponer la elaboración y aplicación de horas intercaladas de ingresos de empleados de las oficinas de tal manera que no implique a la institución pago de horas extras y no genere incomodidad en los empleados.

### **INEXISTENCIA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA FÍSICA DE DINERO**

No cuentan con un manual de procedimientos para la toma física de los dineros receptados por los Cajeros de parte del Supervisor; se inobserva la ética y valores sobre el funcionario que realiza estas actividades; debido a que el Supervisor Operativo no hizo un seguimiento sobre las políticas fundamentales del departamento de cajas; produciendo de esta manera desconfianza hacia su jefe directo cuando existen descuadres en caja y perjuicio para el empleado

### **CONCLUSIÓN**

La falta de un manual de procedimientos para la toma física de los dineros receptados por los Cajeros de parte del Supervisor, produce desconfianza del cajero hacia su jefe directo en caso de faltantes puesto que se inobserva la ética y valores sobre el funcionario que realiza esta actividad.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Supervisor de Operativo**

11. Realizar un seguimiento sobre las políticas fundamentales del departamento de cajas; evitando con ello producir desconfianza cuando existen descuadres en caja.

## **INEXISTENCIA DE VERIFICACIÓN DE SEGURIDADES PARA EL PAGO DE VALORES**

No se realiza la verificación de seguridades para el pago de valores; puesto que se inobserva la política de Procesos, Control, Administración, Ejecución y Procesamiento de transacciones en caja que indica en el literal k: “Toda transacción superior a los \$5.000,00 en cuenta de ahorros y de \$10.000,00 en cuentas corrientes requiere autorización del supervisor de caja; en caso de que realice la transacción una segunda persona el monto de confirmación será a partir de los \$2.000,00”; esto es causado porque el departamento de sistemas no creó claves de restricción sobre seguridades de la información de acuerdo al nivel de seguridad de cada empleado; la falta de verificación de seguridades produce pérdidas de dinero a los cajeros por pago de faltantes.

## **CONCLUSIÓN**

No existe la verificación de seguridades para el pago de valores debido a que no han sido creadas claves de restricción de acuerdo al nivel de seguridad de cada empleado

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Sistemas**

12. Proponer realizar una reestructuración del sistema del departamento de cajas que bloquee la transacción que ejecute el cajero si se supera el monto autorizado a retirar sin visto bueno

## **EL PERSONAL DE SERVICIOS BANCARIOS NO CUMPLE CON EL PERFIL REQUERIDO PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Se verificaron las carpetas del personal y se observó que no todos cumplen con el perfil requerido por la empresa, realizando su contratación sin revisar el perfil requerido; por incumplimiento del Reglamento Interno de la empresa, para la selección del personal donde se indica que: “La formación académica requerida para el cargo es de estudios Universitarios completos en Administración de Empresas, Marketing, Economía, Finanzas”; debido a la falta de preocupación de parte de Recursos Humanos por realizar el proceso de contratación en función a lo requerido en el Reglamento Interno de Trabajo; esto ocasiona que no se cumpla con los objetivos propuestos por la empresa y que la información del recurso humano no esté respaldada debidamente.

### **CONCLUSIÓN**

El incumplimiento del Reglamento Interno de la empresa, para la selección del personal de servicios bancarios ocasiona que no se cumpla con el perfil requerido por la empresa y que por tanto la información del Recurso Humano no se encuentre debidamente respaldada.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente General**

13. Disponer al Jefe de Recursos Humanos la revisión de los perfiles requeridos para la contratación del personal de servicios bancarios determinado en el Reglamento Interno, a fin de dar cumplimiento al mismo cuando se contratara el personal.

## **FALTA DE PODER DE DECISIÓN EN APLICACIÓN DE CRÉDITO CON BURÓ RECHAZADO**

Si un cliente desea aplicar a una operación crediticia y el buró de crédito se encuentra rechazado se procede a negar el crédito sin poder realizar una apelación por parte de gerente de agencia considerando reciprocidad, carácter moral del cliente; debido a cambio de políticas crediticias donde se indica que: “Solo se procederá a otorgar créditos a clientes que su calificación de buró sea A, AA, AAA y sin información”; causando al alto índice de cartera vencida producto de la falta de liquidez, así como también a la inestabilidad política; esto ocasiona que no se cumpla con los presupuestos asignados de colocación de crédito, pérdida de clientes por no atender su requerimiento.

### **CONCLUSIÓN**

El buró de crédito si bien es cierto revela el historial de comportamiento de pagos del clientes no debería ser el decisorio si se tramita una instrucción de crédito puesto que en ocasiones su rechazo es causado por un valor irrisorio comparado frente a promedios de cuentas e ingresos de cliente

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente General**

14. Mediante reunión de trabajo con el Gerente Regional del Área Comercial proponer la modificación del proceso en otorgación de créditos a clientes rechazados considerados por el Gerente de Agencia como una buena colocación de operación crediticia; realizando el ingreso manual del crédito por medio de algún tipo de excepción con respaldo del justificativo de haber arreglado su deuda con la institución que el buró reporta como rechazo; logrando de esta manera que el proceso de atención sea eficiente y mayor rentabilidad para la institución.

## **FALTA DE RECAUDACIÓN DE INFORMACIÓN A FUTUROS CLIENTES**

No se recauda información de prospectos como futuros clientes el momento que se entrega requisitos para apertura de cuentas; debido a que no se encuentra estipulado en el proceso de apertura de cuentas; el personal de servicios bancarios no realiza más del trabajo estipulado en políticas; esto ocasiona que no se capture información de posibles clientes que pueden como no regresar a la institución y se puede estar perdiendo un excelente cliente.

