

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

**TEMA:**

---

“EL CONTROL ESTRATÉGICO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO Y  
EL DESARROLLO SOCIAL. CASO PARROQUIA SAN ANTONIO DE  
QUISAPINCHA”

---

Trabajo de Titulación  
Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en  
Auditoría Gubernamental.

**Autora:** Ing. Fernanda Silvana Domínguez Villacrés

**Directora:** Ing. María del Carmen Gómez Romo, Mg.

Ambato – Ecuador

2015

## **AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Economista Julio César Villa Muñoz Magister, Doctora Mayra Patricia Bedoya Jara Magister, Ingeniera Janet Carolina Urrutia Urrutia Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: **“EL CONTROL ESTRATÉGICO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO Y EL DESARROLLO SOCIAL. CASO PARROQUIA SAN ANTONIO DE QUISAPINCHA”**, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Fernanda Silvana Domínguez Villacrés, para optar por el Grado Académico de Magister en Auditoria Gubernamental.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

.....  
Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.  
Presidente del Tribunal de Defensa

.....  
Econ. Julio César Villa Muñoz, Mg.  
Miembro del Tribunal

.....  
Dra. Mayra Patricia Bedoya Jara, Mg.  
Miembro del Tribunal

.....  
Ing. Janet Carolina Urrutia Urrutia, Mg.  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: **“EL CONTROL ESTRATÉGICO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO Y EL DESARROLLO SOCIAL. CASO PARROQUIA SAN ANTONIO DE QUISAPINCHA”**, le corresponde exclusivamente a la: Ingeniera Fernanda Silvana Domínguez Villacrés, Autora bajo la Dirección de la Ingeniera María del Carmen Gómez Magister, Directora del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

.....  
Ing. Fernanda Silvana Domínguez Villacrés

**AUTORA**

Ing. María del Carmen Gómez Romo, Mg

**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Fernanda Silvana Domínguez Villacrés

c.c. 1803877610

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño y reconocimiento dedico este trabajo a mis padres, quienes me apoyaron en la culminación de mis estudios.

A mis hermanos y a todos quienes me apoyaron a escribir y concluir esta tesis.

**Fernanda Silvana Domínguez V.**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por bendecir todos los días de mi vida.

A la Ing. María del Carmen Gómez por su dirección, asesoría y apoyo en la elaboración del presente trabajo de investigación.

Al Banco Nacional de Fomento, por la apertura brindada para el desarrollo de la tesis.

**Fernanda Silvana Domínguez V.**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
Portada.....	i
Al consejo de posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.....	ii
Autoría de la investigación.....	iii
Derechos de autor.....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice general .....	vii
Índice de gráficos .....	xi
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras.....	xvi
Resumen ejecutivo .....	xvii
Executive summary .....	xix
Introducción .....	1

### **CAPÍTULO I** **EL PROBLEMA**

1.1. Tema de investigación.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis crítico .....	13
1.2.3. Prognosis .....	14
1.2.4. Formulación del problema .....	15
1.2.5. Interrogantes subproblemas .....	15
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	15
1.3. Justificación.....	16
1.4. Objetivos de la investigación .....	17
1.4.1. Objetivo general .....	17
1.4.2. Objetivos específicos .....	17

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes investigativos .....	18
2.2. Fundamentación filosófica.....	20
2.2.1. Fundamentación ontológica .....	21
2.2.2. Fundamentación epistemológica.....	21
2.2.3. Fundamentación axiológica .....	21
2.3. Fundamentación legal .....	22
2.4. Categorías fundamentales .....	26
2.4.1. Constelación de ideas-variable independiente-control estratégico .....	27
2.4.2. Categorías fundamentales variable independiente .....	29
2.4.3. Categorización de la variable dependiente indicadores de bienestar .....	39
2.5. Hipótesis.....	47
2.6. Señalamiento de variables.....	47
2.6.1. Variable independiente.....	47
2.6.2. Variable dependiente.....	47

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Enfoque de la investigación .....	48
3.2. Modalidad básica de la investigación .....	48
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	49
3.4. Población.....	50
3.5. Operacionalización de variables .....	52
3.5.1. Variable independiente “control estratégico” .....	52
3.5.2. Variable dependiente “desarrollo social” .....	53
3.6. Plan de recolección de la información .....	54
3.7. Procesamiento y análisis .....	54

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de resultados.....	57
----------------------------------	----



4.2. Verificación de la hipótesis.....	80
4.2.1. Planteo de hipótesis.....	81
4.2.2. Regla de decisión .....	83
4.2.3. Cálculo del Ji Cuadrado .....	84
4.3. Indicadores de bienestar social generados en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha.....	85
4.3.1. Encuesta dirigida a los pequeños microempresarios y agricultores de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha. ....	87
4.4. Auditoría de gestión al departamento de créditos del Banco Nacional de Fomento.....	101
4.4.1. La auditoría de gestión tiene como antecedente el procedimiento de control interno basado en los elementos del control interno que son:.....	104

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones .....	140
5.2. Recomendaciones.....	141

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. Datos informativos .....	142
6.1.1. Título.....	142
6.1.2. Institución ejecutora .....	142
6.1.3. Beneficiarios directos.....	142
6.1.4. Beneficiarios indirectos.....	142
6.1.5. Ubicación .....	142
6.1.6. Tiempo estimado para la ejecución.....	143
6.1.7. Costo .....	143
6.2. Antecedentes investigativos .....	144
6.3. Justificación.....	144
6.4. Objetivos .....	145
6.4.1. Objetivo general.....	145

6.4.2. Objetivos específicos .....	146
6.5. Análisis de factibilidad.....	146
6.6. Fundamentación teórica.....	146
6.7. Metodología del modelo operativo .....	154
6.7.1. Valores estratégicos .....	155
6.7.1.1. Filosofía corporativa .....	155
6.7.1.2 Foda institucional.....	155
6.7.2. Cuadro de mando integral .....	158
6.7.2.1. Ejes estratégicos.....	158
6.7.2.2. Esquema estratégico.....	158
6.7.2.3. Mapa estratégico .....	159
6.7.2.4. Desarrollo cuadro de mando integral .....	163
6.7.2.5. Matriz de objetivos e indicadores.....	165
6.7.2.6. Tablero de seguimiento y control.....	179
6.8. Administración.....	181
6.9. Previsión de la evaluación.....	181
Bibliografía .....	182
Anexos.....	186

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico No. 1.1. División política del Ecuador.....	5
Gráfico No. 1.2. Evolución y montos de operaciones crediticias del Banco Nacional de Fomento .....	6
Gráfico No. 1.3. Edificio del Banco de Fomento Ambato.....	7
Gráfico No. 1.4. Proporción de los fondos de desarrollo.....	7
Gráfico No. 1.5. Finanzas populares.....	9
Gráfico No. 1.6. Bono de desarrollo humano .....	9
Gráfico No. 1.7. Renovaciones .....	10
Gráfico No. 1.8. Actividad económica en Quisapincha.....	11
Gráfico No. 1.9. Volumen de operaciones del Banco Nacional de Fomento en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha .....	12
Gráfico No. 1.10. Árbol de problemas.....	14
Gráfico No. 2.1. Categorías fundamentales .....	26
Gráfico No. 2.2. Constelación de ideas-variable independiente-control estratégico .....	27
Gráfico No. 2.3. Constelación de ideas-variable dependiente-desarrollo social... ..	28
Gráfico No. 4.1. Políticas de financiamiento alineados a programas del MAGAP .....	58
Gráfico No. 4.2. Políticas de financiamiento alineados a programas del MIPRO .....	59
Gráfico No. 4.3. Desarrollo social .....	61
Gráfico No. 4.4. Monitoreo y control .....	62
Gráfico No. 4.5. Plan estratégico .....	64
Gráfico No. 4.6. Matriz productiva.....	65
Gráfico No. 4.7. Evaluación de la estrategia.....	67
Gráfico No. 4.8. Socios estratégicos .....	68
Gráfico No. 4.9. Evaluación y monitoreo de los usos a las operaciones de crédito.....	70
Gráfico No. 4.10. Indicadores de bienestar social .....	71
Gráfico No. 4.11. Capacitación.....	73
Gráfico No. 4.12. Estudios técnicos.....	74
Gráfico No. 4.13. Planes y proyectos.....	76

Gráfico No. 4.14. Indicadores de gestión.....	77
Gráfico No. 4.15. Talento humano capacitado .....	78
Gráfico No. 4.16. Planes de optimización.....	80
Gráfico No. 4.17. Ji cuadrado .....	84
Gráfico No. 4.18. Población ocupada por rama de actividad.....	86
Gráfico No. 4.19. Operaciones de crédito.....	88
Gráfico No. 4.20. Operaciones de crédito negadas.....	89
Gráfico No. 4.21. Antecedentes negativos para concesión de créditos.....	90
Gráfico No. 4.22. Créditos en el Banco Nacional de Fomento.....	91
Gráfico No. 4.23. Utilización de los fondos de crédito.....	92
Gráfico No. 4.24. Fuentes de financiamiento .....	93
Gráfico No. 4.25. Operaciones financieras.....	94
Gráfico No. 4.26. Número de empleados.....	95
Gráfico No. 4.27. Género de empleados .....	96
Gráfico No. 4.28. Proporción de personas que se encuentran por debajo de la línea de pobreza .....	100
Gráfico No. 4.29. Sector financiero popular y solidario en el sistema financiero nacional (2010).....	102
Gráfico No. 4.30. Diagrama de Gantt .....	114
Gráfico No. 6.1. Cuadro de mando integral como marco estratégico para la acción.....	149
Gráfico No. 6.2. Mapa estratégico.....	153
Gráfico No. 6.3. Ejes estratégicos del Banco Nacional de Fomento .....	158
Gráfico No. 6.4. Esquema estratégico.....	159
Gráfico No. 6.5. Mapa estratégico .....	162
Gráfico No. 6.6. Estado de indicadores.....	179

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla No. 1.1. Volumen de operaciones y montos otorgados por regiones.....	5
Tabla No. 1.2. Operaciones crediticias del Banco Nacional de Fomento en la provincia de Tungurahua.....	7
Tabla No. 1.3. Operaciones de crédito del Banco Nacional de Fomento en Quisapincha.....	11
Tabla No. 1.4. Indicadores .....	16
Tabla No. 2.1. Indicadores socioeconómicos.....	45
Tabla No. 3.1. Operacionalización de variable independiente.....	52
Tabla No. 3.2. Operacionalización de variable dependiente.....	53
Tabla No. 3.3. Plan de recolección de la información: .....	54
Tabla No. 3.4. Ejemplo de tabla dinámica .....	55
Tabla No. 4.1. Políticas de financiamiento alineados a programas del MAGAP .	57
Tabla No. 4.2. Políticas de financiamiento alineados a programas del MIPRO ...	59
Tabla No. 4.3. Desarrollo social.....	60
Tabla No. 4.4. Monitoreo y control.....	62
Tabla No. 4.5. Plan estratégico .....	63
Tabla No. 4.6. Matriz productiva .....	65
Tabla No. 4.7. Evaluación de la estrategia.....	66
Tabla No. 4.8. Socios estratégicos .....	68
Tabla No. 4.9. Evaluación y monitoreo de los usos a las operaciones de crédito.	69
Tabla No. 4.10. Indicadores de bienestar social.....	71
Tabla No. 4.11. Capacitación.....	72
Tabla No. 4.12. Estudios técnicos.....	74
Tabla No. 4.13. Planes y proyectos.....	75
Tabla No. 4.14. Indicadores de gestión.....	77
Tabla No. 4.15. Talento humano capacitado.....	78
Tabla No. 4.16. Planes de optimización.....	79
Tabla No. 4.17. Frecuencias observadas.....	82
Tabla No. 4.18. Frecuencias esperadas. ....	83
Tabla No. 4.19. Cálculo del Ji Cuadrado .....	84

Tabla No. 4.20. Indicadores de bienestar social generados por operaciones de microcrédito. ....	86
Tabla No. 4.21. Indicadores de programas sociales en Ambato .....	87
Tabla No. 4.22. Operaciones de crédito .....	87
Tabla No. 4.23. Operaciones de crédito negadas .....	88
Tabla No. 4.24. Créditos en el Banco Nacional de Fomento .....	90
Tabla No. 4.25. Utilización de los fondos de crédito .....	91
Tabla No. 4.26. Fuentes de financiamiento.....	92
Tabla No. 4.27. Operaciones financieras. ....	93
Tabla No. 4.28. Número de empleados.....	94
Tabla No. 4.29. Genero de los empleados .....	95
Tabla No. 4.30. % Indicadores de bienestar social que devienen del crédito .....	96
Tabla No. 4.31. Composición de la canasta básica familiar .....	98
Tabla No. 4.32. Ingresos de los consultados por área de especialización de actividad (microempresarios y agricultores) e ingresos de la unidad familiar...	194
Tabla No. 4.33. Indicadores por debajo de la línea de pobreza de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha.....	100
Tabla No. 4.34. Servidores públicos relacionados con el departamento de créditos de Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato. ....	104
Tabla No. 4.35. Cuestionario de control interno .....	105
Tabla No. 4.36. Matriz de riesgos .....	109
Tabla No. 4.37. Indicadores de gestión de crédito períodos 2013 y 2014 .....	110
Tabla No. 4.38. Variación porcentual .....	111
Tabla No. 4.39. Tiempos.....	114
Tabla No. 4.40. Recursos .....	115
Tabla No. 4.41. Objetivos de la auditoría .....	115
Tabla No. 4.42. Programa de auditoría .....	116
Tabla No. 6.1. Cronograma.....	143
Tabla No. 6.2. Costo .....	143
Tabla No. 6.3. Modelo operativo. ....	154
Tabla No. 6.4. Análisis FODA.....	157
Tabla No. 6.5. Objetivos estratégicos Banco Nacional de Fomento y la parroquia	

San Antonio de Quisapincha.....	160
Tabla No. 6.6. Objetivos estratégicos .....	161
Tabla No. 6.7. Cuadro de mando integral .....	163
Tabla No. 6.8. Matriz de objetivos e indicadores eje estratégico 1 .....	165
Tabla No. 6.9. Matriz de objetivos e indicadores eje estratégico 2 .....	166
Tabla No. 6.10. Matriz de objetivos e indicadores eje estratégico 3 .....	166
Tabla No. 6.11. Matriz de objetivos e indicadores eje estratégico 4 .....	167
Tabla No. 6.12. Matriz de indicadores asociatividad A-01.....	168
Tabla No. 6.13. Matriz de indicadores asociatividad A-02.....	169
Tabla No. 6.14. Matriz de indicadores asociatividad A-03.....	170
Tabla No. 6.15. Matriz de indicadores inclusión B-01 .....	171
Tabla No. 6.16. Matriz de indicadores inclusión B-02 .....	172
Tabla No. 6.17. Matriz de indicadores desarrollo social C-01.....	173
Tabla No. 6.18. Matriz de indicadores desarrollo social C-02.....	174
Tabla No. 6.19. Matriz de indicadores desarrollo social C-03.....	175
Tabla No. 6.20. Matriz de indicadores competitividad D-01.....	176
Tabla No. 6.21. Matriz de indicadores competitividad D-02.....	177
Tabla No. 6.22. Matriz de indicadores competitividad D-03.....	178
Tabla No. 6.23. Descripción del tablero de control .....	180
Tabla No. 6.24. Tablero de seguimiento y control.....	180
Tabla No. 6. 25 Previsión de la evaluación.....	181

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura No. 2.1. Modelo de la administración estratégica .....	31
Figura No. 2.2. Tipos y alcance de control .....	34
Figura No. 2.3. Elementos del control interno .....	36
Figura No. 2.4. Análisis y evaluación de las desviaciones .....	39



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

**Tema:**

**“EL CONTROL ESTRATÉGICO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO Y EL DESARROLLO SOCIAL. CASO PARROQUIA SAN ANTONIO DE QUISAPINCHA”**

**Autora:** Ing. Fernanda Silvana Domínguez Villacrés

**Directora:** Ing. María del Carmen Gómez Romo, Mg.

**Fecha:** 11 de Julio de 2015

**RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo del presente trabajo permitirá que los servicios financieros del Banco Nacional de Fomento tengan una oferta diferente para los clientes externos, ya que el mismo brinda un aporte significativo hacia el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, que se detallan a continuación: objetivo tres: mejorar la calidad de vida de la población; objetivo ocho: consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible; objetivo diez: impulsar la transformación de la matriz productiva; así también contribuye a mi desarrollo profesional. La investigación ha permitido alcanzar el cumplimiento del objetivo general de este trabajo: “Analizar el control estratégico del Banco Nacional de Fomento asociado al desarrollo social en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha”.

El cambio trascendental y profundo que vive el país desde hace unos años en las áreas de la gestión pública, educación, desarrollo sostenible, reducción de la pobreza y el cambio de la matriz productiva exige que las dependencias estatales en todos los sentidos y en especial la banca pública debe alinear y duplicar sus

esfuerzos con el fin de alcanzar las metas y objetivos trazados en el Plan Nacional de Desarrollo ciudades del buen vivir.

Uno de los objetivos es el reducir los niveles de pobreza de los ciudadanos y este noble objetivo se alcanza a través de acceso al crédito productivo.

La desigualdad de los ingreso y la propiedad, el limitado acceso al agua ha contribuido al aumento de la pobreza en parroquias rurales esto se debe a que por décadas el Ecuador ha poseído una agricultura de contrastes por un lado los grandes hacendados con tecnología, maquinaria, acceso al agua y por otro lado los pequeños agricultores. En cada clúster de la economía ecuatoriana se replica el mismo escenario, es por esta razón que es completamente necesario y urgente fomentar la asociatividad y el crédito y de esta manera apoyar el crecimiento del aparato productivo del país.

La resolución del problema es posible al implementar el balanced scorecard, como una herramienta administrativa y de gestión que permite monitorear, evaluar y mejorar los procesos de planificación estratégica, con el fin de garantizar el acceso a las operaciones de crédito en las áreas de acción del banco, el cual se fundamenta en la administración eficiente de los recursos, con el fin de vincular o concatenar los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, integrando cada una de las perspectivas: internas, financieras, procesos y del cliente.

**Descriptor:** balanced scorecard, calidad de vida, desarrollo sostenible, gestión pública, ingresos, oferta, pobreza, Plan Nacional del Buen Vivir, sistema de control estratégico, servicios financieros.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN AUDITORIA GUBERNAMENTAL**

**Theme: “STRATEGIC CONTROL OF THE NATIONAL BANK OF DEVELOPMENT AND SOCIAL DEVELOPMENT. CASE SAN ANTONIO PARISH OF QUISAPINCHA”**

**Author:** Ing. Fernanda Silvana Domínguez Villacrés

**Directed by:** Ing. María del Carmen Gómez Romo, Mg.

**Date:** July 11<sup>th</sup>, 2015

**EXECUTIVE SUMMARY**

The development of this work will allow the financial services of the National Development Bank have a different offer to external clients, since it provides a significant contribution towards achieving the objectives of the National Plan for Good Living, as detailed below : Objective three: improve the quality of life of the population, eight objective: to consolidate the social and economic system supportive of sustainable objective ten: promote the transformation of the productive matrix; and also it contributes to my professional development. Research has helped to achieve compliance with the general objective of this work: "Analyze the strategic control of the National Development Bank associated with social development in the parish of San Antonio Quisapincha."

The momentous and profound change in the country for a few years in the areas of governance, education, sustainable development, poverty reduction and the change of the productive matrix requires state agencies in every sense and especially the public banks must align and double their efforts to achieve the goals and objectives outlined in the National Development Plan cities of good living. One of these goals is reducing poverty levels of citizens and this noble goal is

achieved through access to productive credit.

The inequality of income and property, limited access to water has contributed to increasing poverty in rural parishes this is that for decades has owned the Ecuador contrasts agriculture aside large landowners with technology, machinery, water access and secondly small farmers. In each cluster of the Ecuadorian economy replicates the same stage, it is for this reason that it is absolutely necessary and urgent to encourage partnership and credit and thus support the growth of the productive apparatus of the country.

The resolution of the problem is possible to implement the Balanced Scorecard as a management tool enabling management and monitoring, evaluating and improving processes strategic planning in order to ensure access to credit operations in the areas of action bank, which is based on the efficient management of resources, in order to connect or concatenate the short-term objectives with long-term objectives by integrating each of the internal perspective, financial, and client processes.

**Keywords:** Balanced scoredcard, quality of life, sustainable development, governance, income, supply, poverty, National Plan for Good Living, strategic control system, financial services.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se realiza con el objetivo de analizar el control estratégico del Banco Nacional de Fomento asociado al desarrollo social en la parroquia San Antonio de Quisapincha, en los niveles de gestión y en el desarrollo social, ya que las operaciones no constituyen un modelo eficiente que permita el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales y nacionales del buen vivir, en virtud de que en el año 2014 los indicadores de gestión de crédito reflejan una variación negativa en la cartera improductiva de 10.47%, con respecto a los resultados financieros del año 2013, considerando que el año de estudio fue un año de crecimiento económico ya que el PIB creció en el país en 3.4%; por lo cual es necesario y urgente implementar la propuesta que permita mejorar los indicadores financieros y sociales que genera el Banco Nacional de Fomento.

Capítulo I, El problema, se determina el contexto en base a los estudios realizados, la prognosis, la delimitación del problema tanto poblacional y de contenidos, con la justificación, análisis crítico con el árbol de problemas y definición de objetivos.

Capítulo II, El marco teórico, se realiza un enfoque de los antecedentes investigativos de varios autores, así como las fundamentaciones necesarias, se explica cada concepto de los términos planteados para la comprensión, análisis y estudio de las variables dependiente e independiente; se determinan las categorías fundamentales, y se plantea la hipótesis del proyecto de investigación.

Capítulo III, Metodología, se especifica el enfoque cuanti – cualitativo a ser llevada a cabo para este proyecto; la modalidad básica de campo, bibliográfico – documental, el tipo de investigación fundamentado en una correlación de variables y de carácter descriptivo, con una muestra de 11 clientes internos del Banco nacional de Fomento y 268 comerciantes de la parroquia Quisapincha, se determina la operacionalización de variables independiente y dependiente además de recolección y procesamiento de la información mediante la aplicación del estadígrafo Ji cuadrado.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de resultados, se ejecuta mediante cada una de las técnicas e instrumentos empleados en la recolección de datos, como son las tabulaciones de la encuesta y entrevistas, con ello se logra un conocimiento pleno de la problemática existente.

Capítulo V, Conclusiones y recomendaciones fruto de la investigación y en base a todos los datos analizados se presenta como sugerencia de este capítulo, la propuesta.