### **CONCLUSIÓN**

Existe pérdida de clientes en ocasiones que podrían ser excelentes prospectos para futuras ofertas del Banco

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente de Agencia**

15. Incentivar al personal de servicios bancarios a ser más proactivo puesto que la adquisición de información de prospectos pueden permitir tener referencias de futuros clientes, hacer seguimiento de los mismos que permitan cumplir con una venta efectiva de la transacción.

## **FALTA DE RECAUDACIÓN DE INFORMACIÓN A PROSPECTOS**

No se recauda información de prospectos como futuros clientes el momento que se entrega requisitos para apertura de cuentas; debido a que no se encuentra estipulado en el proceso de apertura de cuentas; el personal de servicios bancarios no realiza más del trabajo estipulado en políticas; esto ocasiona que no se capture información de posibles clientes que pueden como no regresar a la institución y se puede estar perdiendo un excelente cliente.

## **CONCLUSIÓN**

No se recauda información de prospectos como futuros clientes el momento que se entrega requisitos para apertura de cuentas, mismos que en ocasiones no regresan existiendo pérdida de clientes en ocasiones que podrían ser excelentes prospectos para futuras ofertas del Banco

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente de Agencia**

16. Incentivar al personal de servicios bancarios a ser más proactivo puesto que la adquisición de información de prospectos pueden permitir tener referencias de futuros clientes, hacer seguimiento de los mismos que permitan cumplir con una venta efectiva de la transacción.

## **INCUMPLIMIENTO EN PROCESO DE INVERSIONES APERTURADAS Y PRECANCELADAS**

El personal de servicios bancarios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de inversiones aperturadas y precanceladas; ya que se inobserva la política de inversiones que indica: “Todo certificado a plazo debe ser efectuado revisando causales de forma y firmar; y custodiarse el certificado emitido y firmado por el cliente”; por falta de monitoreo del Gerente de Agencia sobre los certificados emitidos diariamente; esto ocasiona que existan pólizas con firma inconforme, documentos emitidos y que no reposan en oficina.

## **CONCLUSIÓN**

Existen inconsistencias que por no llevar un control diario el Gerente de Agencia puede traer problemas a la institución.



## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente de Agencia**

17. Realizar un seguimiento y monitoreo por el cumplimiento de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de aperturar la inversión.
18. Solicitar al inversionista la copia del certificado a plazo realizado para que se cuente con un respaldo de inversión efectuada en la entidad.
19. Monitorear el Gerente de Agencia motivo de inversiones realizadas el mismo día y por montos pequeños.
20. Manejar un control de justificativos que respalden la precancelación de inversiones puesto que esto solo puede ser realizada con un justificativo de peso

## **EL PERSONAL DE BALCÓN DE SERVICIOS NO CUMPLE CON EL PERFIL REQUERIDO PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Se verificaron las carpetas del personal y se observó que no cumplen con el perfil requerido por la empresa, realizando su contratación sin revisar el perfil requerido; por incumplimiento del Reglamento Interno de la empresa, para la selección del personal donde se indica que: “La formación académica requerida para el cargo es de Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas, Contabilidad y Auditoría.”; debido a la falta de preocupación de parte de Recursos Humanos por realizar el proceso de contratación en función a lo requerido en el Reglamento Interno de Trabajo; esto ocasiona que no se cumpla con los objetivos propuestos por la empresa y que la información del recurso humano no esté respaldada debidamente.

## **CONCLUSIÓN**

El incumplimiento del Reglamento Interno de la empresa, para la selección del personal de servicios bancarios ocasiona que no se cumpla con el perfil requerido

por la empresa y que por tanto la información del Recurso Humano no se encuentre debidamente respaldada.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Gerente General**

21. Disponer al Jefe de Recursos Humanos la revisión de los perfiles requeridos para la contratación del personal de balcón de servicios determinado en el Reglamento Interno, a fin de dar cumplimiento al mismo cuando se contratara el personal.

## **INCUMPLIMIENTO EN PROCESO DE CHEQUERAS ENTREGADAS Y ANULADAS**

El personal de balcón de servicios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de chequeras entregadas y anuladas; ya que se inobserva la política de chequeras que indica: “Toda chequera debe ser efectuada revisando causales de forma y firmar; y custodiarse el acuse de entrega firmado por el cliente”; por falta de monitoreo del Jefe de Servicios sobre las chequeras entregadas y anuladas diariamente; esto ocasiona que existan acuse de entrega de chequeras con firma inconforme, habilitantes entregados y su acuse no reposa en oficina.

## **CONCLUSIÓN**

Existen inconsistencias como chequeras entregadas sin respaldo y otras con firmas inconformes que por no llevar un control diario el Jefe de Servicio puede traer problemas a la institución.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Servicios**

22. Realizar un seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento de revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la chequera.
23. Revisar diariamente el momento de cierre los “acuses de entrega” de chequeras como constancia de activación de las mismas.

## **INCUMPLIMIENTO EN PROCESO DE CHEQUERAS ENTREGADAS Y ANULADAS**

El personal de balcón de servicios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de chequeras entregadas y anuladas; ya que se inobserva la política de chequeras que indica: “Toda chequera debe ser efectuada revisando causales de forma y firmar; y custodiarse el acuse de entrega firmado por el cliente”; por falta de monitoreo del Jefe de Servicios sobre las chequeras entregadas y anuladas diariamente; esto ocasiona que existan acuse de entrega de chequeras con firma inconforme, habilitantes entregados y su acuse no reposa en oficina.

## **CONCLUSIÓN**

Existen inconsistencias como chequeras entregadas sin respaldo y otras con firmas inconformes que por no llevar un control diario el Jefe de Servicio puede traer problemas a la institución.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Servicios**

24. Realizar un seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento de revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la chequera.

25. Revisar diariamente el momento de cierre los “acuses de entrega” de chequeras como constancia de activación de las mismas.