Capítulo VI, Propuesta desarrollar un sistema de monitoreo basado en el balanced scorecard que coadyuve al desarrollo de los indicadores sociales en la parroquia San Antonio de Quisapincha, proporcionando solución al problema de investigación expuesto en esta tesis.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Tema de Investigación**

EL CONTROL ESTRATÉGICO DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO Y EL DESARROLLO SOCIAL. CASO PARROQUIA SAN ANTONIO DE QUISAPINCHA.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

##### **1.2.1. Contextualización**

###### **Macro**

El Banco Nacional de Fomento es una institución perteneciente al sistema financiero nacional público, creado en el gobierno del Dr. Isidro Ayora, mediante decreto ejecutivo inscrito en el Registro Oficial No. 552, bajo el nombre de Banco Hipotecario del Ecuador. Luego de varias reformas a la ley el 14 de Octubre de 1943 se expide la ley que transforma al Banco Hipotecario del Ecuador en el Banco Nacional de Fomento Provincial, durante el Gobierno del Dr. Carlos Alberto Arroyo del Río.

Mediante decreto ejecutivo No. 327 con fecha 28 de Marzo de 1974, se promulga la “Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, la misma que confiere a la institución financiera: autonomía económica, financiera y técnica”. De acuerdo al decreto ejecutivo No. 1390 del 20 de Diciembre de 2012 el señor Presidente Rafael Correa Delgado, conforma el directorio institucional del banco el mismo que se encuentra conformado por:

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

Entre las nuevas atribuciones del banco se encuentra el generar créditos para los sectores:

- Acuicultor
- Minero
- Forestal
- Pesquero
- Turístico

Por lo que es necesario fomentar operaciones de crédito para los segmentos microcrédito y crédito de consumo previsto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, tomando como base los techos y topes de tasas de interés fijados por el Banco Central del Ecuador.

De acuerdo con la página oficial del Banco Nacional de Fomento (2014) se publica la imagen corporativa institucional en lo referente a la misión y visión, pero no se cumplen.

### **Valores**

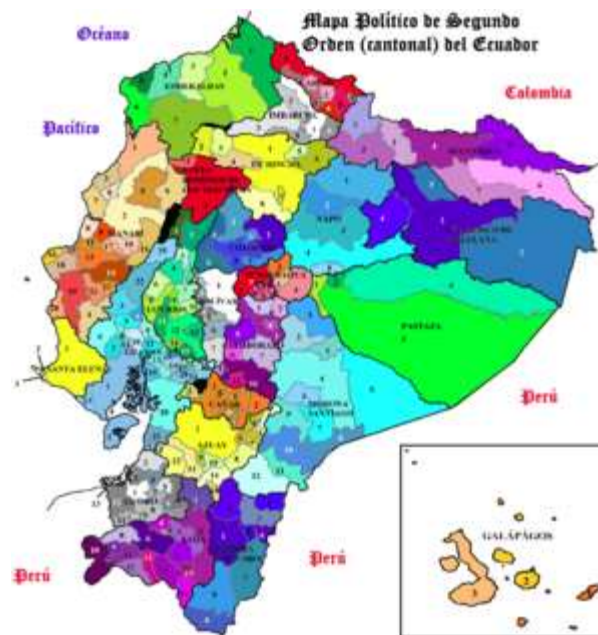
- Honestidad
- Innovación
- Proactividad
- Responsabilidad
- Calidad de servicio
- Trabajo en equipo
- Pertenencia

El Banco Nacional de Fomento pertenece a la red de bancos públicos del gobierno nacional como son: Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), Banco del Estado (BDE), Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV), Banco Central del Ecuador (BCE). Con el fin de cumplir con su misión y visión el Banco



Nacional de Fomento es la institución financiera con mayor agencias y sucursales a nivel nacional debido a que se encuentra un Banco Nacional de Fomento en las 24 provincias y en 215 municipios de los 221 Gobiernos Autónomos Descentralizados que componen la división política administrativo de la República del Ecuador:

**Gráfico No. 1.1 División política del Ecuador**



**Estadísticas del Banco Nacional de Fomento a Mayo de 2012 última actualización:**

**Tabla No. 1.1 Volumen de operaciones y montos otorgados por regiones**

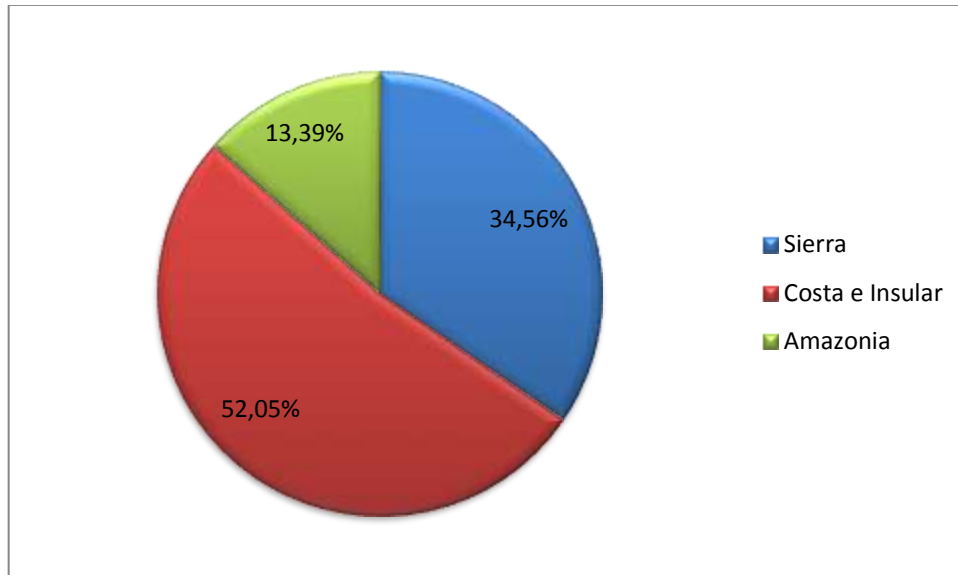
Región	2011		2012	
	Número de operaciones	Monto	Número de operaciones	Monto
<b>Sierra</b>	17.915,00	\$ 75.018.170,00	19.259,00	\$ 45.272.377,00
<b>Costa e Insular</b>	31.815,00	\$ 99.548.741,00	41.814,00	\$ 68.176.421,00
<b>Amazonia</b>	6.505,00	\$ 37.641.908,00	6.254,00	\$ 17.543.816,00
<b>Consolidado Nacional</b>	56.235,00	\$ 212.208.819,00	67.327,00	\$ 130.992.614,00

Fuente: BNF (2014)

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

La tabla 1.1. Muestra el volumen de operaciones crediticias y financieras, a Mayo de 2012 en todas las regiones del país.

**Gráfico No. 1.2 Evolución y montos de operaciones crediticias del Banco Nacional de Fomento:**



Fuente: BNF(2014)  
Elaborado por: Domínguez, F (2014)

### **Meso**

El Banco Nacional de Fomento se encuentra en la provincia de Tungurahua, en los cantones:

- Píllaro
- Cevallos
- Quero
- Baños
- Y en la cabecera cantonal Ambato

Es importante indicar que las agencias ubicadas en la provincia de Tungurahua son totalmente dependientes de la zonal Chimborazo, donde está ubicado el edificio matriz del banco.

### Gráfico No. 1.3 Edificio del Banco de Fomento Ambato



Fuente: BNF, (2014)

**Tabla No. 1.2 Operaciones crediticias del Banco Nacional de Fomento en la Provincia de Tungurahua**

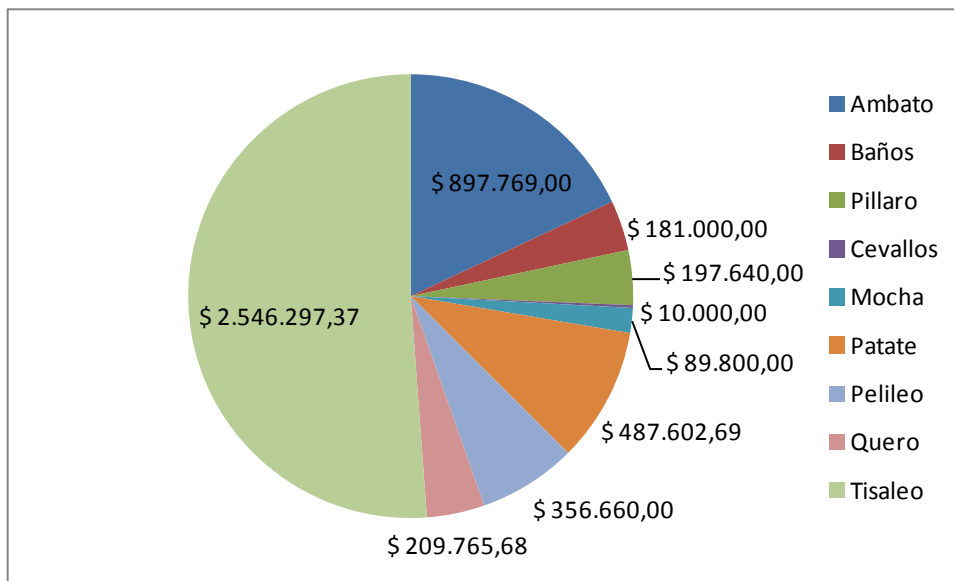
Tungurahua						
Cantones	Fdos. Desarrollo	Microfinanzas	Convenio Magap	Bono de desarrollo humano	Renovaciones	Total
Ambato	\$ 97.769,00	\$1.687.690,32	\$ 21.646,00	\$ 347.414,08	\$ 38.258,37	\$ 2.992.777,77
Baños	\$ 181.000,00	\$ 629.519,02	\$ -	\$ 28.467,04	\$ 1.575,03	\$ 840.561,09
Píllaro	\$ 197.640,00	\$ 319.993,04	\$ -	\$ 75.524,80	\$ 9.065,00	\$ 602.222,84
Cevallos	\$ 10.000,00	\$ 186.810,00	\$ -	\$ 22.076,48	\$ 5.875,78	\$ 224.762,26
Mocha	\$ 89.800,00	\$ 188.800,00	\$ -	\$ 17.890,00	\$ 19.171,68	\$ 315.661,68
Patate	\$ 487.602,69	\$ 329.550,00	\$ -	\$ 19.600,00	\$ 28.467,04	\$ 865.219,73
Pelileo	\$ 356.660,00	\$ 770.672,12	\$ 20.000,00	\$ 65.648,48	\$ -	\$ 1.212.980,60
Quero	\$ 209.765,68	\$ 791.726,62	\$ -	\$ 110.963,36	\$ 7.541,67	\$ 1.119.997,33
Tisaleo	\$ 2.546.297,37	\$5.152.661,12	\$ 79.136,00	\$ 709.352,16	\$ 62.316,10	\$ 8.549.762,75
<b>Total</b>	<b>\$ 4.976.534,74</b>	<b>\$ 10.057.422,24</b>	<b>\$ 120.782,00</b>	<b>\$ 1.396.936,40</b>	<b>\$ 172.270,67</b>	<b>\$ 16.723.946,05</b>

Fuente: BNF(2014)

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

En la tabla se evidencian las operaciones financieras concedidas por el Banco Nacional de Fomento en la provincia de Tungurahua; en las áreas de: fondos de desarrollo, microfinanzas, convenio MAGAP, bono de desarrollo humano y renovaciones.

**Gráfico No. 1.4 Proporción de los fondos de desarrollo**



Fuente: BNF(2014)

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

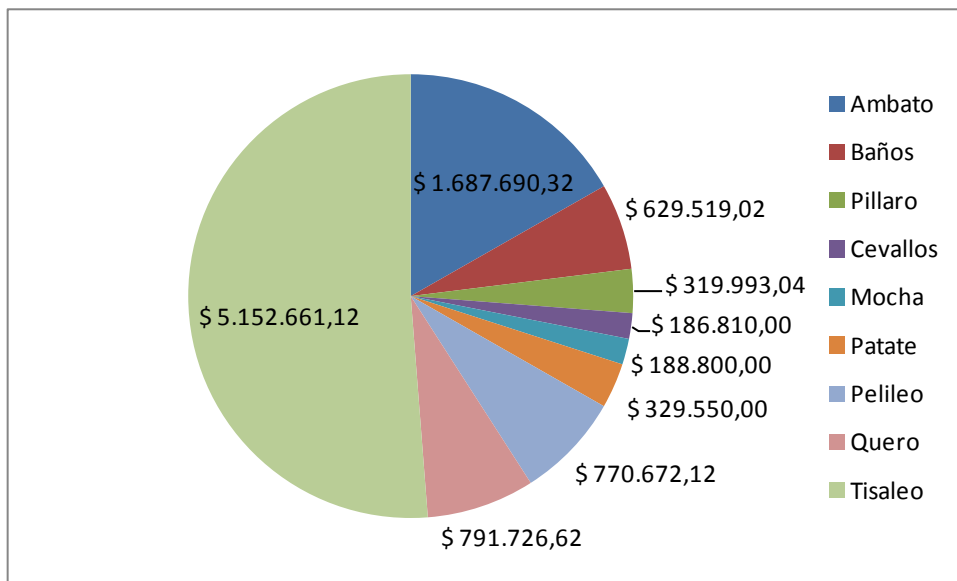
Como se puede apreciar el cantón que en su mayoría hace uso de los servicios financieros que brinda el Banco Nacional de Fomento es el cantón Tisaleo con un 51% de los fondos de desarrollo desembolsados.

### **Microfinanzas**

De acuerdo con cifras del Banco Nacional de Fomento (2014), en el primer semestre del 2012 “la institución financiera adjudicó operaciones de microcrédito por un monto igual a 96 millones de dólares aportando de esta forma al dinamismo de la economía popular y solidaria; trabajando en el segmento de finanzas populares”.

En este contexto la provincia de Tungurahua no ha sido la excepción y el monto otorgado a octubre de 2014 asciende a diez millones de dólares, los mismos que han sido distribuidos de la siguiente manera:

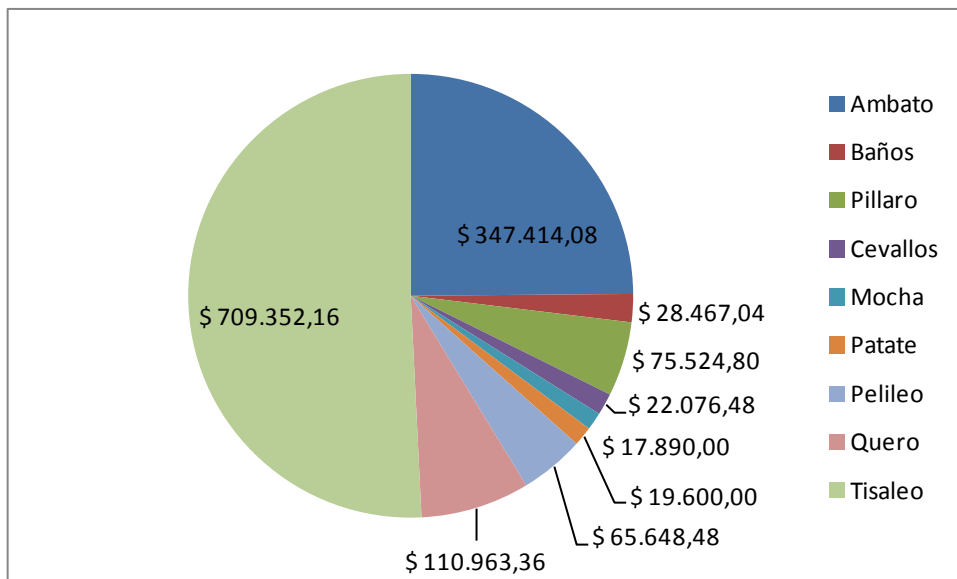
**Gráfico No. 1.5 Finanzas populares**



Fuente: BNF(2014)  
Elaborado por: Domínguez, F (2014)

El cantón Tisaleo con un 51% del monto o volumen otorgado, es el sitio más beneficiado por las operaciones del banco en lo referente a finanzas populares en la provincia de Tungurahua.

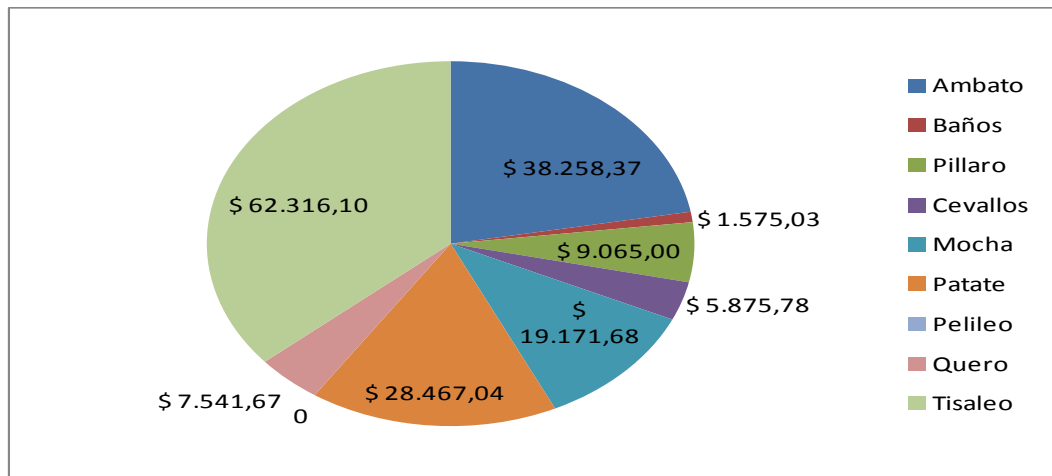
**Gráfico No. 1.6 Bono de desarrollo humano**



Fuente: BNF(2014)  
Elaborado por: Domínguez, F (2014)

El Banco Nacional de Fomento es una institución financiera de la banca pública autorizada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social para el pago del bono de desarrollo humano. En este sentido el pago de este tipo de compensación en la provincia de Tungurahua se encuentra dividido como muestra el gráfico 1.6.

**Gráfico No. 1.7 Renovaciones**



Fuente: BNF(2014)  
Elaborado por: Domínguez, F (2014)

A pesar de que la institución fue creada para coadyuvar al desarrollo de los sectores antes mencionados, el Banco Nacional de Fomento no está dentro del top ten de los bancos que prefieren los clientes locales, esto se debe en gran parte a la burocracia que existe en el interior del banco, el clientelismo, casos de corrupción y el alto número de trámites le resta competitividad a la institución financiera ubicándolo al final de la lista de opciones de los sujetos de crédito lo que dificulta que el organismo financiero pueda cumplir con el objetivo de coadyuvar al desarrollo y cambio de matriz productiva proyecto emblemático del gobierno nacional economista Rafael Correa.

### **Micro**

La parroquia rural San Antonio de Quisapincha fue fundada el 19 de Mayo de 1861, un sector progresista, próspero altamente productivo con un porcentaje

importante de su población dedicada a la confección de artículos de cuero y a la agricultura. Esta parroquia rural se encuentra ubicada al suroccidente, a 12 kilómetros de Ambato, la cabecera cantonal de la provincia de Tungurahua.

La parroquia de Quisapincha posee una extensión territorial de 112 kilómetros cuadrados.

### Gráfico No. 1.8 Actividad económica en Quisapincha



A pesar del gran empuje económico y productivo del sector, el Banco Nacional de Fomento no posee gran participación en el sector financiero de los pequeños agricultores y comerciantes de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha.

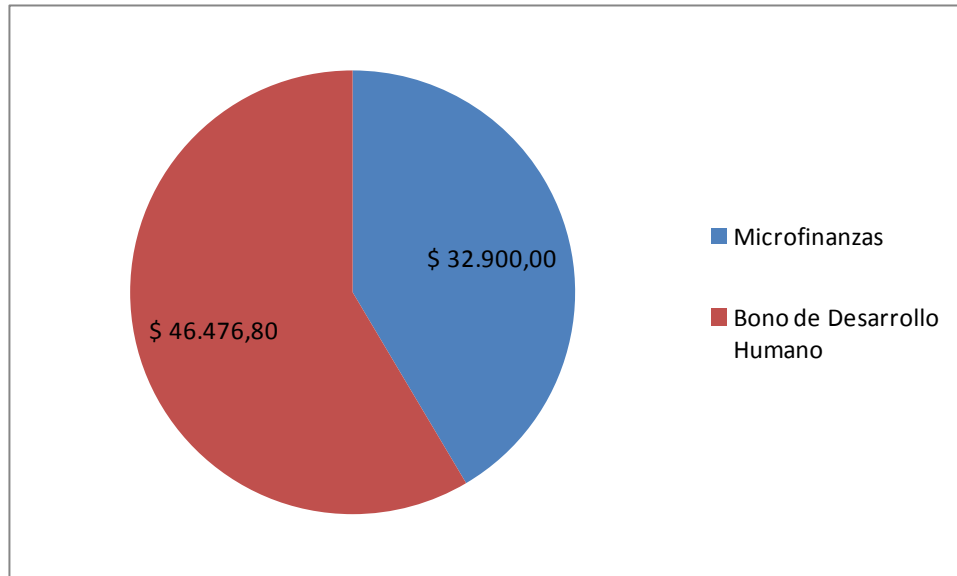
### Tabla No. 1.3 Operaciones de crédito del Banco Nacional de Fomento en Quisapincha

Ambato						
Cantones	Fdos. Desarrollo	Microfinanzas	Convenio Magap	Bono de Desarrollo Humano	Renovaciones	Total
Quisapincha	\$ -	\$ 32.900,00	\$ -	\$ 46.476,80	\$ -	\$ 79.376,80

Fuente: BNF(2014)

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

**Gráfico No. 1.9 Volumen de operaciones del Banco Nacional de Fomento en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**



Fuente: BNF(2014)  
Elaborado por: Domínguez, F (2014)

Como se puede apreciar en el gráfico 1.9 el volumen de operaciones financieras del banco en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha favorece a muy pocas personas que confían en la institución bancaria, en las áreas de microfinanzas y bono de desarrollo humano.

A pesar de la gran productividad que existe en la parroquia, con un sinnúmero de emprendimientos y familias que viven de las actividades que se detallaron anteriormente, el Banco Nacional de Fomento, no supe las necesidades financieras de los pequeños artesanos y agricultores del sector y se limita al pago de compensaciones como son: el bono de desarrollo humano, y apenas cubre un monto mínimo de operaciones de crédito en el segmento micro financiero, lo cual indica que la institución no es un ente de desarrollo en el sector, y no permite a través de sus funciones alcanzar el tan anhelado buen vivir, que es un objetivo prioritario del gobierno.