## **INCUMPLIMIENTO EN PROCESO DE TARJETAS DE DÉBITO ENTREGADAS**

El personal de balcón de servicios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de entrega de tarjetas de débito; ya que se inobserva la política de tarjetas de débito que indica: “Toda tarjetas de débito debe ser efectuada revisando causales de forma y firma; y custodiarse el acuse de entrega firmado por el cliente”; por falta de monitoreo del Jefe de Servicios sobre las tarjetas de débito custodiadas y entregadas diariamente; esto ocasiona que existan acuse de entrega de tarjetas de débito con firma inconforme, habilitantes entregados y su acuse no reposa en oficina.

## **CONCLUSIÓN**

Existen inconsistencias como tarjetas de débito entregadas sin respaldo y otras con firmas inconformes que por no llevar un control diario el Jefe de Servicio puede traer problemas a la institución.

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Servicios**

26. Realizar un seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento en la revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la tarjeta de débito.
27. Realizar un arqueo semanal y las tarjetas que no se entregaron pasado los 60 días de su emisión darlas de baja en el sistema

## **EL PERSONAL DE CAJAS NO CUMPLE CON EL PERFIL REQUERIDO PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO**

Se verificaron las carpetas del personal y se observó que no cumplen con el perfil requerido por la empresa, realizando su contratación sin revisar el perfil requerido; por incumplimiento del Reglamento Interno de la empresa, para la selección del personal donde se indica que: “La formación académica requerida para el cargo es Cursando el Tercer año en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía.”; debido a la falta de preocupación de parte de Recursos Humanos por realizar el proceso de contratación en función a lo requerido en el Reglamento Interno de Trabajo; esto ocasiona que no se cumpla con los objetivos propuestos por la empresa y que la información del recurso humano no esté respaldada debidamente.

### **CONCLUSIÓN**

El incumplimiento del Reglamento Interno de la empresa, para la selección del personal de cajas ocasiona que no se cumpla con el perfil requerido por la empresa y que por tanto la información del Recurso Humano no se encuentre debidamente respaldada

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Al Gerente General**

28. Disponer al Jefe de Recursos Humanos la revisión de los perfiles requeridos para la contratación del personal de cajas determinado en el Reglamento Interno, a fin de dar cumplimiento al mismo cuando se contratare el personal

### **FALTA DE CONCENTRACIÓN AL EJECUTAR PROCESOS DE CAJA**

Los procesos de caja requieren por parte del empleado especial atención para no incurrir en fallas que ocasionen reversos, molestias al cliente y en ocasiones pérdida de dinero al cajero; ya que se inobserva la política de cajas que indica:

“Solo se podrán ejecutar reversos que cuenten con el respectivo justificativo”; por falta de concentración por parte del cajero el momento que ejecuta una transacción; esto ocasiona molestias al cliente y en ocasiones pérdida de dinero al cajero.

## **CONCLUSIÓN**

Los reversos son ocasionados por falta de concentración por parte del cajero lo que conlleva molestias al cliente y en ocasiones pérdida de dinero al cajero..

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Supervisor de Cajas**

29. Solicitar mayor concentración en la realización de sus transacciones para de esta manera evitar reversos. .
30. Realizar un análisis de los motivos de reversos y llevar un control de los mismos y en caso de reincidencias hacer amonestaciones verbales luego escritas para que el empleado cumpla con lo requerido en el banco que es la calidad en el servicio con un margen mínimo de error.

## **INEXISTENCIA DE SEGURIDADES PARA EL PAGO DE VALORES**

No se realiza la verificación de seguridades para el pago de valores al no contar con claves que bloqueen el proceso; se inobserva la política de Procesos, Control, Administración, Ejecución y Procesamiento de transacciones en caja que indica en el literal k: “Toda transacción superior a los \$5.000,00 en cuenta de ahorros y de \$10.000,00 en cuentas corrientes requiere autorización del supervisor de caja; en caso de que realice la transacción una segunda persona el monto de confirmación será a partir de los \$2.000,00”; el departamento de sistemas no creó claves de restricción sobre seguridades de la información de acuerdo al nivel de seguridad de cada empleado; la falta de verificación de seguridades produce pérdidas de dinero a los cajeros por pago de faltantes.

## **CONCLUSIÓN**

No existe la verificación de seguridades para el pago de valores debido a que no han sido creadas claves de restricción de acuerdo al nivel de seguridad de cada empleado

## **RECOMENDACIÓN**

### **Al Jefe de Sistemas**

31. Proponer realizar una reestructuración del sistema del departamento de cajas que bloquee la transacción que ejecute el cajero si se supera el monto autorizado a retirar sin visto bueno

## ANEXO 1

### NÓMINA DE FUNCIONARIOS

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>	<b>FECHA DE SALIDA</b>
Lcdo. Carlos Santos Cucalón	Gerente Zonal	16/05/1972	A la presente
Ing. Gloria Andrade Vásquez	Gerente de Agencia	01/08/1977	A la presente
Sra. Ma. del Carmen Meza Mosquera	Jefe de Servicios	15/09/1991	A la presente
Sr. Alex Guerrero Vallejo	Supervisor de Cajas	18/11/1997	A la presente



### **5.3.3 SEGUIMIENTO Y MONITOREO**

El seguimiento y monitoreo se empleo para comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución del trabajo realizado, para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas a fin de optimizar los resultados deseados.

Las observaciones que se obtuvieron como resultado de la Auditoría deben someterse a un estricto seguimiento, orientadas a corregir fallas detectadas y a evitar su incidencia.