### **1.2.2. Análisis crítico**

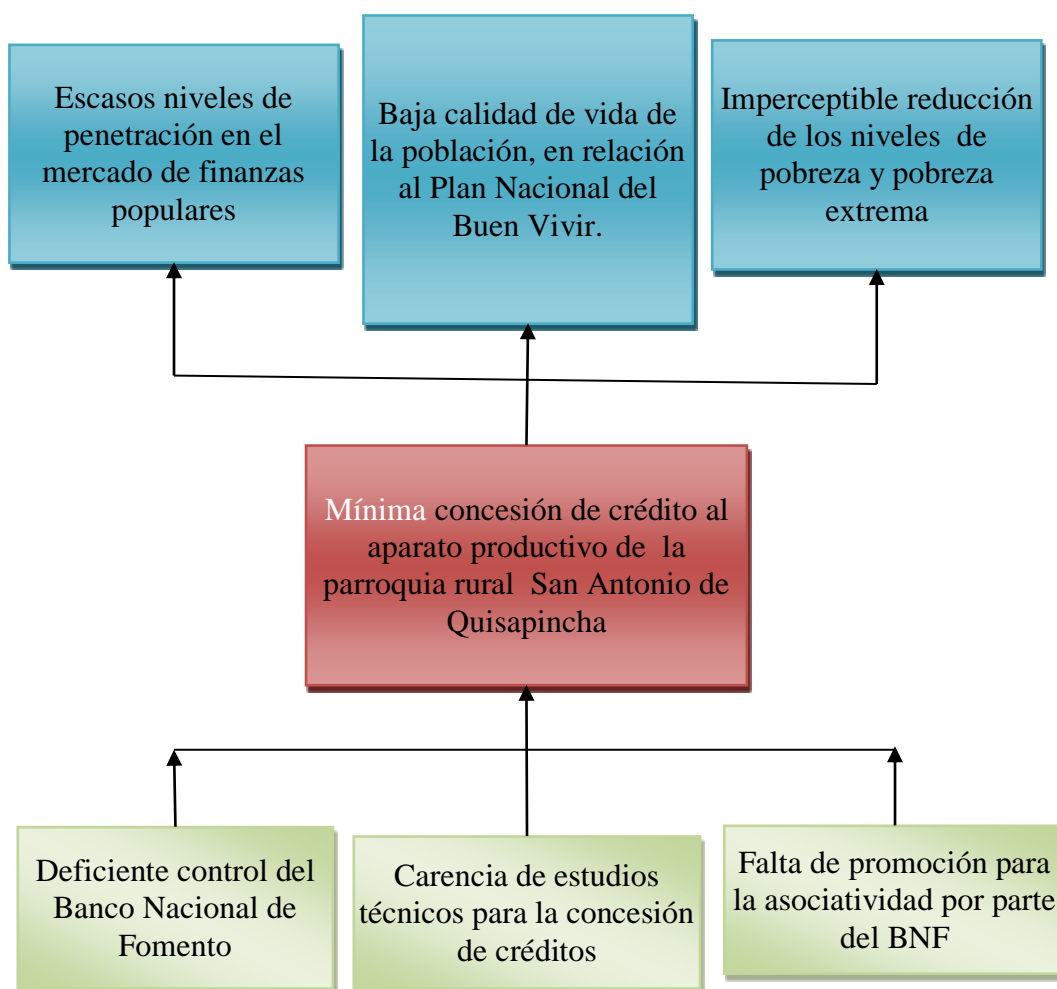
La escasa o nula planificación del Banco Nacional de Fomento genera que los pequeños emprendimientos y agricultores de la parroquia de Quisapincha, acudan a diferentes instituciones financieras del sistema de finanzas populares y la banca tradicional con el fin de obtener financiamiento para sus actividades económicas.

A pesar de las nuevas reformas y el proceso de transformación que ha sufrido el banco a partir del 2012, con el fin de transformarla en una institución financiera fuerte, sólida que se acerque a la gente, trabajando en conjunto con diferentes entidades del sector estatal, con la finalidad de llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo ciudades del buen vivir. Por lo que las actividades del banco se amplían a diferentes sectores que antes no tenían acceso a sus servicios, como son: acuicultor, turismo, microempresa y créditos de consumo. Más sin embargo a todo el esfuerzo puesto por transformar al banco este sigue siendo la última opción de crédito en la provincia de Tungurahua y se debe a la rigidez del banco y los modelos tradicionales de gestión pública instaurados.

Mediante la ejecución del árbol de problemas, se afirma en cuanto a los créditos que concede el Banco Nacional de Fomento la falta de una herramienta que sirva para analizar el control estratégico que permita definir el desarrollo social en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha.

Por ello se propone un cuadro de mando integral que permita cumplir la misión del banco, con la participación de todo el personal del banco y así tomar decisiones acertadas, oportunas y proactivas.

**Gráfico No. 1.10** Árbol de problemas



Elaborado por: Domínguez, F (2014)

### 1.2.3. Prognosis

La situación del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato, es preocupante ya que la mencionada institución se encuentra relacionada directamente con los ministerios de Agricultura, Acuicultura y Pesca (MAGAP), el Ministerio Coordinador de la Política Económica (MICPE), el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, el Ministro de Industrias y Productividad (MIPRO), por lo que deben coordinar el trabajo y definir objetivos organizacionales similares; situación que genera al interior del banco que cada segmento de crédito planifique el desarrollo. Con estos antecedentes el Banco

Nacional de Fomento es considerado como una última opción dentro del sistema financiero por parte de los clientes; siendo necesario y urgente que la institución financiera realice procesos de cambio más agresivos que le permitan desarrollarse y posicionarse en la mente del consumidor y coadyuvar de esta manera a alcanzar los indicadores de bienestar de la sociedad, y el cambio de matriz productiva.

#### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Cómo se relaciona el control estratégico del Banco Nacional de Fomento con el desarrollo social, caso parroquia San Antonio de Quisapincha?

#### **1.2.5. Interrogantes subproblemas**

- ¿Cuál es el grado de penetración que posee el Banco Nacional de Fomento, en el mercado financiero de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha?
- ¿Se cumplen las normas y procedimientos establecidos en la filosofía organizacional del Banco Nacional de Fomento?
- ¿Existen indicadores de desarrollo social, que se hayan generado por los créditos otorgados en los diferentes segmentos de acción del Banco Nacional de Fomento en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha?
- ¿Cuáles podrían ser las alternativas de solución?

#### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

**Campo:** Ciencias sociales

**Área:** Administración y economía

**Aspecto:** Control estratégico y desarrollo social (caso parroquia San Antonio de Quisapincha).

**Temporal:** Año 2014

**Espacial:** Banco Nacional de Fomento (BNF)

**Unidades de observación:** Operaciones de crédito en los segmentos agrícola, y microfinanzas.

### 1.3. Justificación

El cambio trascendental y profundo que vive el país desde hace unos años en las áreas de la gestión pública, educación, desarrollo sostenible, reducción de la pobreza y el cambio de la matriz productiva exige que las dependencias estatales en todos los sentidos y en especial la banca pública debe alinear y duplicar sus esfuerzos con el fin de alcanzar las metas y objetivos trazados en el plan nacional de desarrollo ciudades del buen vivir; como ejemplo se indica el reducir los niveles de pobreza de los ciudadanos y se alcanza a través de acceso al crédito productivo.

La desigualdad de los ingresos y la propiedad, el limitado acceso al agua ha contribuido al aumento de la pobreza en parroquias rurales, esto se debe a que por décadas el Ecuador ha contado con una actividad agrícola incongruente, ya que el primer segmento lo conforman los grandes hacendados con tecnología, maquinaria, acceso al agua, y el segundo segmento integrado por los pequeños agricultores con carencia de recursos. En cada clúster de la economía ecuatoriana se replica el mismo escenario, es por esta razón que es completamente necesario y urgente fomentar la asociatividad, el acceso al crédito y de esta manera apoyar el crecimiento del aparato productivo del país. En este contexto se presenta la siguiente tabla:

**Tabla No. 1.4 Indicadores**

<b>Indicadores</b>	<b>Porcentajes</b>
Ingreso per cápita	\$ 5.797.00
Tasa de sub empleo hasta Junio 2014	51.07%
Tasa de desempleo hasta Junio 2014	4.65%
Inflación anual	4.32%
Sueldo básico unificado	\$ 354.00
Canasta familiar básica	\$605.92
Pobreza extrema	7.25%

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

Fuente: INEC, Cepal, Ministerio de Finanzas (2014)

El contexto en el cual se desenvuelven las instituciones financieras del sector público en los últimos años argumenta por qué realizar el trabajo investigativo, siendo factible analizar la situación real del Banco Nacional de Fomento y su verdadera contribución al desarrollo de los planes que poseen las distintas instituciones gubernamentales asociadas al banco.

#### **1.4. Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1 Objetivo general**

Analizar el control estratégico del Banco Nacional de Fomento asociado al desarrollo social en la parroquia San Antonio de Quisapincha.

##### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Determinar la situación estratégica del Banco Nacional de Fomento, con relación a las operaciones financieras otorgadas en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha.
- Determinar la calidad de vida de los comerciantes y agricultores de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha.
- Desarrollar un sistema de control estratégico en el Banco Nacional de Fomento como apoyo al servicio que brinda en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes investigativos

Después de haber realizado investigación bibliográfica o documental de los diversos autores que han investigado acerca de las variables que estudiamos en la presente investigación, se presenta a continuación los siguientes trabajos investigativos.

En la investigación de Vásquez Coloma,(2014) se planteó el siguiente objetivo general el siguiente:

Analizar la capacidad que dispone la Cruz Roja de Tungurahua para acceder a recursos financieros que le permitan ejecutar sus operaciones y generar incidencia local en las comunidades de la parroquia Quinchicoto del cantón Tisaleo, para promover un modelo de sostenibilidad en la economía de sus actores.

Luego de un análisis de la información obtenida proveniente de la investigación de campo se llega entre otras a las siguientes conclusiones:

- Una de las ventajas competitivas que dispone la Junta Provincial de la Cruz Roja de Tungurahua es el acceso en la consecución de recursos financieros que permitan ejecutar actividades de salud en las comunidades de la provincia, para promover espacios saludables con los diferentes actores y generar desarrollo local en las comunidades de incidencia.
- Los proyectos que ha ejecutado la Cruz Roja de Tungurahua en las comunidades de la provincia, especialmente en la parroquia Quinchicoto del cantón Tisaleo han dado lugar a que los habitantes de la comunidad participen activamente y confíen en la Institución; proyectos que en su mayoría han sido financiados con recursos provenientes de otras organizaciones de apoyo; lo que ha dado lugar a

que una vez agotado el financiamiento de los proyectos, éstos dejen de tener vigencia y continuidad en la comunidad; limitándose a promover la permanencia y sostenibilidad institucional. (Vásquez Coloma, 2014)

- No existe en la comunidad una instancia legalmente organizada que permita a los diferentes sectores económicos locales, acceder fácilmente a una fuente de financiamiento para generar mayor productividad en sus actividades.
- Las necesidades de salud y financiamiento de las actividades productivas de los miembros de las comunidades han sido identificadas como prioridades para la generación de desarrollo local en los diferentes actores.

En la investigación de Fiallos Punina, (2012) se planteó el siguiente objetivo general: “Estudiar el grado de cumplimiento del plan estratégico institucional y su impacto en la situación financiera para el logro de una eficiente prestación de los servicios médicos del IESS Hospital de Latacunga”, luego de un análisis de la información obtenida proveniente de la investigación de campo se llega entre otras a las siguientes conclusiones:

- Después de las encuestas realizadas se observó que la deficiente aplicación del plan estratégico institucional es lo que produce un aumento progresivo del déficit económico en el IESS Hospital Latacunga.
- Las relaciones con los empleados, proveedores, afiliados, aseguradora se basan en la honestidad y equidad; especialmente estas encuestas se lo elaboran con el fin de ser más eficientes, eficaces y efectivos en la aplicación de la planificación estratégica en el Hospital IESS Latacunga.
- El Director del Hospital y los jefes departamentales orientan al personal sobre la misión, visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo, en base de un plan de motivación.
- La mayor parte de los encuestados respondieron que existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo y una buena comunicación interna y externa
- El IESS Hospital Latacunga tiene poca comunicación de políticas, normas y sistemas al personal. (Fiallos Punina, 2012)

En la investigación de Villacres Borja, (2014) se planteó el siguiente objetivo general: “Diseñar un plan estratégico basado en el cuadro de mando integral (balanced scorecard), para la Dirección de Educación Hispana de Napo, que permita cumplir con eficiencia la misión de la institución”, luego de un análisis

de la información obtenida proveniente de la investigación de campo se llega entre otras a las siguientes conclusiones:

- Se ha determinado que falta una planificación adecuada en la institución, no hay compromiso en los niveles de la organización, falta de involucramiento de manera responsable en la comunicación para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias y la ejecución de los mismos
- La falta de supervisión del nivel directivo ha sido una de las causas para que el objeto/acción cotidiano no llegue a realizarse, por lo tanto el accionar de la institución no ha logrado cumplir con las metas establecidas.
- Las recomendaciones dejadas luego del examen especial practicado a la institución no han sido comunicadas en forma oportuna a todo el personal, consecuentemente no ha permitido cumplir en los tiempos señalados.
- Los recursos financieros asignados a la Dirección de Educación Hispana de Napo no cubren con las necesidades de la institución, pues va en desmedro el fortalecimiento de la política institucional.
- Se ha inobservado las Normas de Control Interno en todos los niveles de la organización, siendo fundamental la actitud asumida por la alta dirección y por el resto de los funcionarios, la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. (Villacres Borja, 2014)

## **2.2. Fundamentación filosófica**

Siguiendo con las ideas de Quesada Canturias, (1988, pág. 14) podemos decir que la fundamentación filosófica “se refiere a la justificación racional de una creencia que pretende ser verdadera”. Es dar razones a la afirmación sobre algo, en nuestro caso, de la línea filosófica que se refiere dentro de esta investigación.

Para la presente investigación se toma en cuenta lo manifestado por Montessori, (1994, pág. 34), que manifiesta: “Que en la mente existen facultades innatas y potencialidades a desarrollarse” en este contexto el investigador se alinea en el paradigma crítico – propositivo porque considera que es la forma de poder determinar la realidad y así dar un análisis de lo que está pasando.

Crítico – propositivo porque los problemas parten de situaciones reales y tiene por objeto transformar esa realidad, en la investigación se refiere al nivel de la calidad



de vida de los grupos o individuos implicados en ella; por eso se menciona que los problemas se generan de una acción. Finalmente al referirse al diseño de investigación se puede definir como dialéctico, ya que se genera través del diálogo del grupo investigador, con el propósito de disponer de una mejor comprensión acerca del uso del control estratégico y los indicadores de bienestar social.

### **2.2.1. Fundamentación ontológica**

Sirve para brindar herramientas prácticas basadas en explicaciones lógicas de diferentes formas de anticipar los riesgos dentro de las instituciones financieras, ya que en la actualidad se define un enfoque provisorio; ante el incumplimiento de las obligaciones contractuales de las contrapartes.

### **2.2.2. Fundamentación epistemológica**

La investigación tiene como prioridad generar autoconocimiento, contribuir al desarrollo y consolidación de una cultura de la investigación en ciencias empresariales (administración y manejo de riesgos), mediante el conocimiento y divulgación de los estudios que en la última década han centrado el interés investigativo en las organizaciones empresariales del mundo de hoy.

### **2.2.3. Fundamentación axiológica**

La búsqueda de una teoría de valores ha encontrado una aplicación especial en la moral y en la estética, ámbitos donde el concepto de valor posee una relevancia específica. Véase a (Durkheim, 1984, pág. 47) en su obra. “La Psicología de la inteligencia” define claramente a la fundamentación axiológica como:

“Los métodos científicos debían aplicarse al estudio de la sociedad y creían que los grupos sociales presentaban características que iban más allá o eran diferentes a las suma de características o conductas de los individuos”

En su opinión, estos valores, que conforman la conciencia colectiva, son los vínculos de cohesión que mantienen el orden social. La axiología no solo trata de los valores positivos, sino también los valores negativos, analizando los principios que permiten considerar que algo es o no valioso y considerando los fundamentos de tales juicios.

### **2.3. Fundamentación legal**

De acuerdo con la constitución política del Ecuador redactada por la Asamblea Constituyente (2008, Pág. 122) de acuerdo a la organización y funcionamiento de la economía señala en sus artículos:

Art. 242.- La organización y el funcionamiento de la economía responderán a los principios de eficiencia, solidaridad, sustentabilidad y calidad, a fin de asegurar a los habitantes una existencia digna e iguales derechos y oportunidades para acceder al trabajo, a los bienes y servicios: y a la propiedad de los medios de producción.

Art. 243.- Serán objetivos permanentes de la economía:

1. El desarrollo socialmente equitativo, regionalmente equilibrado, ambientalmente sustentable y democráticamente participativo.
2. La conservación de los equilibrios macroeconómicos, y un crecimiento suficiente y sostenido.
3. El incremento y la diversificación de la producción orientados a la oferta de bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del mercado interno.
4. La eliminación de la indigencia, la superación de la pobreza, la reducción del desempleo y subempleo; el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, y la distribución equitativa de la riqueza.
5. La participación competitiva y diversificada de la producción ecuatoriana en el mercado internacional.

Art. 244.- Dentro del sistema de economía social de mercado al Estado le corresponderá:

1. Garantizar el desarrollo de las actividades económicas, mediante un orden jurídico e instituciones que las promuevan, fomenten y generen confianza. Las actividades empresariales pública y privada recibirán el mismo tratamiento legal. Se garantizarán la inversión nacional y extranjera en iguales condiciones.
2. Formular, en forma descentralizada y participativa, planes y programas obligatorios para la inversión pública y referencial para la privada.
3. Promover el desarrollo de actividades y mercados competitivos. Impulsar la libre competencia y sancionar, conforme a la ley, las prácticas monopólicas y otras que la impidan y distorsionen.

4. Vigilar que las actividades económicas cumplan con la ley y regularlas y controlarlas en defensa del bien común. Se prohíbe el anatocismo en el sistema crediticio.
5. Crear infraestructura física, científica y tecnológica; y dotar de los servicios básicos para el desarrollo.

Art. 245.- La economía ecuatoriana se organizará y desarrollará con la coexistencia y concurrencia de los sectores público y privado. Las empresas económicas, en cuanto a sus formas de propiedad y gestión, podrán ser privadas, públicas, mixtas y comunitarias o de autogestión. El Estado las reconocerá, garantizará y regulará.

A continuación de acuerdo con la Carta Magna del Ecuador, Asamblea Constituyente (2008, Pág. 123)

Art. 246.- El Estado promoverá el desarrollo de empresas comunitarias o de autogestión, como cooperativas, talleres artesanales, juntas administradoras de agua potable y otras similares, cuya propiedad y gestión pertenezcan a la comunidad o a las personas que trabajan permanentemente en ellas, usan sus servicios o consumen sus productos.

Además señala conforme a la planificación económica y social en los articulados citados lo siguiente:

Art. 254.- El sistema nacional de planificación establecerá los objetivos nacionales permanentes en materia económica y social, fijará metas de desarrollo a corto, mediano y largo plazo, que deberán alcanzarse en forma descentralizada, y orientará la inversión con carácter obligatorio para el sector público y referencial para el sector privado.

Art. 255.- El sistema nacional de planificación estará a cargo de un organismo técnico dependiente de la Presidencia de la República, con la participación de los gobiernos seccionales autónomos y de las organizaciones sociales que determine la ley. Asamblea Constituyente (2008, Pág. 155)

De acuerdo con la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento, publicada en el registro oficial suplemento 196 (2007) en su artículo 3 señala:

El objetivo fundamental del banco es estimular y acelerar el desarrollo socioeconómico del país, mediante una amplia y adecuada actividad crediticia.

## Literales

- a) Otorgar crédito a las personas naturales o jurídicas que se dediquen al fomento, producción y comercialización, preferentemente de actividades agropecuarias, acuícolas, mineras, artesanales, forestales, pesqueras y turísticas, promoviendo la pequeña y mediana empresa, así como la microempresa. Ley No. 92, 1997)

El código monetario y financiero señala lo siguiente: Asamblea Nacional (No. SAN-2014-1305, 2014)

Art 1. Objeto. El Código Orgánico Monetario y Financiero tiene por objeto regular los sistemas monetario y financiero, así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador.

En su artículo 3 de los objetivos de la presente ley : (Asamblea Nacional No. SAN-2014-1305, 2014) señala:

- Potenciar la generación de trabajo, la producción de riqueza, su distribución y redistribución;
- Asegurar que el ejercicio de las actividades monetarias, financieras, de valores y seguros sea consistente e integrado;
- Asegurar los niveles de liquidez de la economía para contribuir al cumplimiento del programa económico;
- Procurar la sostenibilidad del sistema financiero nacional y de los regímenes de seguros y valores y garantizar el cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los sectores y entidades que los conforman;
- Mitigar los riesgos sistémicos y reducir las fluctuaciones económicas;
- Proteger los derechos de los usuarios de los servicios financieros, de valores y seguros;
- Profundizar el proceso de constitución de un sistema económico social y solidario, en el que los seres humanos son el fin de la política pública;
- Fortalecer la inserción estratégica a nivel regional e internacional;
- Fomentar, promover y generar incentivos a favor de las entidades de la Economía Popular y Solidaria; y,
- Promover el acceso al crédito de personas en movilidad humana, con discapacidad, jóvenes, madres solteras y otras personas pertenecientes a los grupos de atención prioritaria.

En el artículo 15: Asamblea Nacional (No. SAN-2014-1305, 2014) acerca de facultades Macroeconómicas señala:

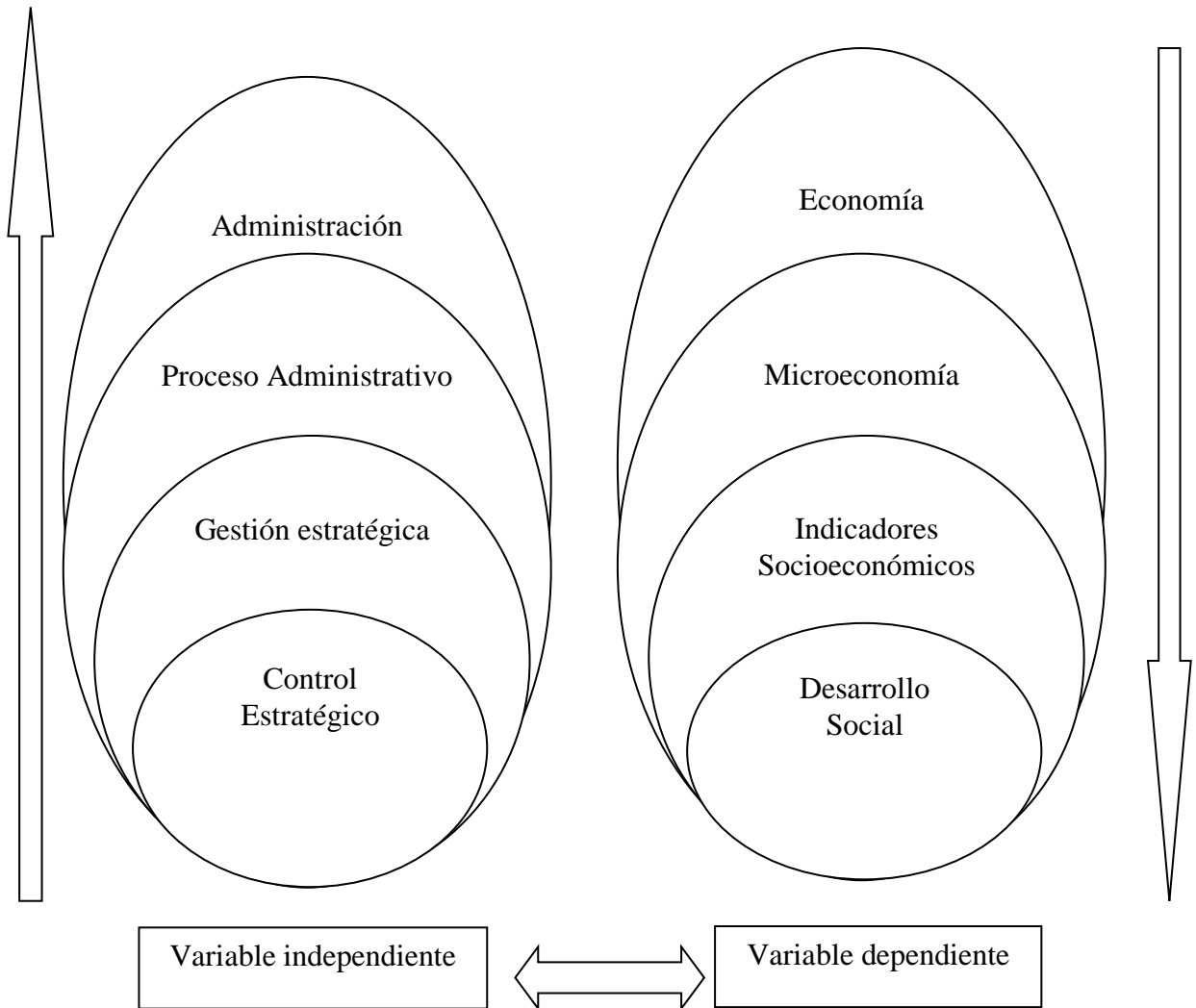
La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá establecer condiciones y límites a la posición en activos externos que las entidades financieras, de valores y seguros, así como las entidades no financieras que otorguen crédito por sobre los límites que establezca la Junta, mantengan en el exterior.

En el artículo 209 del código monetario: Asamblea Nacional (No. SAN-2014-1305, 2014) señala:

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá regular mediante normas la orientación y direccionamiento de las operaciones de crédito de las entidades del sistema financiero nacional y de las entidades no financieras que concedan créditos por sobre los límites establecidos por la Junta. Al efecto, considerará, entre otros, los segmentos, tasas de interés, garantías y límites de crédito. En ningún caso la Junta podrá intervenir en la definición de la persona natural o jurídica receptora de las operaciones de crédito.

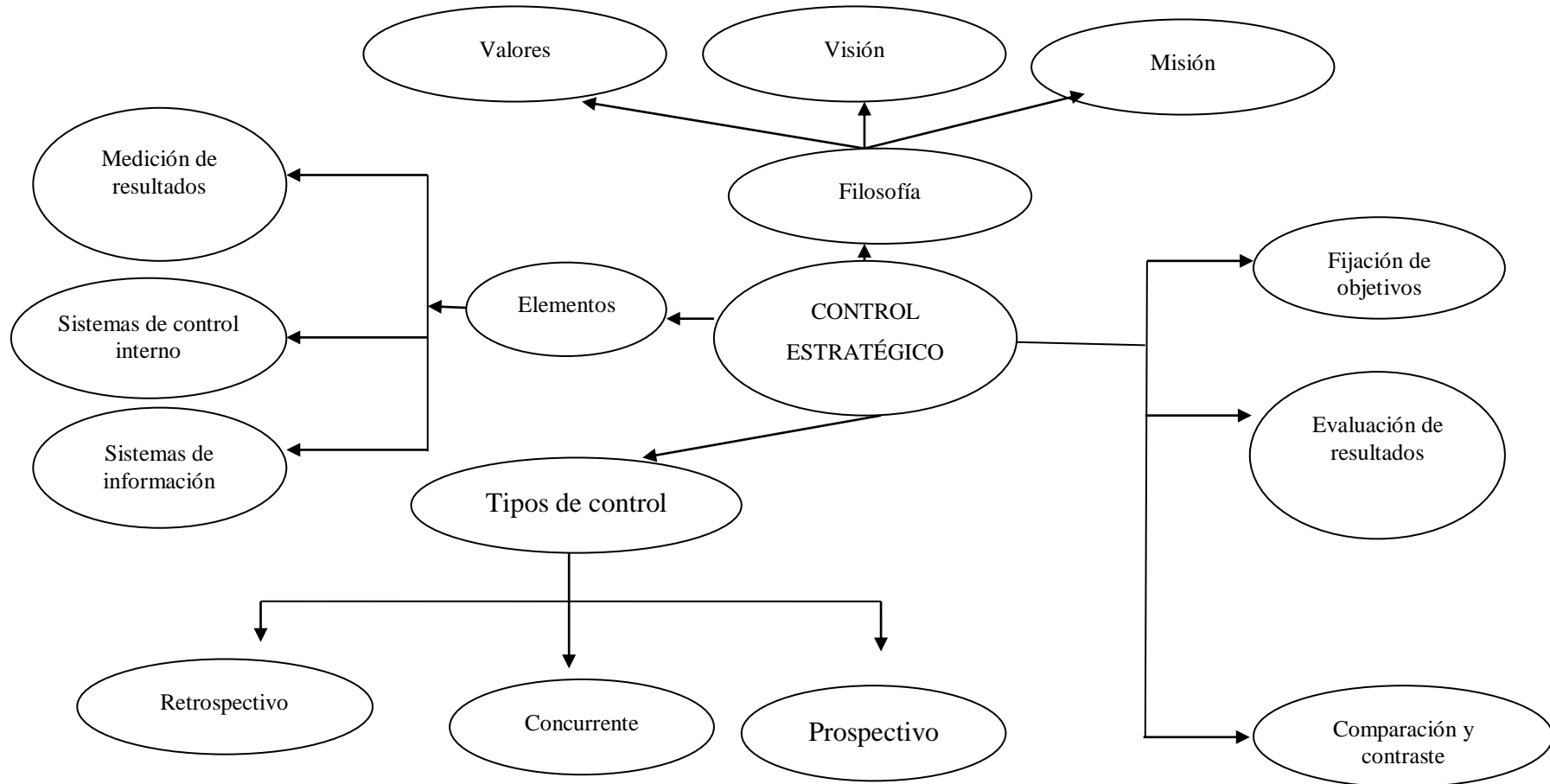
Para este propósito, la Junta considerará el calce de plazos entre los activos y pasivos de las entidades reguladas. La Junta podrá establecer incentivos para la implementación de esta disposición.

## 2.4. Categorías fundamentales



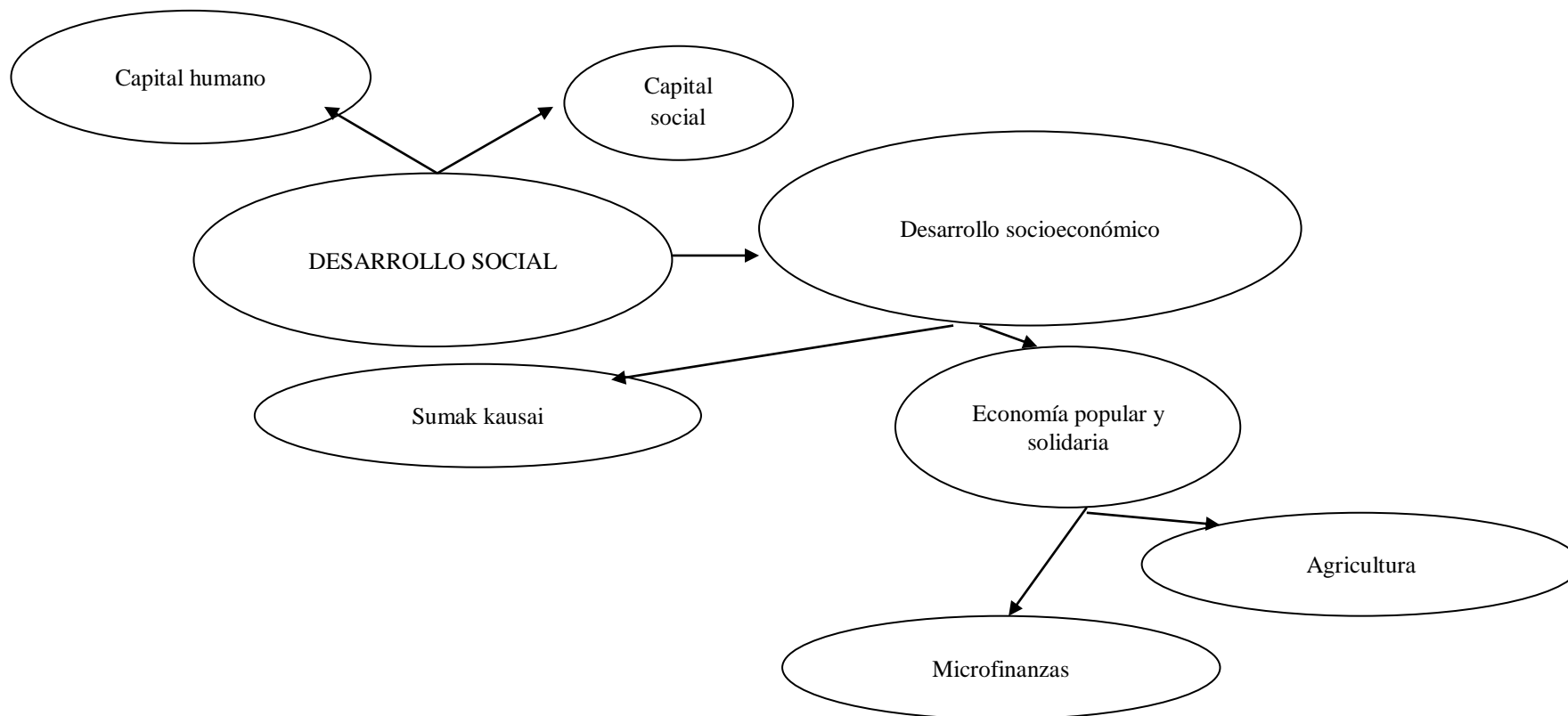
**Gráfico No. 2.1. Categorías fundamentales**  
Elaborado por: Domínguez, F (2014)

### 2.4.1. Constelación de ideas-variable independiente-control estratégico



**Gráfico No. 2.2. Constelación de ideas-variable independiente-control estratégico**  
Elaborado por: Domínguez, F (2014)

**Constelación de ideas-variable dependiente-desarrollo social**



**Gráfico No. 2.3. Constelación de ideas-variable dependiente-desarrollo social**  
Elaborado por: Domínguez, F (2014)



## **2.4.2. Categorías fundamentales variable independiente**

### **Etapas de la administración estratégica**

De acuerdo con (Fred, 2012) la administración estratégica posee las siguientes etapas:

- Formulación
- Implementación
- Evaluación

### **Gestión estratégica**

La (APC, 2014, pág. 5) (Asociación para el Progreso de las Comunidades) señala lo siguiente con respecto a gestión estratégica:

La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes. La gestión estratégica, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales. Es el nivel más alto de actividad gerencial.

De acuerdo con (Fred, 2012, pág. 5) define a la gestión o administración estratégica como:

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular e implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, y la contabilidad de la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información para lograr el éxito de la organización.

## **Formulación de la estrategia**

Como lo explica (Fred, 2012, págs. 5, 6) la formulación de la estrategia implica entre otras cosas: “Desarrollar la misión, visión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo generar estrategias alternativas y elegir estrategias particulares que se habrán de seguir entre los temas de formulación”

## **Implementación de la estrategia**

(Fred, 2012) señala que la segunda etapa de la administración estratégica. “Requiere que la empresa establezca objetivos anuales formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a las práctica las estrategias”.

## **Evaluación de la estrategia**

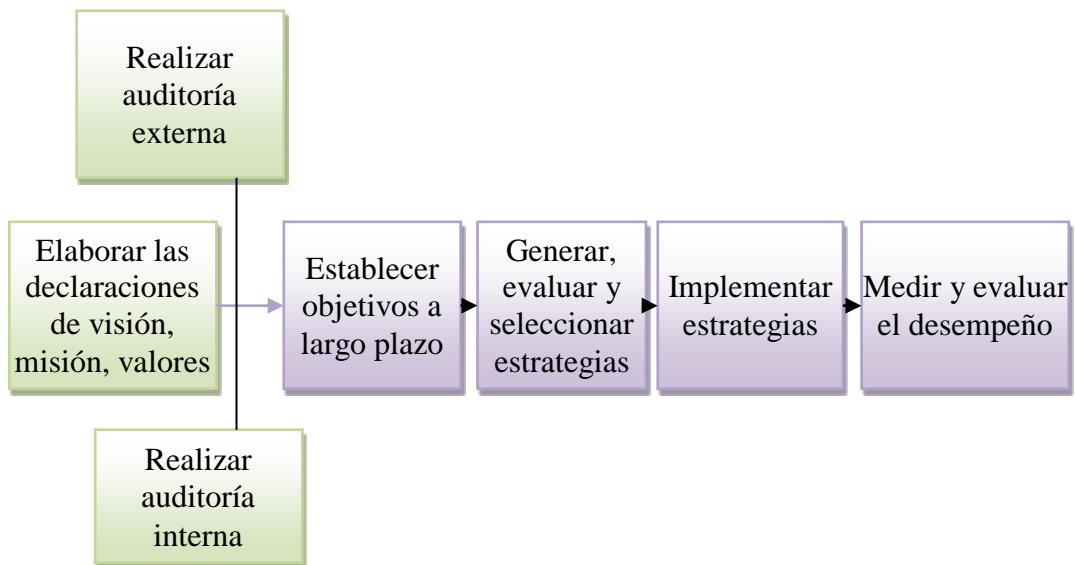
Como señala (Fred, 2012), la etapa final de la administración estratégica requiere 3 actividades básicas que son:

- Revisar los factores internos y externos
- Medir el desempeño
- Realizar acciones correctivas
- 

## **Modelo de la administración estratégica**

El modelo de la administración estratégica representa el proceso de fraccionamiento claro y conciso de donde se dirige la empresa para alcanzar los objetivos propuestos en el corto y largo plazo.

**Figura No. 2.1 Modelo de la administración estratégica**



Fuente: (Fred, 2012) Administración estratégica

### **Filosofía organizacional**

La filosofía organizacional es la expresión racional de los valores que cimentan las organizaciones, para el desarrollo individual que genera a la vez el desarrollo social que contribuye a alcanzar los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir. En este contexto la revista electrónica de economía y negocios Gestipolis a través de los autores (López Pérez & Pinacho, 2013) define a la filosofía organizacional como: “Es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad”.

### **Importancia de la filosofía organizacional**

“La importancia de la filosofía organizacional es un tema fundamental para el desarrollo y competitividad de las organizaciones desde los 80’s hasta nuestros días”. (López Pérez & Pinacho, 2013)

## **Visión**

De acuerdo con el autor del libro “Empresa e iniciativa emprendedora” Del Arco & Vázquez Blomer, 2009,(pág. 26) a la visión se la define como el proceso que define y describe la situación futura que desea tener la empresa.

## **Propósito de la visión**

El propósito de la visión de acuerdo con Del Arco & Vázquez Blomer,( 2009, pág. 26) es “Guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización”.

## **Misión**

Las autoras Del Arco & Vázquez Blomer, (2009, pág. 26) define a la misión como: “Una expresión muy general de lo que quiere ser la empresa y será el primer punto de referencia para la actuación empresarial. La misión debe responder a la pregunta ¿Para qué existe la empresa?”.

## **Valores**

La revista electrónica de negocios y economía Gestipolis a través de su autor López, (2001) señala lo siguiente “Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros”

## **Políticas**

De acuerdo con (Fred, 2012, pág. 13) define a las políticas como:

Las políticas son los medios que coadyuvan a alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos

enunciados. Las políticas son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas y recurrentes.

En palabras Medina, (2012) escritora de la revista electrónica Gestipolis define a las políticas como: “Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización”.

Las políticas organizacionales son las directrices que coadyuvan al logro de los objetivos organizacionales y a establecer un marco jurídico regulatoria para las actividades que se realicen en la organización.

### **Control estratégico**

Los autores del libro “El proceso estratégico”Minzberg, Brian Quinn, & Voyer, (1997, pág. 291) definen al control estratégico como:

Tiene que ver con la necesidad de las organizaciones por mantenerse en su rumbo estratégico: Asegurando que se realice la estrategia propuesta que sea implantada debidamente con los recursos que fueron asignados. En otras palabras el control estratégico debe evaluar tanto el comportamiento como el desempeño.

De acuerdo con:

Abascal Rojas,( 2004, pág. 422) se define al control interno como:

El tipo de control que pretende conocer y seguir la evolución, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas. Para lograrlo, el control necesita conocer los siguientes aspectos:

- Evaluación de la eficacia del plan estratégico.
- Identificar los resultados alcanzados y relacionarlos con las unidades de responsabilidad de la empresa. Para ello se pondrá en práctica el sistema de señales fuertes y débiles.

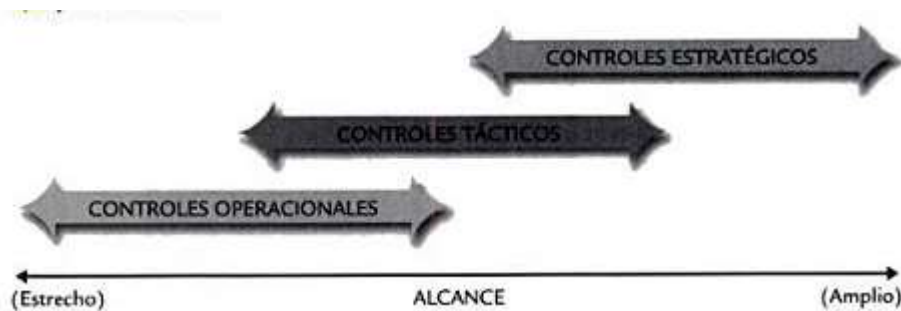
- Determinar la calidad de la gestión que vendrá dada por las desviaciones observadas y la interpretación de las mismas.
- Formular un sistema de interpretación inteligente que permita eliminar las sorpresas estratégicas.

Se puede definir al control estratégico como el proceso de monitoreo y evaluación que posee la estrategia.

En adición a lo expuesto señalamos lo que expresan Hitt, Black, & Porter, (2006, pág. 577)

El control estratégico se centra en la forma en que la organización como un todo se ajusta a su ambiente externo y logra sus objetivos y metas de largo alcance los sistemas de control estratégico donde existen están diseñadas para determinar lo bien que se alcanzan dichos objetivos y metas.

**Figura No. 2.2. Tipos y alcance de control**



Fuente: Libro Administración (Hitt, Black, & Porter, 2006)

### **Tipos de control estratégico**

De acuerdo con Val Pardo, (2005, pág. 97) los tipos de control estratégico se dividen en:

- “Retrospectivo”
- “Concurrente”
- “Prospectivo”.

## **Retrospectivo**

En palabras de Val Pardo, (2005, pág. 97) el control estratégico retrospectivo es un “tipo de control estratégico que ofrece información sobre resultados de las actividades organizativas. La información se obtiene a través de los presupuestos. El análisis de los ratios, las auditorías y el análisis de las metas y objetivos”

## **Concurrente**

Como lo explica Val Pardo, (2005, pág. 97) el control estratégico concurrente es:

Quién facilita información en tiempo real sobre procesos y actividades de manera que las desviaciones de los planes se puedan identificar antes de que afecten a los resultados.

En este caso la información la facilitan los controles de los procesos de producción o servicios, los estándares de calidad los de rendimiento de las actividades.

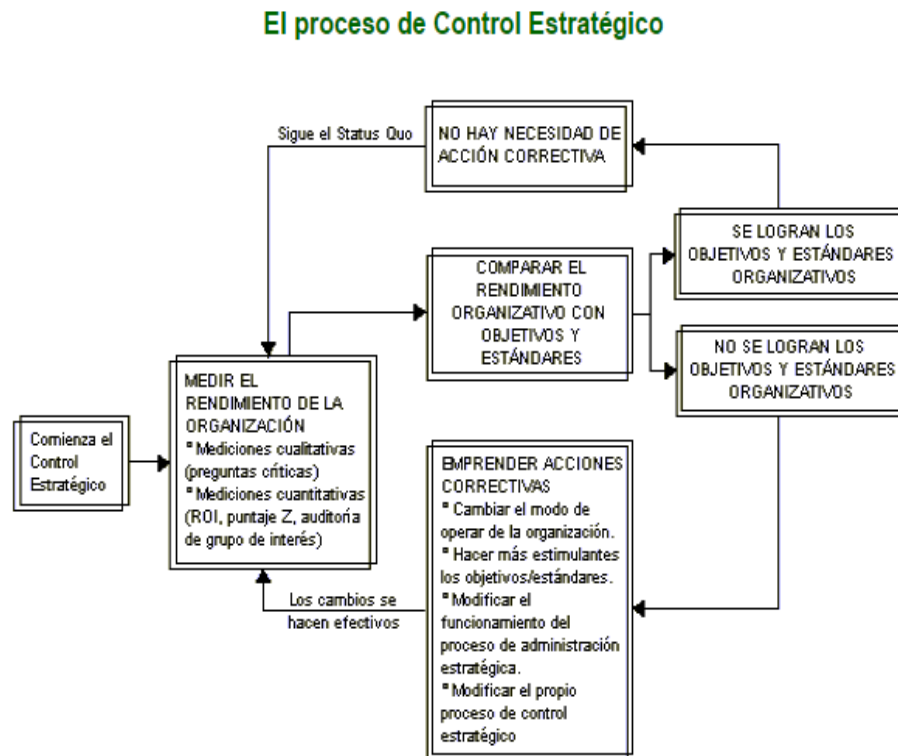
## **Prospectivo**

Cabe mencionar lo expuesto por Val Pardo, (2005, pág. 97) haciendo referencia al control prospectivo:

Este tipo de control ayuda a la anticipación de los cambios del medio interno y externo al analizar los inputs de los grupos de interés y del medio general.