El seguimiento y monitoreo ayudará a:

- Facilitar la toma de decisiones a la Gerencia
- Verificar la aplicabilidad de las recomendaciones en términos y fechas establecidas conjuntamente con el responsable del área, con la finalidad de alcanzar los resultados propuestos
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo

El seguimiento y monitoreo se realizo con el afán de verificar la resolución de las conclusiones del informe, siguiendo los resultados de la Auditoría.



## ANEXO 2

**BANCO PICHINCHA C.A. – AGENCIA LAS PALMAS**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

**Número de Revisión de Control:** 001

**Tipo de Revisión de Control:** Auditoría Gestión

**Número de Revisión de Control Original:** 001

**Departamentos:** Servicios Bancarios, Balcón de Servicios y Cajas

RECOMENDACIÓN	FUNCIONARIO A QUIEN SE DIRIGE LA RECOMENDACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	OBSERVACIONES
Proponer una remodelación del departamento de servicios bancarios que permita tener mayor privacidad al asesor el momento que está atendiendo al cliente logrando así no incumplir el sigilo bancario regido para las instituciones financieras ecuatorianas	Al Jefe Administrativo	02-05-2012	02-05-2013	Las transacciones se divulgan inintencionalmente por el inadecuado espacio físico	

Proponer que cada vez que exista contratación de nuevo personal al menos para Asesores o cambios de funciones antes de autorizar la hoja de cambio de puesto se trámite capacitación del personal, para el cumplimiento de la misión, visión, metas y objetivos propuestos	Al Jefe de Recursos Humanos	02-05-2012	02-06-2012	Desconocimiento del proceso a seguir cuando existe contratación del personal especialmente cuando es un nuevo Asesor o existe una rotación de funciones	
Realizar retroalimentación a los asesores por cuanto el momento que se notifico en primera instancia de la apertura de llamadas a celular no ha sido revisado por todos los asesores a fin que los tiempos de respuesta en la verificación telefónica sea más ágil por el empleo de llamadas a celulares	Al Jefe de Riesgo	02-05-2012	10-05-2012	Incumplimiento del proceso de apertura de llamadas de los clientes sean estos deudores, garantes y referencias personales	
Mediante reunión del área comercial con los funcionarios de Pague YA proponer realizar gestión de cobro de clientes en mora y vencido de una manera más proactiva, puesto que la inexistencia del área de cobranza en la Agencia produce pérdidas de tiempo afectando a los ingresos de la empresa	Al Gerente de Pague YA	05-05-2012	05-06-2012	No cuenta con un área de cobranzas a pesar de existir una empresa que es contratada por honorarios profesionales	

Velar el cumplimiento de que el balcón de servicios realice el envío diario de toda documentación concerniente por reclamos y requerimiento	Al Jefe de Servicios	10-05-2012	10-06-2012	No se respeta tiempos de envío de documentación a los departamentos asignados como por ejemplo visado, custodio, análisis, legal etc	
Controlar que el visado de los documentos de crédito y de cuentas sean realizado mediante el check list vigente, cumpliendo así los procedimientos de visado correspondiente	Al Jefe de Servicios	15-05-2012	15-06-2012	Desconocimiento de los requisitos para el visado de crédito y cuentas por parte del ejecutivo de servicios	
Retroalimentar al Balcón de Servicios en cuanto a documentos por tipo de producto	Al Jefe de Servicios	02-05-2012	10-05-2012	Desconocimiento de los requisitos para el visado de crédito y cuentas por parte del ejecutivo de servicios	
Proponer la realización de un instructivo de procedimientos a seguir para la entrega de habilitantes a bóveda lo que le permitirá a la Agencia tener una mejor seguridad y respaldo contra entrega; evitando así descuadres y pérdidas de habilitantes	Al Jefe de Marketing	15-05-2012	15-07-2012	Inexistencia de un control administrativo en la entrega de chequera, tarjetas y notas de débito a bóveda al final del día para su resguardo	

Proponer la realización de un instructivo de procedimientos a seguir para la entrega de habilitantes a bóveda lo que le permitirá a la Agencia tener una mejor seguridad y respaldo contra entrega; evitando así descuadres y pérdidas de habilitantes	Al Jefe de Marketing	15-05-2012	15-07-2012	Inexistencia de un control administrativo en la entrega de chequera, tarjetas y notas de débito a bóveda al final del día para su resguardo	
Monitorear las transacciones realizadas por el Ejecutivo de Servicios para que se entreguen los habilitantes verificando la condición y conformidad de firmas, evitando así riesgos a la institución.	Al Jefe de Marketing	15-05-2012	15-07-2012	Incumplimiento de la verificación de la condición y conformidad de firmas contra las registradas en el sistema	
Proponer la elaboración y aplicación de horas intercaladas de ingresos de empleados de las oficinas de tal manera que no implique a la institución pago de horas extras y no genere incomodidad en los empleados	Al Jefe de Recursos Humanos	15-05-2012	15-06-2012	Alto índice rotación de personal	
Realizar un seguimiento sobre las políticas fundamentales del departamento de cajas; evitando con ello producir	Al Supervisor Operativo	15-05-2012	20-05-2012	No cuentan con un manual de procedimientos para la toma física de los dineros receptados por los Cajeros de parte del Supervisor	