La información proviene de técnicas prospectivas efectuadas al respecto como la consulta a paneles de expertos y la construcción de escenarios que reduce la incertidumbre, mejoran el conocimiento y facilitan la interacción y la comunicación entre los agentes y dan apoyo a la definición de políticas y toma de decisiones.

**Figura No. 2.3. Elementos del control interno**



Fuente: López Berzunza

### Elementos del control estratégico

Los elementos de control estratégico se dividen en las siguientes:

- Medición de resultados
- Sistemas de control interno
- Sistemas de información
- 

### Medición de resultados

En palabras de Valda, (2010) define a la medición de resultados como: “El análisis de los resultados que se vayan obteniendo en cada una de las unidades estratégicas existentes, para compararlos con las correspondientes previsiones, al objeto de poder detectar la existencia de posibles desviaciones (sistemas de alerta)”



En adición a lo expuesto por Valda López Berzunza

Antes de que los administradores puedan planear acciones para hacer más eficaz el proceso de administración estratégica han de partir de alguna medida del rendimiento actual de la organización. Para una mejor comprensión de las medidas del rendimiento y de la manera de realizar tales mediciones, es preciso introducirnos en el análisis dos temas importantes:

- Las auditorías estratégicas.
- Los métodos de medición en la auditoría estratégica

### **Sistemas de control interno**

### **Sistemas de información**

Como lo explica Valda, (2010) “Establecer un sistema de comunicaciones ágil, para poder introducir a tiempo las medidas correctoras necesarias”

Para validar lo expuesto el autor del sitio web UPPICSA López Berzunza

El control estratégico satisfactorio necesita alimentarse de información válida, confiable de las diversas medidas de rendimiento de la organización. Una información confiable, veraz y oportuna es un elemento vital para el control estratégico satisfactorio. Para recopilar esta información es necesario prácticamente que todas las organizaciones desarrollen y pongan en práctica algún tipo de sistema formal de información. Enseguida se analizan dos de estos sistemas:

- Sistemas de Información de Administración (SIA).
- Sistemas de Apoyo a las Decisiones de Administración (SADA).

### **Etapas del proceso de control estratégico**

### **Comparación y contraste de resultados**

Como lo expresa el sitio web Polilibros a través del autor López Berzunza

Se elaboran estándares organizativos para que reflejen los objetivos de la organización y son patrones que sitúan el desempeño de la organización en

perspectivas. Los estándares específicos que las compañías establecen en la vida real varían de una compañía a otra. Por regla general, los administradores han de desarrollar estándares en todas las áreas en las que se desempeña la organización y a las que se orientan los objetivos de la misma.

**Estándares de rentabilidad.** Indican el nivel de beneficio que a una empresa le agradecería alcanzar en un determinado periodo.

**Estándares de posición de mercado.** Indican el porcentaje de un mercado total de productos que a la compañía le gustaría arrebatar a sus competidores.

**Estándares de productividad.** Están orientados al producto. Indican los niveles aceptables de generación de productos finales dentro de la organización.

**Estándares de liderazgo de producto.** La innovación es crítica para el éxito a largo plazo de la organización. Señalan los niveles de innovación del producto que harían que la empresa se considerara como líder del mercado.

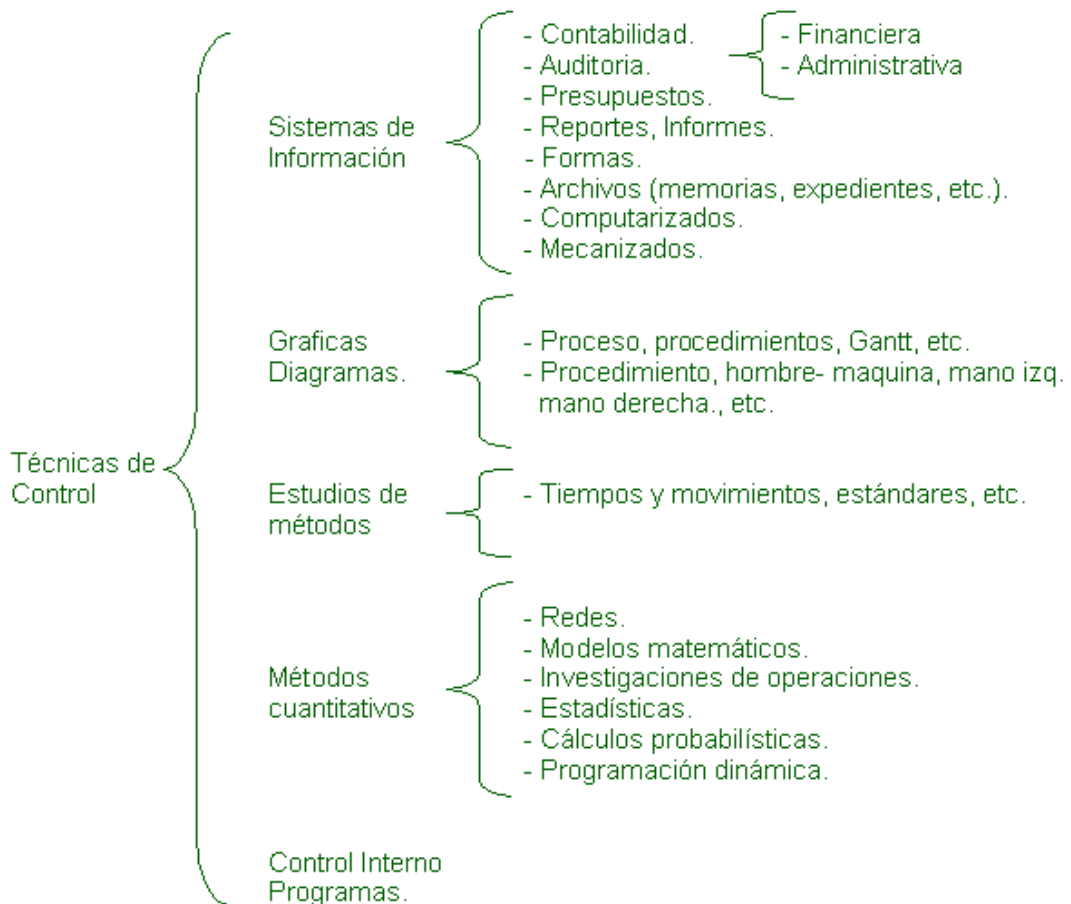
**Estándares de desarrollo de personal.** El desarrollo de los miembros de la organización en todas las áreas es decisivo para la continuidad del éxito de la misma. Marcan los niveles aceptables de esta área.

**Estándares de actitudes del personal.** Señalan las actitudes que el personal de la empresa debería asumir. No sólo se evalúan los trabajadores según el grado con que proyectan estas actitudes, sino que la evaluación recae también sobre la medida en que los administradores desarrollan estas actitudes en sus subordinados.

**Estándares de responsabilidad pública.** Señalan los niveles aceptables de actividad de la empresa dirigidos a ponerse a la altura de sus responsabilidades sociales, es decir, obligaciones con la sociedad.

**Estándares que reflejan el equilibrio entre los objetivos a corto y a largo plazo.** Señalan qué objetivos son aceptables a largo y a corto plazo, así como las relaciones que deben establecerse entre los mismos.

**Figura No. 2.4. Análisis y evaluación de las desviaciones**



Fuente: López Berzunza

### 2.4.3. Categorización de la variable dependiente indicadores de bienestar

#### Economía

En palabras del autor del libro Manual de Economía Sanfuentes, (1997, pág. 4) señala: “La economía es aquella rama de la ciencias sociales que estudia el comportamiento humano en la solución del problema de la escasez”

En este contexto para el autor del libro la Economía en tela de Juicio Skousen, (1994, pág. 16) señala: “La Economía es el estudio de cómo los individuos transforman los recursos naturales en productos y servicios finales que pueden usar las personas”.

Luego del análisis de las definiciones presentadas por los expertos podemos definir a la economía como la ciencia social que se encarga de la correcta distribución de los recursos escasos así como también de cómo la adecuada colocación entre los ciudadanos.

### **Microeconomía**

Para la biblioteca virtual Luis Ángel Arango, (2014) señala:

La microeconomía, una de las dos ramas en las que se divide la economía, realiza el estudio de unidades económicas (las personas, las empresas, los trabajadores, los propietarios de tierras, los consumidores, los productores, etc.); es decir, estudia cualquier individuo o entidad que se relacione de alguna forma con el funcionamiento de la economía de forma individual, no en conjunto.

En palabras de Parking, (2006, pág. 2) autor del libro Microeconomía señala. “La microeconomía es el estudio de las elecciones que hacen los individuos, empresas y gobiernos”

Se entiende por microeconomía a la rama de la economía que estudia el comportamiento de las unidades que conforman la economía de una nación.

### **Indicadores socioeconómicos**

En palabras de Ramírez, G. señala:

Los indicadores son usados actualmente partiendo de un concepto de realidad básicamente estática y fragmentaria. El indicador arroja un dato sobre la situación en un momento dado, y el proceso de cambio se intenta registrar construyendo series de valores sucesivos.

De acuerdo con las autoras Silva Arciniega & Brain Calderón, (2006, pág. 45) señala:

Se entiende por indicadores socioeconómicos para la evaluación social a

los componentes que se determinan para el estudio, valoración y dictamen que se realiza para el logro de un objetivo determinado, generalmente para gestionar apoyo social.

### **Desarrollo social**

En palabras de Moreno Bravo & Rovira Kaltwasser, (2009, pág. 10) del programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Dirección Regional para América Latina y el Caribe señala:

El desarrollo es una condición social, en la cual las necesidades auténticas de su población se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología que respeta los aspectos culturales y los derechos humanos. Todos los grupos sociales tendrían acceso a las organizaciones y a servicios básicos como educación, vivienda, salud, nutrición y que sus culturas y tradiciones sean respetadas.

De acuerdo con Midley, (1995, pág. 8) el desarrollo social es:

Un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico”. El desarrollo social es un proceso que, en el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición, vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo, salarios, principalmente. Implica también la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso. En este proceso, es decisivo el papel del Estado como promotor y coordinador del mismo, con la activa participación de actores sociales, públicos y privados.

Podemos entender al desarrollo social como aquel proceso que parte de la economía como el fin mismo de esta ciencia social, que busca un fin común que es mejorar las condiciones de vida de la población que conforma una nación, en los ámbitos, de empleo, salud, vivienda, mortalidad, pobreza, sub empleo y pleno empleo.

### **Capital humano**

De acuerdo con Itascabili, (2008, pág. 15) señala lo siguiente con respecto al

capital humano: “La centralidad del hombre en la sociedad moderna explica la importancia de la necesidad de un estudio exhaustivo sobre el valor del hombre”. El capital humano se puede medir a través del coste de desarrollo de cada ser humano en diferentes estados de productividad y desarrollo individual.

En palabras de Itascabili, (2008, pág. 19) los capitales humanos solo pueden ser tangibles y se los mide: “por los costes necesarios para producir físicamente los seres humanos, o sea los gastos para consumos privados necesarios para criar a los niños hasta la edad de trabajar”

Itascabili, (2008) señala que existen las siguientes metodologías para evaluar el capital humano.

- Método perspectivo.
- Método retrospectivo.

### **Indicadores de capital humano**

- Ingresos.
- Probabilidad de vida.
- Participación en el mercado laboral
- Pleno empleo
- Sub empleo
- Años de escolaridad de los seres humanos.
- Capacidades cognitivas

### **Capital social**

De acuerdo con Durston, (2000, pág. 7) el artículo de la CEPAL “Que es el capital social comunitario”, define al capital social como: “Un recurso económico”

Autores como: Bourdieu, (1985) Capital social es “El agregado de los recursos

reales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo”.

Podemos definir al capital social como los recursos socio culturales y estructurales que conforman un activo social, posibilitando alcanzar de esta forma objetivos coyunturales – estructurales que no sería posibles de alcanzar sin la existencia de estos activos sociales.

### **Bienestar social**

El bienestar social se le llama al conjunto de factores que participan en la calidad de la vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a la tranquilidad y satisfacción humana.

### **Reducción de la pobreza**

Este indicador permite cuantificar el porcentaje de personas pobres en el país a partir del enfoque monetario.

### **Fórmula de cálculo**

De acuerdo con la fuente: “Decisión 753” La comisión de la comunidad Andina (2011, pág. 3)

$$FGT_{\alpha} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^q \left( \frac{z - y_i}{z} \right)^{\alpha}$$

$\alpha > 0$  = asigna distintos grados de relevancia a la diferencia en términos monetarios entre cada persona pobre y la línea de pobreza.

La incidencia de la pobreza se calcula mediante el índice de Foster-Greer-Thorbecke (FGT) cuya fórmula es la siguiente:

$$H = FGT_0 = \left( \frac{q}{n} \right) = \text{incidencia de pobreza}$$

Asigna distintos grados de relevancia a la diferencia en términos monetarios entre cada persona pobre y la línea de pobreza.

Dónde:  $H = FGT_0$

**= Incidencia de la pobreza: cuando  $\alpha$  es igual a cero:**

$n$	= número de personas bajo la línea de pobreza ( $z$ ).
$q$	= tamaño de la población.
$z$	= línea de pobreza.
$y_i$	= gasto de consumo / ingreso per cápita del hogar $i$ .

### **Renta per cápita**

La renta per cápita o también llamado PIB per cápita o ingreso per cápita es la relación que hay entre el PIB, y el número de habitantes de un país.

Este indicador permite medir la proporción de personas en edad activa que son consideradas económicamente activas y que contribuyen o están disponibles para la producción de bienes y/o servicios.

### **Distribución de la renta**

#### *Fórmula de cálculo*

$$TBP = \frac{\text{Población Económicamente Activa} * 100}{\text{Población en edad Activa}}$$

### **Productividad**

El sitio web <https://es.wikipedia.org/wiki/Productividad> fuente especificada no



válida, define “es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para dicha producción.

### **Tasa de ocupación de la población**

Se conoce como tasa de empleo a la razón entre la población ocupada y la población económicamente activa (que está en condiciones de formar parte del mercado laboral). El índice más habitual, sin embargo, es la tasa de desempleo (la cantidad de desempleados sobre la población económicamente activa).

**Tabla No. 2.1. Indicadores socioeconómicos**

<p><b>1. Incidencia de la pobreza</b></p>	<p>Relaciona el número de personas (hogares) que tienen un nivel de gasto de consumo o ingreso per cápita por debajo de la línea de pobreza (equivalente a una canasta normativa básica con dos componentes: alimentario y no alimentario), con la población total de referencia. Este indicador permite evaluar el nivel de pobreza del país bajo el enfoque de pobreza monetaria.</p>
<p><b>2. Incidencia de la pobreza extrema</b></p>	<p>Relaciona el número de personas (hogares) que tienen un nivel de gasto de consumo o ingreso per cápita por debajo del valor de la línea de pobreza extrema o indigencia (equivalente a una canasta normativa básica de consumo alimentario que cubre requerimientos mínimos nutricionales), con la población total de referencia. Este indicador permite evaluar el nivel de pobreza extrema o indigencia del país bajo el enfoque de pobreza monetaria.</p>
<p><b>3. Coeficiente de la brecha de pobreza</b></p>	<p>Relaciona la diferencia de los gastos de consumo o ingreso per cápita de los pobres con el valor de la línea de pobreza. Este indicador mide la “profundidad” de la pobreza monetaria, es decir, qué tan pobres son los pobres. Indica la distancia promedio de las personas pobres a la línea de pobreza.</p>
<p><b>4. Coeficiente de Gini</b></p>	<p>Relaciona la distribución de los ingresos de la población con la distribución de la población de referencia. El coeficiente de Gini es una medida de la desigualdad de los ingresos que va desde 0 a 1, en donde 0 corresponde con la perfecta igualdad y 1 con la perfecta desigualdad. Es considerado uno de los principales indicadores de la desigualdad de ingresos de los países.</p>
<p><b>5. Índice de desarrollo humano</b></p>	<p>Sintetiza el nivel de desarrollo humano del país en base a tres índices: i) Índice de esperanza de vida al nacer; ii) Índice de Educación (Tasa de alfabetización de adultos y tasa bruta de matriculación); y iii) Índice de Producto Interno Bruto (PIB) per cápita. Este indicador mide el adelanto medio de un país en lo que respecta a la capacidad humana básica representada por las tres oportunidades humanas más importantes y permanentes: existencia larga y saludable, nivel de conocimientos y</p>

	nivel de vida decoroso.
<b>6. Tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años</b>	Relaciona el número de niños menores de 5 años con retardo de crecimiento de talla para la edad, con el total de niños menores de 5 años. Este indicador permite evaluar el estado nutricional de la niñez, siendo uno de los indicadores más relevantes de la seguridad alimentaria.
<b>7. Tasa de población afiliada a algún sistema de salud</b>	Relaciona el número de personas cubiertas por algún tipo de sistema de salud, con la población total de referencia. Este indicador permite evaluar la capacidad del país de brindar a la población un aseguramiento que le permita enfrentar situaciones de riesgo en la salud y atender sus necesidades de salud integral.
<b>8. Tasa de analfabetismo global</b>	Relaciona el número de personas de 15 años y más que no saben leer ni escribir, con la población total de ese grupo de edad. Este indicador muestra las deficiencias del sistema educativo de garantizar una mínima educación a la población.
<b>9. Promedio de años de estudio de la población de 15 años y más</b>	Relaciona el número total de grados aprobados por la población de 15 años y más con la población total de ese grupo de edad. Es un indicador que -a partir de la escolaridad alcanzada- evalúa el nivel de desarrollo educativo de la población de ese grupo de edad.
<b>10. Tasa Bruta de participación o tasa de actividad</b>	Relaciona el número de personas en edad de trabajar que se encuentran trabajando o buscando activamente un trabajo, con la población total en edad de trabajar. Este indicador mide la proporción de la población en edad de trabajar que participa o desea participar activamente en el mercado de trabajo. Permite evaluar la capacidad de inserción de la mano de obra a la fuerza de trabajo.
<b>11. Niveles de desempleo y subempleo de la PEA</b>	Relaciona los niveles de desempleo y subempleo del mercado de trabajo con la población económicamente activa (PEA). Este indicador permite evaluar las limitaciones del mercado laboral para insertar de manera adecuada a la fuerza de trabajo.
<b>12. Tasa de participación de la mujer en el mercado de trabajo</b>	Este indicador evidencia el nivel de participación de las mujeres en edad de trabajar, en el mercado de trabajo.
<b>13. Porcentaje de hogares con acceso a agua potable por red pública</b>	Relaciona el número de hogares cuyas viviendas cuentan con servicio de agua potable conectado a red pública dentro o fuera de la vivienda, con el total de hogares de referencia. Es un indicador que mide el acceso de las familias a fuentes seguras de agua para uso doméstico y cuya carencia tiene repercusiones en la salud.
<b>14. Porcentaje de hogares con acceso a un sistema adecuado de eliminación de excretas</b>	Relaciona el número de hogares cuyas viviendas cuentan con sanitario conectado a alcantarilla o pozo séptico, con el total de hogares de referencia. Este indicador refleja la proporción de familias que tienen condiciones sanitarias adecuadas.
<b>15. Porcentaje de hogares con servicio eléctrico</b>	Relaciona el número de hogares cuyas viviendas cuentan con energía eléctrica en sus viviendas, con el total de hogares de referencia. Este indicador mide la disponibilidad de energía eléctrica de las familias.
<b>16. Zonas protegidas para preservar la biodiversidad/superficie total</b>	Relaciona el total de área de las zonas protegidas del país para preservar la biodiversidad (Parque nacional, reserva nacional, santuario nacional, santuario histórico, reserva paisajística, refugio de vida silvestre, zona reservada, Cotos de caza, reserva comunal, bosques de protección),

	con la superficie total del país.
<b>17. Producto interno bruto per cápita</b>	Relaciona el PIB en dólares con la población total del país. Este indicador indica el nivel de producción promedio por persona y es un referente del nivel promedio de desarrollo del país.
<b>18. Tasa de crecimiento del PIB per cápita</b>	Relaciona la variación del PIB per cápita de un año, con el PIB del año anterior, en valores constantes. Este indicador muestra la evolución que ha experimentado el país en su nivel promedio de desarrollo socioeconómico. Un aumento de este indicador implica que la producción total está creciendo más rápido que la población, lo que denotaría, en el marco de una política de equidad, mejorar el nivel promedio de vida de la población.
<b>19. Gasto social como porcentaje del gasto público total</b>	Relaciona la magnitud de recursos ejecutados por el gobierno para la prestación de servicios sociales y financiamiento de planes, programas y proyectos destinados a mejorar los niveles de vida de la población, con el gasto público total ejecutado en el año de referencia. Refleja las prioridades de la política social del gobierno.
<b>20. Gasto social como porcentaje del PIB</b>	Relaciona la magnitud de recursos ejecutados por el gobierno para la prestación de servicios sociales y financiamiento de planes, programas y proyectos destinados a mejorar los niveles de vida de la población, con el PIB en el año de referencia. Este indicador permite evaluar si el gasto social que destina el país presenta una proporción razonable frente al nivel de la actividad económica.

Fuente: Decisión 753 La comisión de la comunidad Andina (2011, pág. 3)

## 2.5. Hipótesis

El control estratégico del Banco Nacional de Fomento incide significativamente en el desarrollo social caso parroquia San Antonio de Quisapincha.

## 2.6. Señalamiento de variables

**2.6.1. Variable independiente:** Control estratégico

**2.6.2. Variable Dependiente:** Desarrollo social

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

El presente proyecto de investigación se fundamenta en el paradigma positivista cuantitativo ya que es posible establecer las causas de los hechos.

El enfoque de la investigación es un proceso sistemático, que se relaciona de forma directa con el método de investigación. Debido a la naturaleza de las variables, control estratégico variable cualitativa, y desarrollo social variable cuantitativa el enfoque utilizado es mixto, que según el autor Hernández, R (2006), en su libro Metodología de la Investigación señala “los enfoques de la investigación son cuantitativo y cualitativo, y la unión de los dos generan el enfoque mixto de la investigación”.

#### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

La modalidad de la investigación es la que en breve se detalla:

##### **Investigación bibliográfica**

De acuerdo con Alfonzo, I (1994) la investigación bibliográfica se la define como:

Un procedimiento científico, un proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema. Al igual que otros tipos de investigación, éste es conducente a la construcción de conocimientos.

Dentro del ámbito propio de la investigación se utiliza información generada por expertos en las variables objetos de estudio, de fuentes primarias como son libros,

revistas, datos publicados en páginas web oficiales como Ministerio de Industrias y Competitividad, Banco Nacional de Fomento, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), GAD parroquial San Antonio de Quisapincha entre otros. Que de alguna forma intervienen en el problema objeto de estudio del presente trabajo investigativo.

### **Investigación de campo**

Se define a la investigación de campo como aquella investigación que se realiza donde se desenvuelven los hechos que son objetos de estudio, en este contexto Muñoz, C y Banassini, M señalan:

El levantamiento de la información como el análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas, conocimientos y métodos utilizados para obtener conclusiones, se realizan en el medio en el que se desenvuelve el fenómeno o hecho de estudio Muñoz, C (1998, pág. 93)

En este contexto la investigación es de campo se realiza en el lugar de los hechos en la parroquia de Quisapincha e instalaciones del Banco Nacional de Fomento.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

#### **Investigación descriptiva**

De acuerdo con Naghi, (2005, pág. 91) la investigación descriptiva es “una forma de estudio para saber, quién, cómo, cuándo y por qué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo explica perfectamente, conceptos, objetos y cuentas”.

En este contexto se puede definir a la investigación descriptiva como la investigación que describe procesos sin interferir en los sujetos u objetos de estudio.

### 3.4. Población

La población se la puede definir como el conjunto de elementos, objetos que sirven como un arquetipo sobre los que se realizan observaciones.

La población objeto de estudio la conforman los agricultores de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha y los pequeños comerciantes de artículos de cuero que se encuentran agremiados en las diferentes asociaciones.

La población objeto de estudio son 890 personas, según información proporcionada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

### Muestra

Una muestra es un subconjunto pequeño que reúne las mismas características de la población, las muestras se obtienen con el fin de inferir, la realidad de la población.

El tipo de muestreo que se utilizó fue el probabilístico aleatorio simple, para llegar al resultado se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pqn}{z^2 pq + ne^2}$$

Dónde:

N= tamaño de la muestra

Z= nivel de confianza

P= probabilidad de ocurrencia

Q= probabilidad de no ocurrencia

E= error de muestreo

Z = 1.96

$$P = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$n = 890$$

$$e = 0.05$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)(890)}{(1.96)^2 (0.5)(0.5) + (890)(0.05)^2}$$

$$n = 268.33$$

$$n = 268$$

El tamaño de la muestra con la que se va a realizar la investigación es de 268 personas, para el levantamiento de indicadores de bienestar social.

Para la comprobación de la hipótesis de la variable independiente control estratégico, la encuesta se realizará a los once colaboradores del departamento de créditos del Banco Nacional de Fomento.

### 3.5. Operacionalización de variables

#### 3.5.1. Variable independiente “control estratégico”

**Tabla No. 3.1 Operacionalización de variable independiente**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas
El Control estratégico es un tipo especial de control ya que evalúa y monitorea el comportamiento estratégico de la organización con el fin de comparar los resultados obtenidos con los planificados.	Rentabilidad	ROA ROE	¿El BNF posee un estudio de los comerciantes y agricultores que necesitan crédito en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha?	Técnica encuesta instrumento cuestionario
	Objetivos y metas	Auditoría de gestión	¿El banco cuenta con planes y proyectos para acercar los servicios financieros al agro?	
	Acciones Correctivas	Desviaciones metodológicas entre lo planificado y lo logrado	¿El banco cuenta con indicadores de la gestión crediticia, que realizan los agricultores y comerciantes en las parroquias rurales?	
	Sistemas de información	Canales de comunicación	¿Los recursos humanos son capacitados, motivados? ¿Existen planes de optimización de recursos materiales y financieros dentro del Banco nacional de Fomento?	

Elaborado por: Domínguez, F (2014)



### 3.5.2. Variable dependiente “desarrollo social”

**Tabla No. 3.2 Operacionalización de variable dependiente**

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas
El desarrollo social hace referencia al desarrollo de la sociedad en las áreas del capital humano, implica cambios significativos y positivos, en las interrelaciones de las personas con las dependencias estatales, además de un sostenido crecimiento económico, y cuyo fin mismo es alcanzar bienestar social.	Pobreza y pobreza extrema	% de Pobreza	¿El Banco Nacional de Fomento posee indicadores de bienestar generados por las operaciones crediticias?	Técnica encuesta instrumento cuestionario
	Económico	Ingresos per cápita	¿El banco da seguimiento a los créditos concedidos?	
	Social	Acceso a la educación	¿El banco promueve capacitación a los comerciantes que acceden a microcrédito y a los agricultores?	
	Ambiental	Medio ambiente	¿El banco trabaja mancomunadamente con el MAGAP, con el fin de fomentar y desarrollar las buenas prácticas agrícolas?	

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

### 3.6. Plan de recolección de la información

La información recolectada para el desarrollo del presente trabajo investigativo proviene de fuentes primarias y secundarias, de acuerdo con Naranjo, G (2014) la información debe reestructurarse de la siguiente manera:

1. Plan de recolección de la información
2. Análisis de la información.

**Tabla No. 3.3 Plan de recolección de la información:**

Preguntas básicas	Explicación
¿Para qué?	Alcanzar objetivos de la investigación
¿De qué personas u objetivos?	De las personas que conforman el aparato productivo de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha
¿Sobre qué aspectos?	Operaciones de crédito y desarrollo social
¿Quién o quiénes?	Investigadora
¿Cuándo?	Noviembre de 2014 a Abril 2015
¿Dónde?	Parroquia de Quisapincha-BNF
¿Cuántas veces?	1 vez
¿Qué técnicas de recopilación?	Encuesta.
¿Con qué?	Recursos, cuestionarios, respuestas escritas.
¿En qué situación?	De persona a persona

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

### 3.7. Procesamiento y análisis

El análisis de la información se lo realiza a través de la investigación y definición de indicadores y conceptos de cada variable.

## Tabulación y gráficos

Se tabula a través de una tabla dinámica de frecuencias con el fin de brindar mayor flexibilidad y facilidad a la lectura de datos por parte de terceras personas.

**Tabla No. 3.4 Ejemplo de tabla dinámica:**

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
nn	20	100%	100%

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

## Gráficos

Los gráficos que se utilizan son: los diagramas de pastel y herramientas estadísticas, debido a que generalmente representan proporciones.

## Plan de análisis e interpretación de resultados

El análisis e interpretación de resultados se lo realizará en base al estudio referencial realizado en el capítulo II marco teórico.

## Comprobación de hipótesis

La comprobación de hipótesis se lo realiza a través del estadígrafo Ji cuadrado debido a que las variables de nuestro estudio son una combinación de variables cuantitativas y cualitativas en este contexto el mejor estadígrafo que nos permite testear la hipótesis es el Ji Cuadrado.

Según Quevedo Ricardi, (2011) “El estadístico Ji-cuadrado (o Chi cuadrado), que tiene distribución de probabilidad del mismo nombre, nos servirá para someter a prueba hipótesis referidas a distribuciones de frecuencias”.

El mismo autor señala Quevedo Ricardi, (2011):

En primer lugar usaremos el estadístico Ji-cuadrado para probar la asociación entre dos variables, y luego lo usaremos para evaluar en qué medida se ajusta la distribución de frecuencias obtenida con los datos de una muestra, a una distribución teórica o esperada.

En términos generales, esta prueba contrasta frecuencias observadas con las frecuencias esperadas de acuerdo con la hipótesis nula.

### **Conclusiones y recomendaciones**

Se realiza la tabulación, análisis e interpretación de resultados de las encuestas aplicadas a la población de estudio con la finalidad de identificar el problema y proponer una solución.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los resultados se realiza a través de la aplicación del cuestionario a los directivos y clientes internos del Banco Nacional de Fomento que se encuentran involucrados en el área de operaciones de crédito, especialmente en microcréditos para el sector agropecuario y empresarial, para los sectores minorista, de acumulación simple y ampliada y de consumo.

#### 4.1. Análisis de resultados

##### Pregunta No. 1

1. ¿El Banco Nacional de Fomento, en la provincia de Tungurahua, posee políticas de financiamiento alineadas a programas del MAGAP en la parroquia rural de Quisapincha?

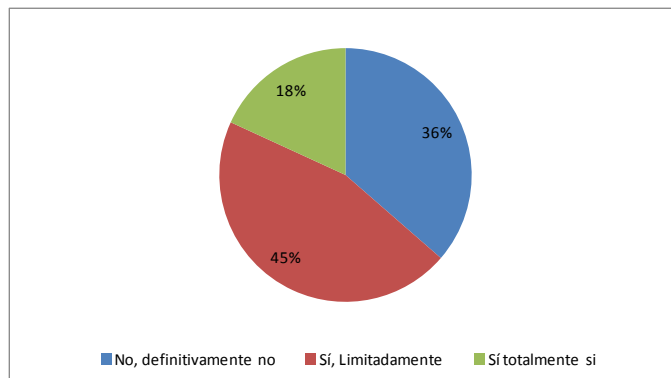
**Tabla No. 4.1 Políticas de financiamiento alineadas a programas del MAGAP**

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente no	4	36%	36%
Sí, limitadamente	5	45%	82%
Sí totalmente si	2	18%	100%
Total	11	100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

#### **Gráfico No. 4.1 Políticas de financiamiento alineadas a programas del MAGAP**



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

#### **Análisis de datos**

Con respecto a la alineación de políticas estratégicas entre las instituciones accionistas del banco, el 36% de los clientes internos señalan que no existe ningún tipo de alineación de estrategias para generar desarrollo institucional y definir un la situación real de la institución.

El 63% de los clientes internos manifiesta en la encuesta aplicada que existe algún tipo de alineación estratégica entre el BNF y MAGAP.

#### **Interpretación de resultados**

En la concesión de la ley y de la institucionalidad del Banco Nacional de Fomento, la institución cuenta con socios estratégicos que contribuyen al desarrollo de los sectores especiales como son el agro y las actividades microempresariales para trabajar de forma coordinada generando progreso exponencial de las zonas.

## Pregunta No. 2.

2. ¿El Banco Nacional de Fomento, en la provincia de Tungurahua, posee políticas de financiamiento alineadas a programas del MIPRO, en el sector micro empresarial y artesanal de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha?.

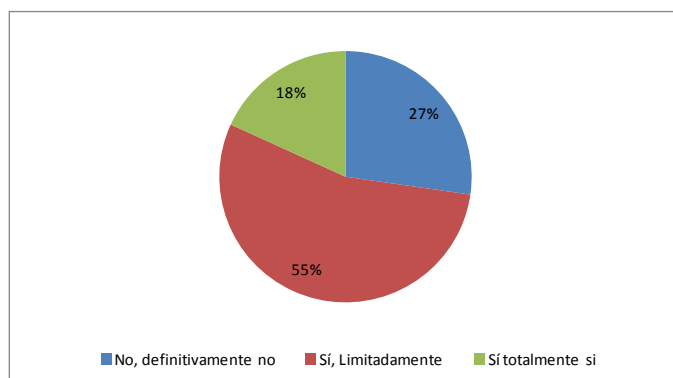
**Tabla No. 4.2 Políticas de financiamiento alineados a programas del MIPRO**

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente no	3	27%	27%
Sí, limitadamente	6	55%	82%
Sí totalmente si	2	18%	100%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.2 Políticas de financiamiento alineados a programas del MIPRO**



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

## Análisis de datos

Sólo el 27% de los clientes internos que laboran en el departamento de créditos, señalan que no existe alineación de políticas estratégicas de financiamiento de proyectos elaborados entre el Ministerio de Industrias y Productividad y el Banco Nacional de Fomento.

El 73% de los clientes internos encuestados señalan que existe algún tipo de aproximación en forma parcial o total a los programas del MIPRO.

### **Interpretación de resultados**

Las zonas especiales de desarrollo deben contar con aliados estratégicos que inyecten capital y proyectos de desarrollo a estas zonas que adolecen de falta de crédito oportuno, barato además de capacitación intensa.

### **Pregunta No. 3**

**3. ¿El Banco Nacional de Fomento monitorea el desarrollo social de las comunidades u asociaciones SEPS donde ejerce influencia directa?**

**Tabla No. 4.3 Desarrollo social**

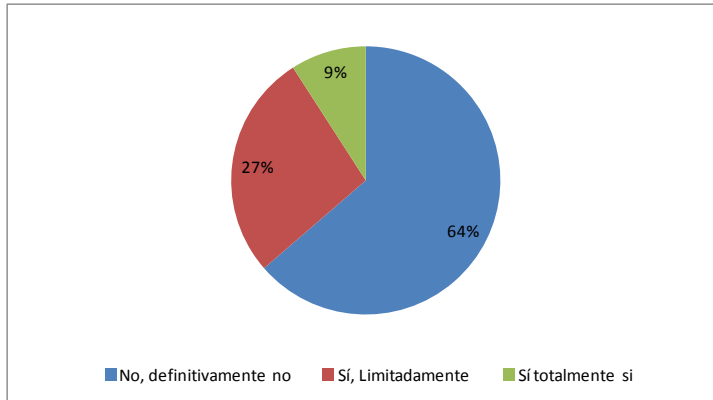
<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia relativa acumulada</b>
<b>No, definitivamente no</b>	<b>7</b>	<b>64%</b>	<b>64%</b>
<b>Sí, limitadamente</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>	<b>91%</b>
<b>Sí totalmente si</b>	<b>1</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)



### Gráfico No. 4.3 Desarrollo social



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### Análisis de datos

El 64% de los clientes consultados señalan de manera categórica que el Banco Nacional de Fomento no evalúa, ni monitorea de alguna manera el desarrollo social que ejerce las operaciones de crédito en las zonas donde ejerce influencia.

El 36% de los consultados señala que se generan indicadores de alguna manera sin ser estos los más exactos u objetos de evaluación. Por segmentación de concesión.

### Interpretación de resultados

Las organizaciones que realizan algún tipo de actividad económica son organizaciones SEPS, cuya finalidad es generar mayor participación en el mercado, así como bienestar social para sus asociados.

#### Pregunta No. 4

4. ¿Existe procesos de monitoreo y control de la penetración de las operaciones crediticias en el mercado financiero del cantón Ambato y sus parroquias rurales?

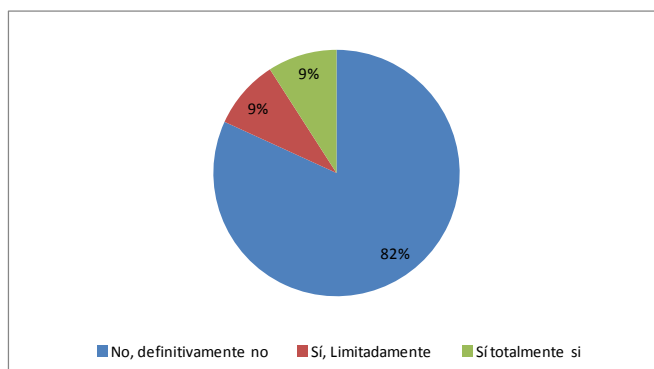
Tabla No. 4.4 Monitoreo y control

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente no	9	82%	82%
Sí, limitadamente	1	9%	91%
Sí totalmente si	1	9%	100%
Total	11	100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

Gráfico No. 4.4 Monitoreo y control



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

#### Análisis de datos

El 82% de los clientes consultados señalan que no existen procedimientos de control que midan el grado de participación o penetración del mercado financiero en general esto incluye al segmento popular y solidario que es donde el banco centra su acción.

El 18% de los consultados señalan que existen mecanismos de monitoreo de penetración del mercado pero de forma general en definitiva no existen estudio estratificados por áreas o segmentos de acción.

### **Interpretación de resultados**

Los procesos de control permiten conocer a la alta gerencia si la estrategia de desarrollo implementada ha permitido ejercer mayor influencia y participación en el mercado objetivo.

### **Pregunta No. 5**

**5. ¿Considera Usted que las actividades que realiza el Banco Nacional de Fomento coadyuva a cumplir con el plan estratégico de la institución, y el rol de la institución en el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir?**

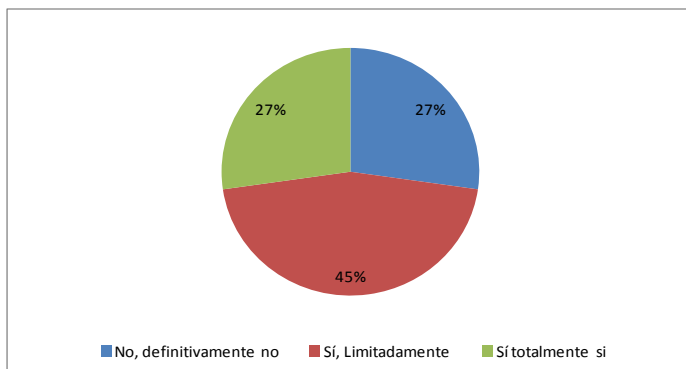
**Tabla No. 4.5 Plan estratégico**

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia relativa acumulada</b>
<b>No, definitivamente no</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>
<b>Sí, limitadamente</b>	<b>5</b>	<b>45%</b>	<b>73%</b>
<b>Sí totalmente si</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.5 Plan estratégico**



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### **Análisis de datos**

El 27% de los clientes internos consultados señala que las actividades que realiza el banco en el área de crédito no contribuyen al cumplimiento del plan estratégico de la institución y menos aún al logro de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

En contraste a lo señalado por el 73% de los clientes internos consultados señalan que las actividades que cumple el Banco Nacional de Fomento en el área de créditos contribuyen al cumplimiento de la planificación desarrollada, para la implementación de las estrategias, lo cual contribuye de forma directa al logro de los objetivos estipulados en el Plan Nacional del Buen Vivir.

### **Interpretación de resultados**

Todo el aparato estatal, es decir cada una de las instituciones del Estado deben correlacionar sus planes institucionales al Plan Nacional Ciudades del Buen Vivir, con el fin de prestar su contingente para el cumplimiento de los objetivos que son de directa o indirecta competencia.

## Pregunta No. 6

6. ¿El Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato, coadyuva a cambiar la matriz productiva en la parroquia rural de Quisapincha?

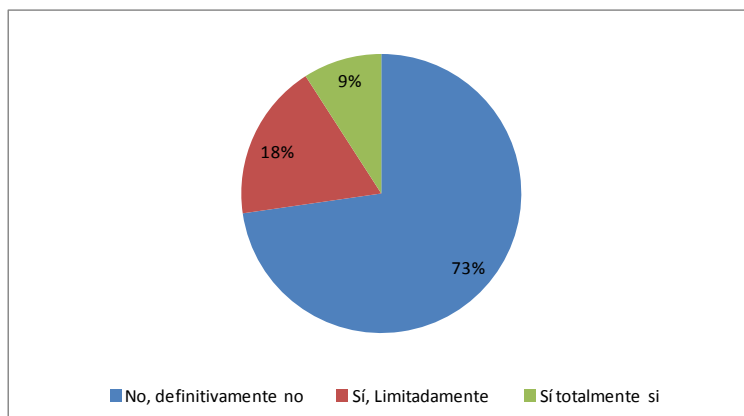
Tabla No. 4.6 Matriz productiva

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente no	8	73%	73%
Sí, limitadamente	2	18%	91%
Sí totalmente si	1	9%	100%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

Gráfico No. 4.6 Matriz productiva



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### Análisis de datos

El 73% de los clientes internos del departamento de créditos consultados consideran que la actividad del banco en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha es mínima, por lo tanto su accionar no contribuye significativamente al cambio de la matriz productiva debido a que la operatividad en la parroquia es imperceptible.

El 27% de los clientes internos consultados señalan que los servicios del banco en la parroquia San Antonio de Quisapincha contribuyen al desarrollo y cambio de la matriz productiva debido a que es una política institucional.

### **Interpretación de resultados**

Las políticas y estrategias de desarrollo implementadas por el gobierno nacional son táctica de gran envergadura, con lo que se pretende mejorar la capacidad productiva del país y generar valor agregado a la producción hecha en Ecuador.

### **Pregunta No. 7**

**7. ¿El gobierno corporativo de la sucursal BNF Ambato, controla y monitorea de forma permanente los resultados de la estrategia de crecimiento y desarrollo planteada con respecto a las actividades realizadas en el cantón Ambato?**

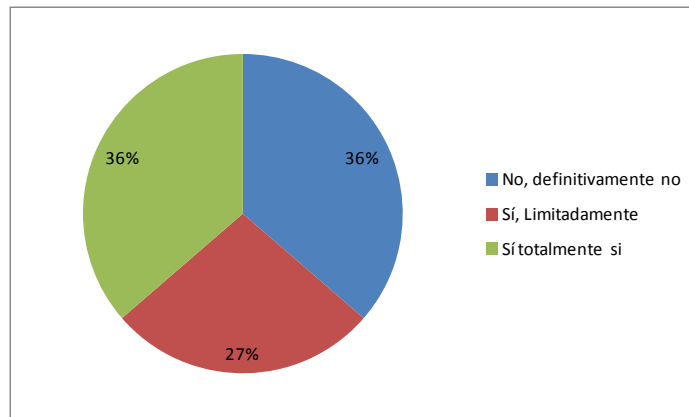
**Tabla No. 4.7 Evaluación de la estrategia**

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia relativa acumulada</b>
<b>No, definitivamente no</b>	<b>4</b>	<b>36%</b>	<b>36%</b>
<b>Sí, limitadamente</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>	<b>64%</b>
<b>Sí totalmente si</b>	<b>4</b>	<b>36%</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

#### Gráfico No. 4.7 Evaluación de la estrategia



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

#### Análisis de datos

El 36% de los clientes internos consultados señalan que no existe una estrategia socializada y desarrollada por el gobierno corporativo que permita mejorar los niveles de eficiencia en la operatividad del banco.

#### Aspectos positivos

El 64% de los clientes consultados señalan que en la institución se monitorea de forma permanente la estrategia de crecimiento y desarrollo planteada.

#### Interpretación de resultados

Implementar estrategias de desarrollo y crecimiento contribuye a cumplir los objetivos institucionales y a lograr una mayor participación en el mercado anhelado o meta que persigue la institución.

## Pregunta No. 8

8. ¿Se proyectan y planifican actividades con los socios estratégicos del banco como son MAGAP y MIPRO?