Proponer realizar una reestructuración del sistema del departamento de cajas que bloquee la transacción que ejecute el cajero si se supera el monto autorizado a retirar sin visto bueno	Al Jefe de Sistema	02-05-2012	20-07-2012	No se realiza la verificación de seguridades para el pago de valores	
Disponer al Jefe de Recursos Humanos la revisión de los perfiles requeridos para la contratación del personal de servicios bancarios determinado en el Reglamento Interno, a fin de dar cumplimiento al mismo cuando se contratare el personal	Al Gerente General	10-05-2012	10-07-2012	Se verificaron las carpetas del personal y se observó que no todos cumplen con el perfil requerido por la empresa	
Mediante reunión de trabajo con el Gerente Regional del Área Comercial proponer la modificación del proceso en otorgación de créditos a clientes rechazados considerados por el Gerente de Agencia como una buena colocación de operación crediticia; realizando el ingreso manual del crédito por medio de algún tipo de excepción con respaldo del justificativo de haber arreglado su deuda con la institución que el buró reporta como rechazo; logrando de esta manera que el proceso de atención sea eficiente y mayor rentabilidad para la institución.	Al Gerente General	20-05-2012	21-06-2012	Si un cliente desea aplicar a una operación crediticia y el buró de crédito se encuentra rechazado se procede a negar el crédito sin poder realizar una apelación por parte de gerente de agencia considerando reciprocidad, carácter moral del cliente	

Incentivar al personal de servicios bancarios a ser más proactivo puesto que la adquisición de información de prospectos pueden permitir tener referencias de futuros clientes, hacer seguimiento de los mismos que permitan cumplir con una venta efectiva de la transacción.	Al Gerente de Agencia	07-05-2012	30-05-2012	No se recauda información de prospectos como futuros clientes el momento que se entrega requisitos para apertura de cuentas clientes, hacer seguimiento de los mismos que permitan cumplir con una venta efectiva de la transacción.	
Incentivar al personal de servicios bancarios a ser más proactivo puesto que la adquisición de información de prospectos pueden permitir tener referencias de futuros clientes, hacer seguimiento de los mismos que permitan cumplir con una venta efectiva de la transacción.	Al Gerente General	07-05-2012	30-05-2012	No se recauda información de prospectos como futuros clientes el momento que se entrega requisitos para apertura de cuentas	
Realizar un seguimiento y monitoreo por el cumplimiento de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de aperturar la inversión.	Al Gerente de Agencia	07-05-2012	30-05-2012	El personal de servicios bancarios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de inversiones aperturadas y precanceladas	

Solicitar al inversionista la copia del certificado a plazo realizado para que se cuente con un respaldo de inversión efectuada en la entidad.	Al Gerente de Agencia	02-05-2012	07-05-2012	El personal de servicios bancarios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de inversiones aperturadas y precanceladas	
Monitorear el Gerente de Agencia motivo de inversiones realizadas el mismo día y por montos pequeños	Al Gerente de Agencia	02-05-2012	02-08-2012	El personal de servicios bancarios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de inversiones aperturadas y precanceladas	
Manejar un control de justificativos que respalden la precancelación de inversiones puesto que esto solo puede ser realizada con un justificativo de peso	Al Gerente de Agencia	02-05-2012	07-05-2012	El personal de servicios bancarios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de inversiones aperturadas y precanceladas	
Disponer al Jefe de Recursos Humanos la revisión de los perfiles requeridos para la contratación del personal de balcón de servicios determinado en el Reglamento Interno, a fin de dar cumplimiento al mismo cuando se contratare el personal	Al Gerente General	02-05-2012	07-05-2012	Se verificaron las carpetas del personal y se observó que no cumplen con el perfil requerido por la empresa, realizando su contratación sin revisar el perfil requerido	



Realizar un seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento de revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la chequera	Al Jefe de Servicios	02-05-2012	02-08-2012	El personal de balcón de servicios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de chequeras entregadas y anuladas	
Revisar diariamente el momento de cierre los “acuses de entrega” de chequeras como constancia de activación de las mismas.	Al Jefe de Servicios	02-05-2012	02-08-2012	El personal de balcón de servicios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de chequeras entregadas y anuladas	
Realizar un seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento de revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la chequera	Al Jefe de Servicios	02-05-2012	02-08-2012	El personal de balcón de servicios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de chequeras entregadas y anuladas	
Revisar diariamente el momento de cierre los “acuses de entrega” de chequeras como constancia de activación de las mismas	Al Jefe de Servicios	02-05-2012	02-05-2013	El personal de balcón de servicios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de chequeras entregadas y anuladas	

Realizar un seguimiento y monitoreo sobre el cumplimiento en la revisión de firmas y en caso de haber cambiado la firma el cliente primero efectuar la actualización de la misma antes de entregar la tarjeta de débito.	Al Jefe de Servicios	02-05-2012	02-08-2012	El personal de balcón de servicios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de de tarjetas de débito	
Realizar un arqueo semanal y las tarjetas que no se entregaron pasado los 60 días de su emisión darlas de baja en el sistema	Al Jefe de Servicios	02-05-2012	02-08-2012	El personal de balcón de servicios se desempeña con poco sentido de responsabilidad incumpliendo el proceso de de tarjetas de débito	
Disponer al Jefe de Recursos Humanos la revisión de los perfiles requeridos para la contratación del personal de cajas determinado en el Reglamento Interno, a fin de dar cumplimiento al mismo cuando se contratare el personal	Al Gerente General	02-05-2012	02-08-2012	Se verificaron las carpetas del personal y se observó que no cumplen con el perfil requerido por la empresa, realizando su contratación sin revisar el perfil requerido	
Solicitar mayor concentración en la realización de sus transacciones para de esta manera evitar reversos.	Al Supervisor de Cajas	02-05-2012	02-05-2013	Los procesos de caja requieren por parte del empleado especial atención para no incurrir en fallas que ocasionen reversos, molestias al cliente y en ocasiones pérdida de dinero al cajero	

Realizar un análisis de los motivos de reversos y llevar un control de los mismos y en caso de reincidencias hacer amonestaciones verbales luego escritas para que el empleado cumpla con lo requerido en el banco que es la calidad en el servicio con un margen mínimo de error.	Al Supervisor de Cajas	02-05-2012	02-05-2013	Los procesos de caja requieren por parte del empleado especial atención para no incurrir en fallas que ocasionen reversos, molestias al cliente y en ocasiones pérdida de dinero al cajero	
Proponer realizar una reestructuración del sistema del departamento de cajas que bloquee la transacción que ejecute el cajero si se supera el monto autorizado a retirar sin visto bueno	Al Jefe de Sistemas	15-05-2012	15-07-2012	Los procesos de caja requieren por parte del empleado especial atención para no incurrir en fallas que ocasionen reversos, molestias al cliente y en ocasiones pérdida de dinero al cajero	

Nombre: Karla Mercado Ch.  
16 de Marzo del 2012

#### **5.4 ACTUACIONES DEL AUDITOR**

El presente trabajo de Auditoría lo realizó personal capacitado con formación académica en Contabilidad y Auditoría.

El equipo de Auditoría mantiene una actitud independiente que garantiza objetividad e imparcialidad durante todo el trabajo realizado. Este equipo mantuvo un número apropiado de personal en varios niveles de competencia con el tiempo y recursos necesarios para realizar cada actividad de Auditoría por lo que el examen de Auditoría presentó una planificación adecuada.

En el trabajo de Auditoría se aplicó pruebas sustantivas y de cumplimiento una vez adquirida información suficiente del cliente, de haber conocido su ambiente interno y externo e incluso el control interno que mantiene la Empresa.

La evidencia recabada es suficiente, competente, pertinente y relevante; misma que sirvió de base para expresar una opinión sobre el desempeño de la gestión de la Empresa. Finalmente el equipo de Auditoría garantiza la confidencialidad de la información proporcionada por la misma.

#### **5.5 CONTROL DE AUDITORÍA**

El control constituyó una fase de proceso de Auditoría e implicó la verificación y valoración de las acciones emprendidas con el objeto de apreciar la medida en que se ha cumplido los procedimientos establecidos.

El control se llevó a cabo mediante la vigilancia permanente del correcto uso de los recursos y la aplicación de las medidas correctivas correspondientes.

Para realizar este procedimiento se aplicaron técnicas que permitieron medir el grado de eficiencia, eficacia, efectividad, ética, ecología y economía en la ejecución del trabajo de Auditoría.

La determinación de las acciones correctivas permitió introducir las modificaciones necesarias a fin de ajustar la ejecución a los procedimientos originales o a los nuevos lineamientos coyunturales que surgieron de dicho proceso.

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

1. Una Auditoria de Gestión es un examen sistemático, objetivo y profesional de evidencias aplicado a una entidad financiera, con el fin de evaluar independientemente el desempeño por medio de la efectividad, eficiencia, eficacia, economía y ecología en el logro de las metas propuestas de la banca en general.
2. La Planificación Estratégica es la base con la que cuenta la entidad financiera, puesto que en ella se reflejan las metas, estrategias y políticas como fuente primordial para lograr los objetivos propuestos por la empresa.
3. La Base Legal, es importante para que toda entidad como las Instituciones Financieras constituyan normas y regulen sus actividades, lo que les permite controlar su desempeño en el logro de objetivos y metas propuestas impidiendo errores u omisiones, y normalizando los procesos.
4. La estructura orgánica de cualquier entidad bancaria es el eje fundamental para desarrollar sus funciones incluyendo las principales actividades, canales de comunicación, supervisión, y la autoridad superior de cada empleado. Cuando se mantiene una buena definición se mejora la fluidez de comunicación en toda la cadena de mando.

5. Los Indicadores de Gestión son importantes en el desempeño de una entidad financiera puesto que indican el éxito o fracaso de procesos y funciones claves; siendo un instrumento de medición de variables asociadas a las metas de la misma, evaluando el desempeño por medio de parámetros establecidos en relación a los objetivos y metas propuestos; y con los resultados obtenidos diseñar soluciones que permitan el mejoramiento para la consecución de las metas establecidas.
  
6. Los métodos de evaluación del desempeño del personal son para las entidades financieras un sistema que permite mantener buen personal y mejora la calidad y eficiencia laboral; a detectar falencias en la empresa, y tomar acciones correctivas al respecto.
  
7. Los planes de capacitación al personal son para las organizaciones una fuente valiosa para potencializar el recurso humano y mejorar el desempeño de la entidad financiera puesto que contribuye a mejorar la calidad del servicio en lo laboral como personal, y así mismo mejorar su productividad, obteniendo que el recurso humano contribuya en gran medida a cumplir los objetivos trazados por la entidad.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

1. Realizar Auditorías de Gestión en las empresas del sector financiero para poder disponer de una herramienta de evaluación independiente del desempeño de la misma, permitiendo así mejorar su desarrollo al valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas, proponer soluciones adecuadas e implantarlas en la entidad bancaria.

2. Difundir la Planificación Estratégica de las empresas financieras a sus empleados puesto que es una herramienta para dar a conocer información permanente de la misma y hacia dónde se quiere llegar, lo que conllevará a incrementar la planeación actual de la empresa del 40%. Además genera una ventaja competitiva respecto a la competencia y oportunidades de crecimiento en el desempeño sostenible y el logro de los objetivos empresariales.
3. Estructurar una base legal acorde a las necesidades de las empresas del sector financiero, puesto que permitirá desarrollar sus labores en forma eficiente, regulando procesos, de tal manera que las empresas de este sector se desarrollen dentro de una base legal la cual controle que el personal y los procesos se desarrollen de acuerdo a las necesidades de la entidad bancaria.
4. Diseñar una estructura orgánica en las empresas financieras, que facilite el direccionamiento de la comunicación, lo cual mejorará la fluidez de ésta y a la vez generará un ambiente laboral de armonía en las empresas, mejorando así el nivel de comunicación actual del 15%.
5. Diseñar e interpretar indicadores de Gestión en las empresas del campo financiero, mismos que deben abarcar todos los objetivos establecidos en la Planificación Estratégica en forma permanente, lo cual permitirá medir el grado de eficiencia, eficacia, ética, ecología, economía y productividad en la realización de las actividades operativas de la entidad bancaria.
6. Evaluar al personal de las empresas financieras en forma periódica e incentivar el esfuerzo y capacidad de los empleados a fin de crear motivación en el mismo; este procedimiento es una herramienta efectiva para desarrollar la destreza y habilidades de los mismos y a la vez permitir alcanzar los niveles de eficiencia y eficacia propuestos por la empresa en sus labores operativas.