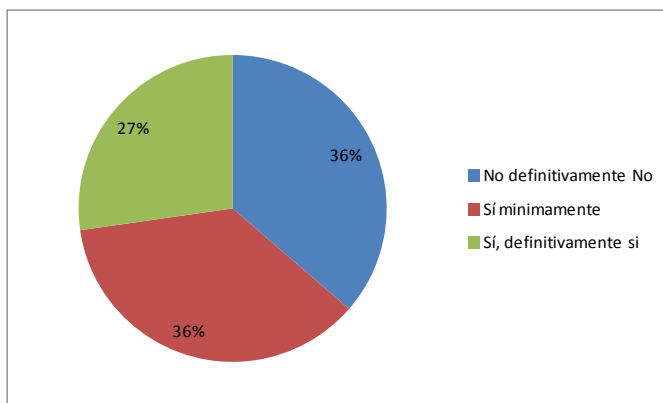
Tabla No. 4.8 Socios estratégicos

Opciones de respuesta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
No definitivamente no	4	36%	36%
Sí mínimamente	4	37%	73%
Sí, definitivamente si	3	27%	100%
<b>Todo</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

Gráfico No. 4.8 Socios estratégicos



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

## Análisis de datos

El 36% de los clientes internos consultados señalan que no existen planes operativos entre el BNF y otras instituciones del estado que son socios estratégicos del Banco, como son los ministerios MIPRO y MAGAP, a través de planes de acción que el banco financiaría.



En contraste el 64% de los clientes internos consultados señalan que existen programas y planes para financiar los proyectos de los socios estratégicos del Banco Nacional de Fomento.

### **Interpretación de resultados**

Contar con socios estratégicos a largo plazo coadyuvará a desarrollar y acrecentar los beneficios generados por la gestión de la institución, en este contexto los ministerios de la producción y ganadería deben fomentar proyectos que el banco debe financiar con el fin de crear empresas sustentables que sean capaces a corto plazo de ser autosustentables y sostenibles.

### **Pregunta No. 9**

**9. ¿El Banco Nacional de Fomento evalúa y monitorea los destinos y usos de las operaciones de crédito que realiza la institución?**

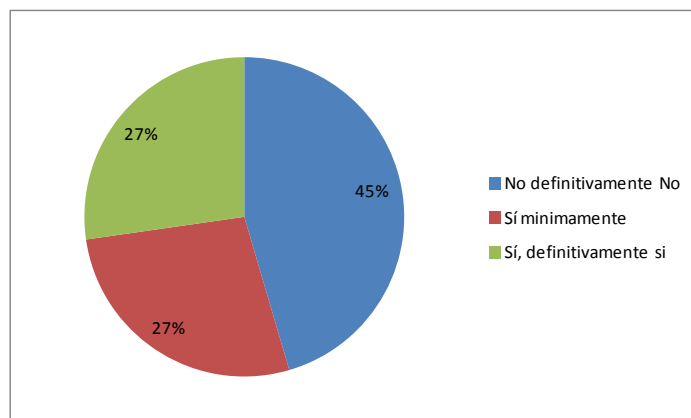
**Tabla No. 4.9 Evaluación y monitoreo de los usos a las operaciones de crédito**

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia relativa acumulada</b>
<b>No definitivamente no</b>	<b>5</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>
<b>Sí mínimamente</b>	<b>3</b>	<b>28%</b>	<b>73%</b>
<b>Sí, definitivamente si</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>	<b>100%</b>
<b>Todo</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### Gráfico No. 4.9 Evaluación y monitoreo de los usos a las operaciones de crédito



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

#### Análisis de datos

El 45% de los clientes internos consultados señalan que no existen procesos de evaluación del destino y el uso de los capitales prestados en los segmentos que presta los servicios el banco.

El 55% de los clientes internos encuestados señalan que existe algún tipo de monitoreo y evaluación de los destinos de las operaciones de crédito del Banco Nacional de Fomento.

#### Interpretación de resultados

Los diferentes segmentos de créditos son divididos debido al tipo de riesgo existente y es en este sentido de vital importancia que las operaciones de crédito concedidas deben ser monitoreadas y evaluadas con el fin de establecer si los destinos de uso de créditos son los sectores: agrícola, comercio y manufactura.

## Pregunta No.10

**10. ¿El Banco Nacional de Fomento posee indicadores de bienestar social generados por las operaciones crediticias concedidas en las parroquias rurales de Ambato?**

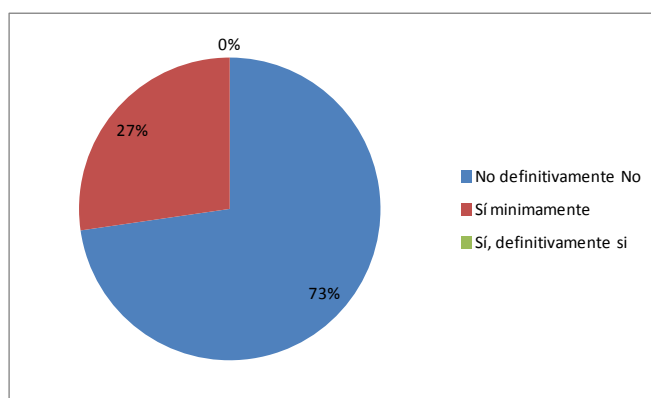
**Tabla No. 4.10 Indicadores de bienestar social**

Opciones de respuesta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
No definitivamente no	8	73%	73%
Sí mínimamente	3	27%	100%
Sí, definitivamente si	0	0%	100%
Todo	11	100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.10 Indicadores de bienestar social**



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### Análisis de datos

El 73 % de los consultados señalan que no existe en el banco un indicador de bienestar social generado por los servicios financieros que brinda en forma categorizada o sectorizada por parroquias dentro de la jurisdicción del cantón Ambato.

En contraste el 27% de los encuestados señalan que existen indicadores de bienestar social generados por las operaciones de crédito del Banco Nacional de Fomento.

### **Interpretación de resultados**

El crédito es uno de los mecanismos más eficientes para la reducción de la pobreza extrema, obtener operaciones de crédito con un costo financiero inferior a la media del mercado permitirá volver más competitiva a la organización y cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Buen Vivir.

### **Pregunta No.11**

**11. ¿El Banco Nacional de Fomento promueve capacitación a los comerciantes y agricultores que son sujetos activos de crédito?**

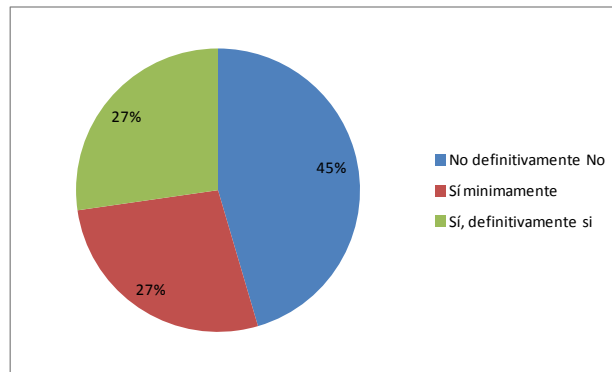
**Tabla No. 4.11 Capacitación**

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia relativa acumulada</b>
<b>No definitivamente no</b>	<b>5</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>
<b>Sí mínimamente</b>	<b>3</b>	<b>28%</b>	<b>73%</b>
<b>Sí, definitivamente si</b>	<b>3</b>	<b>27%</b>	<b>100%</b>
<b>Todo</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### Gráfico No. 4.11 Capacitación



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### Análisis de datos

El 45% de los consultados señalan categóricamente que no existen programas de capacitación a los sujetos de crédito que han accedido a operaciones financieras en la institución.

Mientras que el 55% de los consultados señalan que existen programas de capacitación a los sujetos de crédito.

### Interpretación de resultados

Entregar operaciones de crédito solo es el primer paso en el logro de los objetivos institucionales del Banco Nacional de Fomento, por lo cual es de vital importancia dar capacitación a los sujetos de crédito para que administren los rubros recibidos de la mejor manera.

## Pregunta No. 12

12. ¿El Banco Nacional de Fomento posee un estudio de los comerciantes y agricultores que necesitan crédito productivo y/o asociativo en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha?

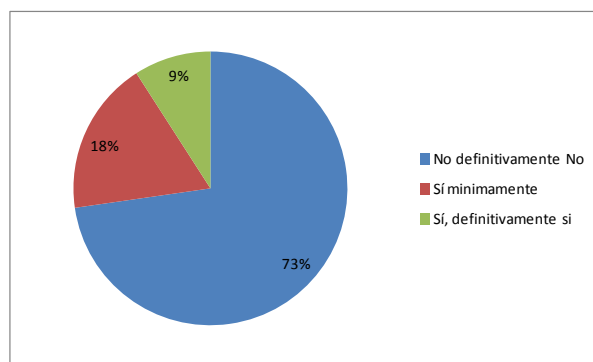
Tabla No. 4.12 Estudios técnicos

Opciones de respuesta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
No definitivamente no	8	73%	73%
Sí mínimamente	2	18%	91%
Sí, definitivamente si	1	9%	100%
<b>Todo</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

Gráfico No. 4.12 Estudios técnicos



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### Análisis de datos

El 73% de los clientes internos del Banco Nacional de Fomento consultados señalan que el Banco no realiza estudios de demanda insatisfecha dentro de las parroquias rurales del cantón Ambato.

En contraste el 27% de los consultados señalan que existen estudios de demanda insatisfecha y al interior del banco trabajan sobre la ejecución de las actividades.

### **Interpretación de resultados**

Los estudios de demanda insatisfecha permiten entrever a las instituciones la necesidad de mercados que les permitan generar estrategias que coadyuven a la institución a suplir las necesidades insatisfechas de los mercados nuevos y los mercados objetivos.

### **Pregunta No. 13**

**13. ¿El banco cuenta con planes y proyectos en la sucursal Ambato para acercar los servicios financieros al agro?**

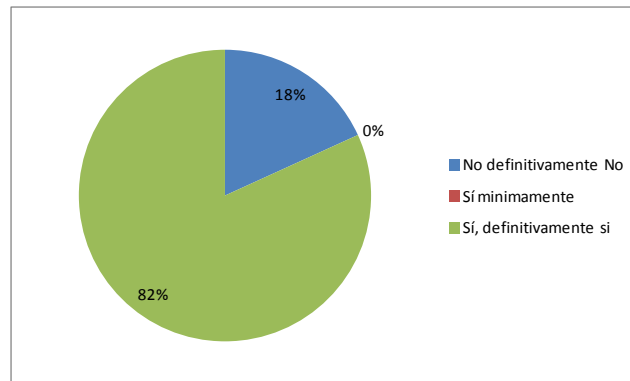
**Tabla No. 4.13 Planes y proyectos**

<b>Opciones de respuesta</b>	<b>Frecuencia acumulada</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia relativa acumulada</b>
<b>No definitivamente no</b>	<b>2</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>
<b>Sí mínimamente</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>
<b>Sí, definitivamente si</b>	<b>9</b>	<b>82%</b>	<b>100%</b>
<b>Todo</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.13 Planes y proyectos**



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### **Análisis de datos**

El 18% de los clientes internos consultados señalan que a pesar que el banco es una institución financiera creada para acercar los servicios económicos al agro y a la microempresa, no existe en la sucursal Ambato planes de acción que ejecuten lo programado.

Mientras que en contraste a lo expuesto por los clientes internos señalados anteriormente, el restante 82% de los mismos señala que existen planes de acción para cumplir la misión y la visión del banco.

### **Interpretación de resultados**

La planificación institucional a nivel global del Banco Nacional de Fomento coadyuva a mejorar la efectividad operacional de la institución.



#### Pregunta No.14

14. ¿El banco cuenta con indicadores de la gestión crediticia, que realiza en las parroquias rurales?

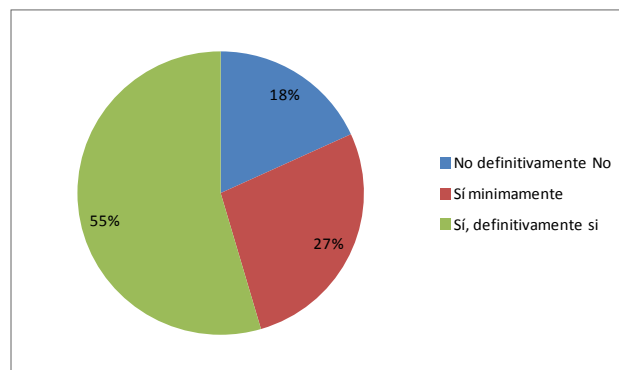
Tabla No. 4.14 Indicadores de gestión

Opciones de respuesta	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
No definitivamente no	2	18%	18%
Sí mínimamente	3	27%	45%
Sí, definitivamente si	6	55%	100%
Todo	11	100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

Gráfico No. 4.14 Indicadores de gestión



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

#### Análisis de datos

El 18% de los clientes internos consultados señalan que no existen en la institución algún tipo de monitoreo por indicadores que permitan medir la gestión del banco y su incidencia en las parroquias rurales del cantón Ambato.

En contraste el 82% de los clientes internos consultados señalan que el banco cuenta con indicadores de gestión de las actividades del área de crédito en parroquias rurales.

## Interpretación de resultados

En el desarrollo de la presente investigación se expone que el crédito es uno de los generadores de indicadores de bienestar social debido a que es el motor de desarrollo número uno, en este orden de ideas es de vital importancia que se generen indicadores de gestión de crédito como: colocación, mora y recuperación de cartera a más de los usos y destinos de cada operación de crédito.

### Pregunta No.15

#### 15. ¿Los recursos humanos son capacitados, motivados?

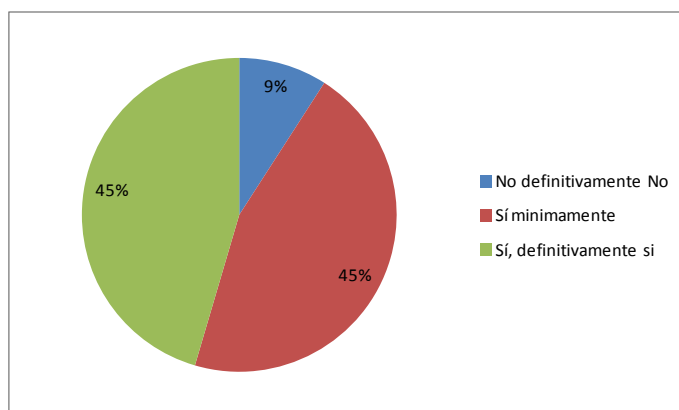
**Tabla No. 4.15 Talento humano capacitado**

Opciones de respuesta	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
No definitivamente no	1	9%	9%
Sí mínimamente	5	46%	55%
Sí, definitivamente si	5	45%	100%
Todo	11	100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.15 Talento humano capacitado**



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

## **Análisis de datos**

El 9% de los clientes internos consultados señalan de forma categórica que el personal que labora en la institución no es debidamente motivado y capacitado.

Mientras que el 91% de los clientes internos encuestados indican que el talento humano que labora en la institución, es debidamente capacitado y motivado ya que el banco permite el crecimiento y desarrollo permanente de su talento humano.

## **Interpretación de resultados**

Capacitar y motivar al personal es generar un socio estratégico debido a que el personal capacitado es más eficiente, motivado y comprometido; lo que permite garantizar de alguna manera un nivel de productividad óptimo.

## **Pregunta No.16**

**16. ¿Existen planes de optimización de recursos materiales y financieros dentro del Banco Nacional de Fomento?**

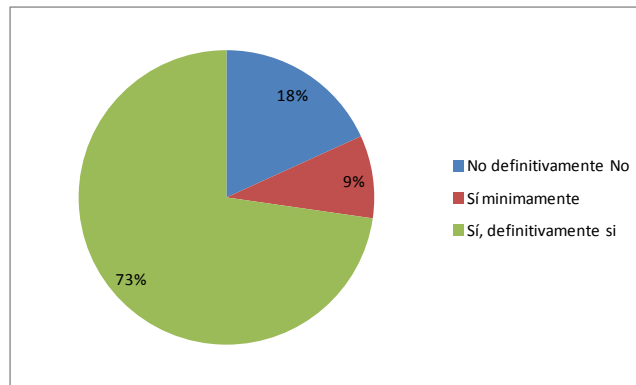
**Tabla No. 4.16 Planes de optimización**

Opciones de respuesta	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa	Frecuencia relativa acumulada
No definitivamente no	2	18%	18%
Sí mínimamente	1	9%	27%
Sí, definitivamente si	8	73%	100%
<b>Todo</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

#### Gráfico No. 4.16 Planes de optimización



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

#### Análisis de datos

El 18% de los clientes internos del Banco Nacional de Fomento, señalan que no existe en la institución planes y procedimientos que permitan optimizar los recursos de la institución.

En contraste el 82% de los consultados señalan que la institución en la sucursal optimizan los recursos financieros y físicos del Banco Nacional de Fomento, a través de planes de acción y estrategias de desarrollo.

#### Interpretación de resultados

Los planes de optimización de recursos materiales y financieros generan ahorro y muestran indicadores de eficiencia que coadyuvarán al desarrollo de los objetivos institucionales y el logro de la gestión de los directores administrativos del banco.

#### 4.2. Verificación de la Hipótesis

A continuación verificaremos la hipótesis con la aplicación de la prueba ji cuadrado para lo cual se seguirá la siguiente secuencia lógica.

#### 4.2.1. Planteo de Hipótesis

##### a) Modelo Lógico

Ho: El control estratégico del Banco Nacional de Fomento, no incide en el bienestar social de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha.

Hi: El control estratégico en el Banco Nacional de Fomento, incide en el bienestar social de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha.

##### b) Modelo Matemático

Ho:  $O = E$

Hi:  $O \neq E$

##### c) Modelo Estadístico

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

O= Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

$\sum$  = Sumatoria

#### Preguntas de cruce

Variable independiente control estratégico

**¿El gobierno corporativo del Banco Nacional de Fomento Ambato, controla y monitorea de forma permanente los resultados de la estrategia de crecimiento y desarrollo planteada con respecto a las actividades realizadas?**

Opciones de respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
No, definitivamente no	4	36%	36%
Sí, limitadamente	3	27%	64%
Sí totalmente si	4	36%	100%
Total	11	100%	100%

Variable dependiente: Indicadores de bienestar social

**¿El Banco Nacional de Fomento posee indicadores de bienestar social que evidencien las operaciones crediticias concedidas en las parroquias rurales de Ambato?**

Opciones de respuesta	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
No definitivamente no	8	73%	73%
Sí mínimamente	3	27%	100%
Sí, definitivamente si	0	0%	100%
Todo	11	100%	100%

**Tabla No. 4.17 Frecuencias observadas**

Variables	Alternativas			Total
	No, Definitivamente no	Sí, mínimamente	Sí definitivamente si	
Control Estratégico	4	3	4	11
Bienestar social	8	3	0	11
Total	12	6	4	22

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 4.18 Frecuencias esperadas**

Variables	Alternativas			Total
	No, Definitivamente no	Sí, mínimamente	Sí definitivamente si	
Control Estratégico	6	3	2	11
Bienestar social	6	3	2	11
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>22</b>

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

$$E = \frac{(TF * TC)}{TG}$$

**Donde:**

Tf = Total filas

Tc= Total columnas

Tg = Total global

#### 4.2.2. Regla de decisión

$$1 - 0.90 = 0.10 \infty$$

##### a) Grados de libertad

$$Gl = (Tc - 1) (Tf - 1)$$

Donde:

**Gl** = Grados de libertad

**Tc** = Total columnas

**Tf** = Total filas

**Entonces:**

$$Gl = (Tc - 1) (Tf - 1)$$

$$Gl = (3 - 1) (2 - 1)$$

$$Gl = 2$$

- Se acepta la hipótesis nula si el valor de  $X^2$  a calcularse es menor a 4.61 con un rango de error del 0.10 y dos grados de libertad de lo contrario se rechaza.

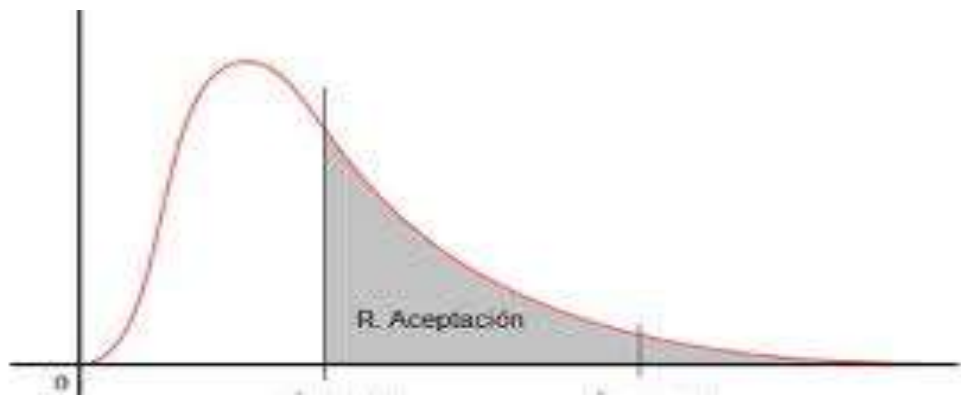
### 4.2.3. Cálculo de ji cuadrado

Tabla No. 4.19. Cálculo de ji cuadrado

(O)	(E)	(O - E)	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> /E
4	6	-2	4	0,6666667
8	6	2	4	0,6666667
3	3	0	0	0
3	3	0	0	0
4	2	2	4	2
0	2	-2	4	2
22	22	0	16	5,3333333

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

Gráfico No. 4.17. Ji cuadrado



$$X^2 = 4.61 \quad X^2 = 5.33$$

En función de  $X^2$  calculado obtuvo un valor de 5.33 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna con un alfa de 0,10 y con dos grados de libertad, y se concluye que el control estratégico incide significativamente en los indicadores de bienestar social del Banco Nacional de Fomento en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha.



### **4.3. Indicadores de bienestar social generados en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

Promover el desarrollo sustentable y sostenible es uno de los retos de las instituciones gubernamentales y no gubernamentales que buscan coadyuvar al desarrollo de los pueblos a través del acercamiento de los servicios financieros y no financieros a las personas, en este orden de ideas fomentar el crédito es una de las aristas más importantes y necesarias debido a que el mismo por si solo se constituye en una herramienta fundamental e indispensable para reducir la pobreza y elevar los ingresos de la población. Sin embargo los altos costos financieros y los trámites burocráticos reducen las posibilidades y oportunidades de lograrlo, debido a que el microcrédito y las operaciones de crédito pequeñas a personas que no poseen algún tipo de estabilidad laboral o garantías que permitan o certifiquen el cobro de la operación, han generado que operaciones financieras en los segmentos de microcrédito y crédito agropecuario tenga un alto nivel de riesgo operativo para la banca tradicional.

Para convertir el microcrédito en una oportunidad de reducción de la pobreza es necesario satisfacer dos condiciones.

1. Eficiencia en la distribución de recurso
2. Autosuficiencia

Las oportunidades de reducción de la pobreza que son generadas por las operaciones de crédito permiten entre otras disminuir la brecha entre ricos y pobres, aumentar la prosperidad compartida y elevar el nivel de ingresos per cápita.