7. Ejecutar planes de capacitación en las empresas financieras, por áreas y en orden de prioridades; mismos que deben contener los temas de importancia para la Empresa, los cuales contribuya a mejorar su desempeño y los resultados alcanzados por la misma.

## GLOSARIO

- **Alta Dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.
- **Auditoría de Gestión:** Es un examen objetivo realizado por un profesional independiente a la entidad auditada, dirigida a los planes, proyectos, procesos, o área de una organización; con la finalidad de establecer y mejorar niveles de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de sus operaciones además de brindar información necesarias para la toma de decisiones en base a las recomendaciones propuestas por el auditor a la alta dirección.
- **Ahorros:** Es la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo realizado por una persona o entidad siendo este la parte de la renta que no destina al consumo.
- **Banco:** Un Banco es una institución de tipo financiero que por un lado administra el dinero que les deja en custodia sus clientes y por el otro utiliza este para prestárselo a otros individuos o empresas aplicándoles un interés y que es una de las variadas formas que tiene de hacer negocios e ir ampliando el dinero de sus arcas.
- **Cajero:** Persona encargada de la recepción y pago de valores en ventanilla.
- **Calidad:** Es el parámetro que permite medir el grado de satisfacción de los usuarios por los productos o servicios recibidos. El concepto de calidad determina la definición de políticas, pautas, normas y procesos administrativos y de control.

- **Captación:** Son todos los recursos que la banca obtiene a través de sus instrumentos de captación (cuentas corrientes, cuentas de ahorros, depósitos a plazo fijos, etc.), que conforman los pasivos del sistema bancario e incluyen recursos en moneda nacional y extranjera.
- **Cartera Vencida:** Corresponden a todos los valores adeudados que no han sido cancelados en la fecha acordada
- **Causa:** Motivo o razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.<sup>124</sup>
- **Cliente:** El cliente es aquel individuo que mediante una transacción adquiere un producto o servicio de cualquier tipo
- **Cobranza:** Se refiere a la recogida de dinero por el pago de un crédito
- **Colocación:** Negociación destinada a la colocación de un préstamo
- **Competencia:** Es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quien compran o adquieren estos bienes y servicios.
- **Comunicación de resultados:** Es presentar los resultados de la auditoria en un informe lo cuales deben darse en un sentido amplio, relacionándose con las expectativas, las responsabilidades de los individuos y de los grupos y otros asuntos importantes que permita a la máxima autoridad la toma de decisiones.

- **Conclusión:** Argumento que justifica un cambio en los procedimientos o prácticas para lograr el cumplimiento de las metas deseadas.
- **Condición:** Lo que sucede o se da en realidad dentro de la entidad.
- **Control de la calidad:** parte de la gestión de la calidad, orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- **Control interno:** Proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de 1) Eficacia y eficiencia de las operaciones, 2) Confiabilidad de los informes financieros 3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- **Crédito:** El crédito es un préstamo en dinero donde la persona se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera<sup>125</sup>
- **Criterio:** Parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.
- **Cuestionarios de control interno:** Uno de varios métodos con que se describe el control interno en los documentos de trabajo de la auditoría. Generalmente se diseña de modo que con las respuestas negativas se pongan de relieve las debilidades del control.

- **Ecología:** Es el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales
- **Economía:** Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.
- **Eficacia:** Es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los productos y servicios entregados.
- **Eficiencia:** Es el examen de los costos mínimo con los cuales la entidad alcanza sus objetivos y resultados en igualdad de condiciones de calidad.
- **Ejecutivo de Negocios:** Es el responsable de la gestión comercial de una cartera de clientes asignada, dando apoyo y soluciones a los mismos.
- **Ejecutivo de Servicios:** Es el responsable de la gestión operativa de una cartera de clientes asignada, para la entrega de los servicios requeridos por los negocios pactados por el ejecutivo de negocios.
- **Ética:** Parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre, dentro de la auditoría es la herramienta para fortalecer la integridad del carácter organizacional.
- **Evidencia de Auditoría:** Evidencia que corrobora o refuta la suposición de que los estados financieros, muestran objetivamente la situación financiera del cliente y los resultados de operación. La evidencia de la auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa.
- **Evidencia física:** La que obtienen los auditores con un examen físico.

- **Habilitantes:** Dentro de este grupo tenemos las chequeras, notas de débitos, tarjeta de débito, tarjetas de crédito, tarjetas e-key.
- **Hallazgo de auditoría:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.
- **Garantía:** Es un negocio jurídico mediante el cual se pretende dotar de una mayor seguridad al cumplimiento de una obligación o pago de una deuda.
- **Indicadores de gestión:** Proporcionan información sobre las funciones y procesos clave con los que operan las dependencia o entidad. Mediante su consulta es factible detectar desviaciones que impidan en último término el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Manual de Procedimientos:** Se refiere a los procedimientos que se regulan a través de un manual en el cual se detalla la forma y los procesos a seguir para un determinado proceso
- **Marcas de comprobación:** Símbolo que el auditor usa en los documentos de trabajo para indicar un paso específico del trabajo efectuado. Siempre que se utilice, han de acompañarse de una leyenda que explique su significado
- **Mora:** Cuando un cliente retrasa los pagos de un desembolso que recibió con anterioridad.
- **Muestras representativa:** Muestra que posee esencialmente las mismas características que la población de donde se extrae.
- **Papeles de trabajo:** Son los registros en los que se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.

- **Plan de auditoría:** Resumen general de una auditoría preparada en la etapa de planeación. Suelen incluir cosas como objetivos del trabajo, su naturaleza, riesgos importantes de auditoría y de fraude, un cronograma de las tareas centrales y de la terminación, así como necesidades de personal.
- **Planificación:** Es el desarrollo de una estrategia global con base en el objetivo, alcance del trabajo y la forma en que se espera que responda la organización de la entidad que se proponga examinar.
- **Políticas:** Interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.
- **Programa de Auditoría:** Lista detallada de los procedimientos específicos que se llevarán a cabo durante la auditoría. Es la base para asignar y programar el trabajo, así como para determinar el que queda por hacer. Están especialmente adaptados a los riesgos y a los controles internos de cada proyecto.
- **Recomendación:** Pasos que deben darse para introducir los cambios necesarios que conduzcan al cumplimiento de las metas deseadas.
- **Rendimiento:** Hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.
- **Riesgo de auditoría:** Posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe.

- **Riesgo de control:** Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.<sup>126</sup>
- **Riesgo de detección:** Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables.
- **Riesgo Inherente:** Es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.
- **Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido los requisitos.
- **Tasa de Interés:** Es el porcentaje al que está invertido el dinero en un tiempo determinado lo cual equivale al precio del dinero en el mercado financiero.



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alvin A. Arens, Randal J. Elder, Mark S. Beasley: “Auditoría un Enfoque Integral” Primera Edición, Pearson Educación, México, 2007
- Aguirre Juan: “Auditoría y Control Interno”, Edición MMVI, Mc Graw-Hill, Madrid España, 2005
- Benjamin Franklin: “Auditoria Administrativa”, Última edición Mc Graw-Hill, México, 2006
- Benjamin Franklin: “Organización de Empresas”, Tercera Edición, Mc Graw-Hill, México, 2004
- Contraloría General del Estado: “Manual de Gestión” Tercera edición, Ecuador 2006
- Maldonado E. Milton K.: “Auditoria de Gestión”, Tercera edición, Luz América, Ecuador, 2006
- Mantilla B. Samuel: “Control Interno- Informe Coso”, Cuarta Edición, Ecoe Ediciones, Colombia, 2006
- Milla Antonio: “Manual de Estilo de la Universidad Externado de Colombia”, Primera Edición, Ecoe Ediciones, Colombia, 2003
- Muñoz Carlos: “Auditoria en sistemas computacionales”, Tercera Edición, Pearson Educación, México 2002

- Whittington, O. Ray y Pany, Kart: “Principios de Auditoría”, 14ª Edición, Mc. Graw-Hill, México 2005
- Dr. Jorge Badillo Carpeta Resumen de Auditoría Gestión

## **FUENTES LEGALES**

- Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Ley de Mercado de Valores
- Ley de Burós de Información Crediticia
- Ley de Cheques
- Reglamento Interno Banco Pichincha C.A
- Reglamento a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
- Reglamento General a la Ley de Cheques
- Normas de Control Interno
- Informe Anual Banco Pichincha

## **PÁGINAS WEB**

- [www.superban.gov.ec](http://www.superban.gov.ec)
- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.pichincha.com](http://www.pichincha.com)
- [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)
- [www.ilustrados.com](http://www.ilustrados.com)
- [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)

- [www.impuestosecuador.com](http://www.impuestosecuador.com)
- [www.fundapi.org](http://www.fundapi.org)
- [www.sinar.gov.ec](http://www.sinar.gov.ec)
- [www.oas.org](http://www.oas.org)
- [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec)
- [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- [www.dpe.gob.ec](http://www.dpe.gob.ec)
- [www.conatel.gob.ec](http://www.conatel.gob.ec)
- [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)
- [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- [www.espe.edu.ec](http://www.espe.edu.ec)
- [www.cesoftco.com](http://www.cesoftco.com)
- [www.genarocamona.blogspot.es](http://www.genarocamona.blogspot.es)
- [www.rincodelvago.com](http://www.rincodelvago.com)
- [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)
- [www.uhu.es](http://www.uhu.es)
- [www.auladeeconomia.com](http://www.auladeeconomia.com)
- [www.ratingsper.com](http://www.ratingsper.com)
- [www.larepublica.ec](http://www.larepublica.ec)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.correo.servisa.tur.cu](http://www.correo.servisa.tur.cu)
- [www.es.scribd.com](http://www.es.scribd.com)
- [www.miguelalatriza.blogspot](http://www.miguelalatriza.blogspot)
- [www.ofspuebla.gob.mx](http://www.ofspuebla.gob.mx)
- [www.mitecnologico.com](http://www.mitecnologico.com)
- [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net)
- [www.auditoriagubernamental.blogspot.com](http://www.auditoriagubernamental.blogspot.com)
- [www.ucv.cl](http://www.ucv.cl)
- [www.estadisticaparatodos.es](http://www.estadisticaparatodos.es)
- [www.perucontable.com](http://www.perucontable.com)

- [www.uaim.edu.mx](http://www.uaim.edu.mx)
- [www.gerencie.com](http://www.gerencie.com)
- [www.ideaf.org](http://www.ideaf.org)
- [www.sisbib.unms.edu.pe](http://www.sisbib.unms.edu.pe)
- [www.dspace.espol.edu.ec](http://www.dspace.espol.edu.ec)
- [www.ocu.ucr.ac.cr](http://www.ocu.ucr.ac.cr)
- Intranet Banco Pichincha