Las instituciones que realizan operaciones de intermediación financiera, que se especializan en microcrédito, participan activamente con la comunidad, los oficiales de crédito y negocio brindan asesoría y capacitación estableciendo relaciones basadas en la confianza mutua con los solicitantes con el fin de

entender los usos que se dará al capital prestado, como así también las fuentes de ingreso de los mismos, la mentalidad grupal debe ser desarrollada con la finalidad de establecer vínculos de responsabilidad social y aumentar los colaterales lo cual a la par permite reducir el riesgo de intermediación, fomentar el ahorro y el desarrollo sostenible de la parroquia San Antonio de Quisapincha.

**Tabla No. 4.20 Indicadores de bienestar social generados por operaciones de microcrédito**

Indicador	Valor
<b>Población</b>	329.900 65.40% con respecto a la población total de Tungurahua
<b>Población Urbana</b>	50.1%
<b>Población Rural</b>	49.9%
<b>Mujeres</b>	51.5%
<b>Hombres</b>	48.5%
<b>PEA</b>	60% (65.8% de la Provincia de Tungurahua)

Fuente: INEC – Censo de Población y Vivienda 2010

La tabla 4.21 muestra los indicadores de población arrojados por el último censo de población y vivienda realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos con relación al cantón Ambato y a la provincia de Tungurahua.

**Gráfico No. 4.18. Población ocupada por rama de actividad**



Fuente: INEC – Censo de Población y Vivienda 2010

**Tabla No. 4.21 Indicadores de programas sociales en Ambato**

<b>Programas Sociales</b>	<b>Beneficiarios Tungurahua</b>	<b>Beneficiarios Ambato</b>	<b>Unidades</b>
<b>Bono de Desarrollo Humano</b>	62.412	32.452	Madres, adultos mayores y personas con discapacidad
<b>Crédito de Desarrollo Humano</b>	60	25	Madres, adultos mayores y personas con discapacidad

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

Fuente: [http://app.sni.gob.ec/sni-](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1801_AMBATO_TUNGURAHUA.pdf)

[link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1801\\_AMBATO\\_TUNGURAHUA.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1801_AMBATO_TUNGURAHUA.pdf)

La tabla muestra el número de operaciones que son beneficiarios de los programas sociales del gobierno nacional en el cantón Ambato y en la provincia de Tungurahua, que asciende a un número total de 32452 personas, mientras que en la parroquia rural de San Antonio de Quisapincha de acuerdo con datos del Banco Nacional de Fomento las operaciones de bono de desarrollo humano asciende a \$ 46.476,80 en el año 2014.

#### **4.3.1. Encuesta dirigida a los pequeños microempresarios y agricultores de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha.**

1. ¿Usted ha solicitado operaciones de crédito en el último año?

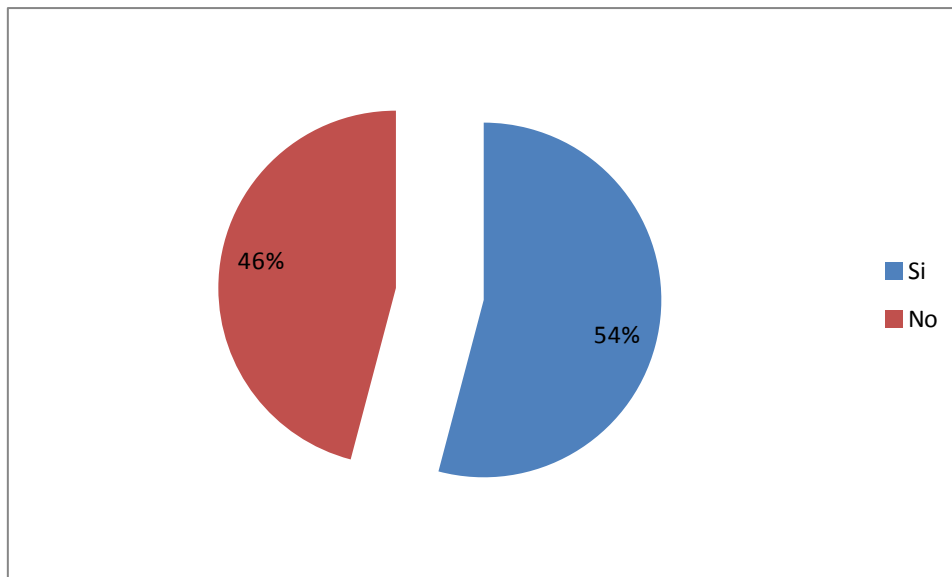
**Tabla No. 4.22 Operaciones de crédito**

<b>Opciones de Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>	<b>Frecuencia relativa acumulada</b>
Si	145	54%	54%
No	123	46%	100%
Total	268	100%	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.19 Operaciones de crédito**



Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Interpretación:** el 54% de los encuestados señalan que han realizado algún tipo de operación de crédito durante el año 2014.

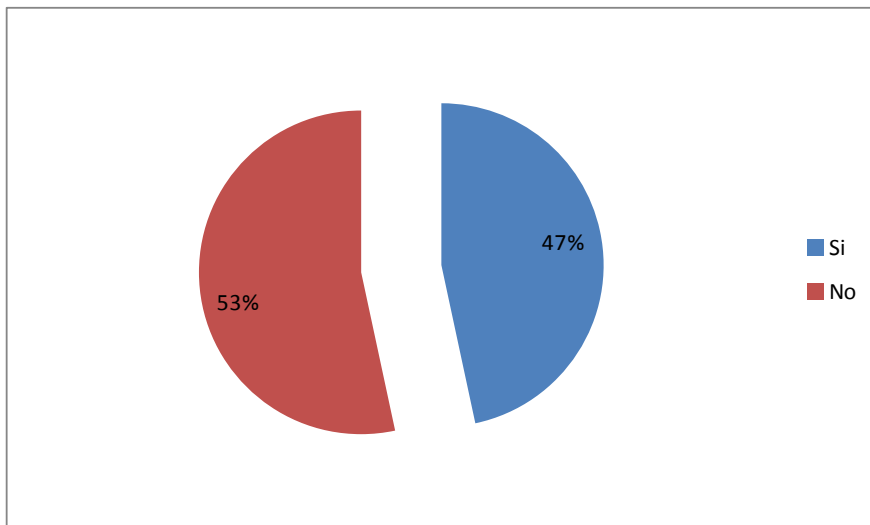
2. ¿Durante el año 2014 a usted le negaron una operación de crédito?

**Tabla No. 4.23 Operaciones de crédito negadas**

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Si	125	47%	47%
No	143	53%	100%
Total	268	100%	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.20 Operaciones de crédito negadas**



Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
 Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Interpretación**

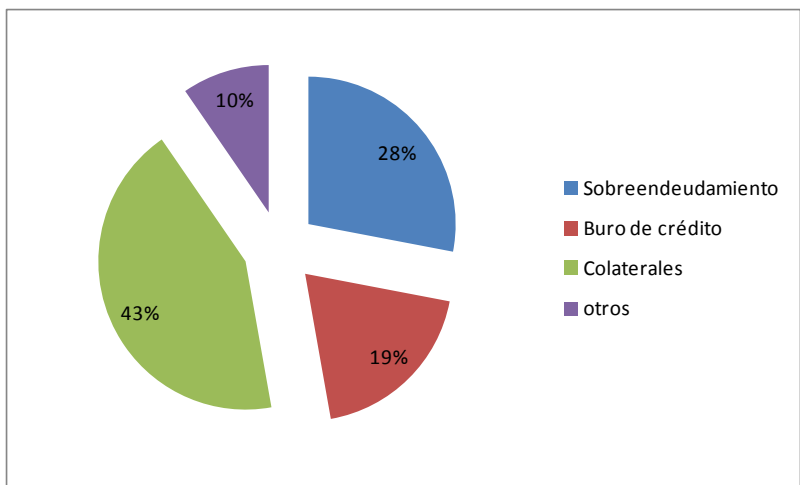
Los encuestados señalan en 47% que en el último año han sido negadas sus solicitudes de crédito.

3. ¿Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior, responda cuáles fueron las causas para no poder ser sujeto de crédito?

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Sobreendeudamiento	35	28%	28%
Buro de crédito	24	19%	47%
Colaterales	54	43%	90%
Otros	12	10%	100%
Total	125	100%	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
 Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.21 Antecedentes negativos en concesión de créditos**



Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
 Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Interpretación**

Una de las características de las pequeñas y micro empresas es su nivel de endeudamiento, y la falta de colaterales que aumenta el riesgo de operatividad de las instituciones financieras lo que dificulta en gran medida el proceso de concesión de operaciones de crédito.

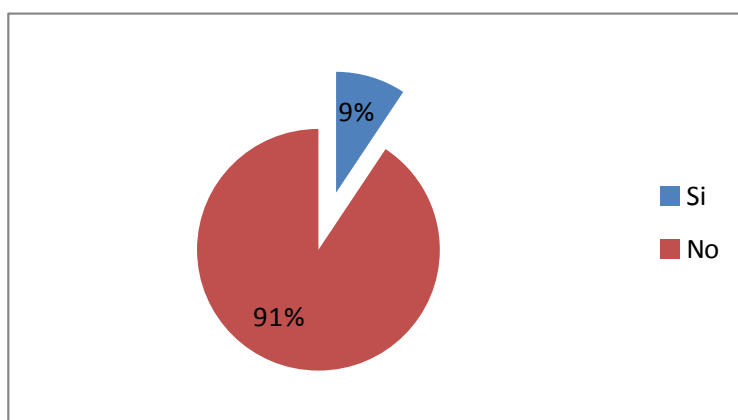
4. ¿Usted ha solicitado créditos en el Banco Nacional de Fomento?

**Tabla No. 4.24 Créditos en el Banco Nacional de Fomento**

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Si	25	9%	9%
No	243	91%	100%
Total	268	100%	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
 Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.22 Créditos en el Banco Nacional de Fomento**



Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### Interpretación

El 91% de los encuestados señalan que no ha solicitado créditos en el Banco Nacional de Fomento, debido a los trámites burocráticos y los tiempos de desembolso, mientras que, el 9% señala que ha sido sujeto de crédito en la banca pública.

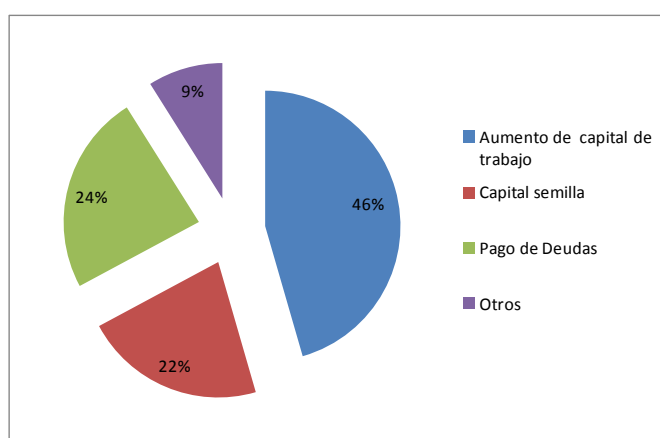
5. ¿La operación de crédito a la cual usted accedió fue utilizado para?

**Tabla No. 4.25 Utilización de los fondos de crédito**

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
<b>Aumento de capital de trabajo</b>	122	46%	46%
<b>Capital semilla</b>	58	22%	67%
<b>Pago de deudas</b>	64	24%	91%
<b>Otros</b>	24	9%	100%
<b>Total</b>	268	100%	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.23 Utilización de los fondos de crédito**



Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
 Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### Interpretación

Las operaciones de crédito, son usadas habitualmente para inversión dentro de las organizaciones pero en casos puntuales de microempresas donde el empirismo es la tónica del contexto el 46% de los encuestados señalaron que los fondos fueron invertidos en capital de trabajo, mientras que, el 22% de la población indica que su operación de crédito fue usada como capital semilla para las nuevas iniciativas y emprendimientos, también el 24% de los encuestados manifiestan que la operación de crédito obtenida ha servido para apalancar sus pequeños emprendimientos.

- ¿Usted financió su emprendimiento con fondos propios o a través de una operación de crédito?

**Tabla No. 4.26 Fuentes de financiamiento**

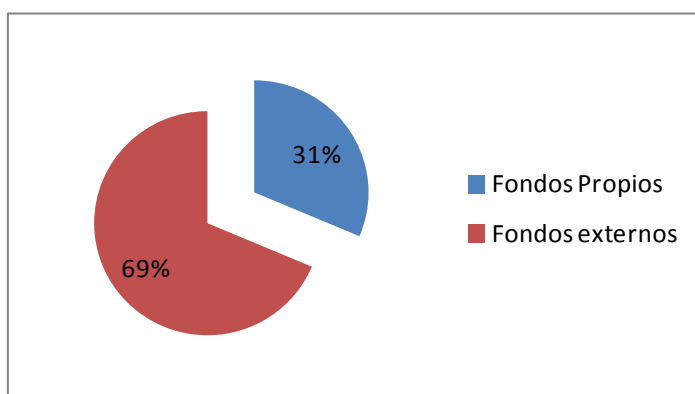
Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Fondos propios	84	31%	31%
Fondos externos	184	69%	100%
Total	268	100%	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.24 Fuentes de financiamiento**



Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### Interpretación

Las fuentes de financiamiento que usan los microempresarios y los pequeños agricultores de San Antonio de Quisapincha provienen en un 69% de fuentes de financiamiento externo y el 31% restante señala que sus fuentes de financiamiento son internas es decir el ahorro es convertido en inversión para el desarrollo.

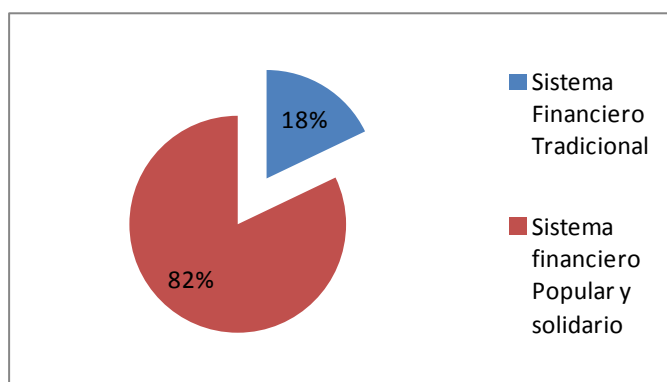
7. ¿Las operaciones de crédito que usted realiza con mayor frecuencia, lo hace en el sistema financiero tradicional o a través del sistema financiero popular y solidario?

**Tabla No. 4.27 Operaciones financieras**

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Sistema financiero tradicional	48	18%	18%
Sistema financiero popular y solidario	220	82%	100%
Total:	268	100%	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.25 Operaciones financieras.**



Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### Interpretación

En el mercado de la industria micro financiera se establecen dos tipos de sistemas financieros, el conformado por la banca tradicional y el sistema financiero popular y solidario, que está compuesto por cajas de ahorro, cooperativas, bancos comunales, corporaciones de ahorro entre otras, en este contexto el 82% de los encuestados han buscado financiamiento en el sistema financiero popular y solidario, mientras que el 18% señala que las fuentes de financiamiento que usan provienen del sistema tradicional financiero.

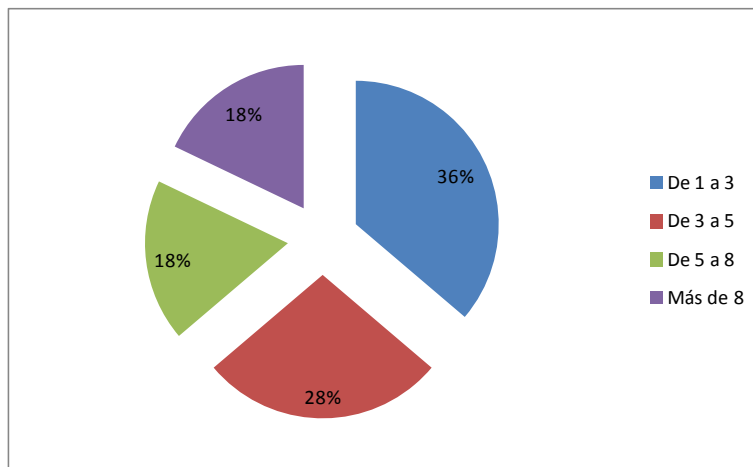
8. ¿Cuántos empleados posee?

**Tabla No. 4.28. Número de empleados**

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
De 1 a 3	97	36%	36%
De 3 a 5	74	28%	64%
De 5 a 8	49	18%	82%
Más de 8	48	18%	100%
Total	268	100%	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.26 Número de empleados**



Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### Interpretación

Los pequeños emprendimientos y microempresas en el Ecuador son una de las fuentes de empleo más importante, debido a que las mismas generan calidad de vida para aquellas personas que se encuentran dentro de la Población Económica Activa (PEA), en este contexto los encuestados señalan que el 36% de ellos poseen entre uno y tres empleados, el 28% de tres a cinco, el 18% de cinco a ocho y el 18% restante señala que poseen más de ocho empleados.

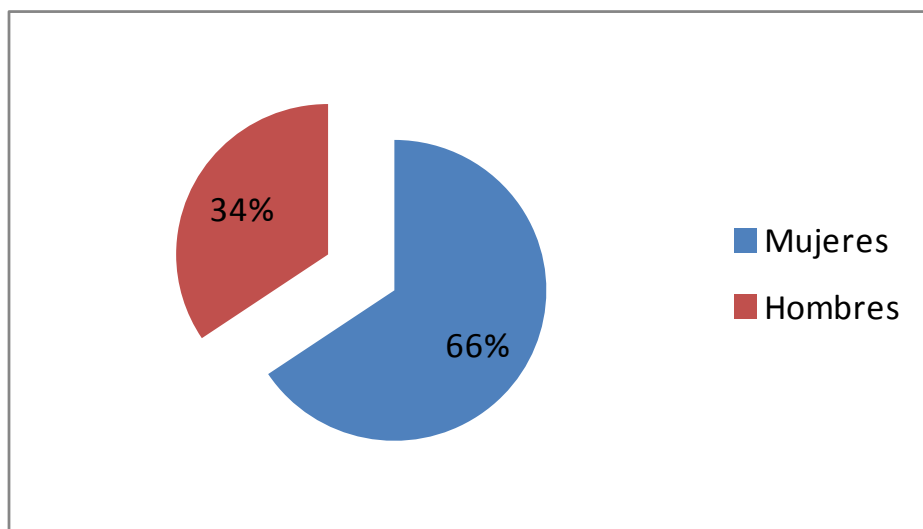
- ¿De los empleados que usted posee cuántos son mujeres y cuántos son hombres?

**Tabla No. 4.29 Genero de los empleados**

Opciones de Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acumulada
Mujeres	176	66%	66%
Hombres	92	34%	100%
Total	268	100%	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.27 Genero de empleados**



Fuente: Encuestas aplicadas a los pequeños comerciantes y agricultores  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### **Interpretación**

Las microempresas y personas que laboran en el agro señalan que un 66% de las personas que laboran bajo dependencia directa de estos emprendimientos son compuestos en un 66% por mujeres y un 34% de hombres.

**Tabla No. 4.30 Indicadores de bienestar social que devienen del crédito**

<b>Indicador social</b>	<b>Porcentajes</b>
Capital semilla	22%
Capital de trabajo	46%
Sistema financiero popular y solidario	82%
Proporción de empleados mujeres	66%
Proporción de empleados hombres	34%

Fuente: Investigación  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

La tabla muestra los indicadores sociales que son generados por operaciones de crédito en los segmentos agropecuario y crédito de consumo.

## **Indicadores de bienestar social**

### **Coefficiente inverso de Engel**

Este método permite establecer una línea de pobreza a partir de los ingresos de los hogares analizados, si éstos tienen la capacidad de satisfacer por medio de la compra de bienes y servicios, un conjunto de necesidades alimentarias y no alimentarias consideradas esenciales.

Para calcular la línea de pobreza es necesario contar con el valor de la canasta básica de alimentos y ampliarlo con la inclusión de bienes y servicios no alimentarios (vestimenta, transporte, educación, salud, etc.) con el fin de obtener el valor de la canasta básica total.

Para ampliar o expandir el valor de la canasta básica de alimentos se utiliza el “coeficiente de Engel”, definido como la relación entre los gastos alimentarios y los gastos totales observados en la población de referencia de la parroquia San Antonio de Quisapincha.

**Tabla No. 4.31 Composición de la canasta básica familiar**

Para el cálculo del coeficiente inverso de Engel

Se considera la estructura fija del gasto en bienes y servicios establecida en noviembre 1982 para un hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de remuneración básica unificada.

BASE: Noviembre 1982 =  
100  
MARZO 2015

No. Orden	Grupos y subgrupos de consumo	Encarecimiento mensual	Costo actual en dólares	Distribución del ingreso actual	Restricción en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
<b>1</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0,38</b>	<b>646,28</b>	<b>660,80</b>	<b>-14,52</b>	<b>-2,25</b>
<b>2</b>	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b>-0,08</b>	<b>226,50</b>	<b>229,98</b>	<b>-3,48</b>	<b>-0,54</b>
3	Cereales y derivados	4,26	57,31	57,37	-0,06	-0,01
4	Carne y preparaciones	-0,98	33,16	33,31	-0,15	-0,02
5	Pescados y mariscos	-1,44	12,35	12,57	-0,22	-0,03
6	Grasas y aceites comestibles	-0,90	11,41	11,49	-0,08	-0,01
7	Leche, productos lácteos y huevos	0,05	32,22	32,39	-0,17	-0,03
8	Verduras frescas	5,35	12,81	13,86	-1,05	-0,16
9	Tubérculos y derivados	-18,91	10,30	10,34	-0,05	-0,01
10	Leguminosas y derivados	-1,34	4,47	5,18	-0,71	-0,11
11	Frutas frescas	-0,50	12,69	13,48	-0,79	-0,12
12	Azúcar, sal y condimentos	-0,99	11,75	11,76	-0,01	0,00
13	Café, té y bebidas gaseosas	1,17	5,97	6,08	-0,11	-0,02
14	Otros productos alimenticios	-0,28	2,23	2,29	-0,06	-0,01
15	Alim. y bebidas consumidas fuera del hogar	0,00	19,84	19,86	-0,03	0,00
<b>16</b>	<b>VIVIENDA</b>	<b>0,41</b>	<b>165,37</b>	<b>166,26</b>	<b>-0,89</b>	<b>-0,14</b>
17	ALQUILER	0,65	134,80	134,80	0,00	*
18	Alumbrado y combustible	0,00	16,43	16,43	0,00	*
19	Lavado y mantenimiento	-1,69	12,47	12,61	-0,14	-0,02
20	Otros artefactos del hogar	1,24	1,67	2,43	-0,76	-0,12
<b>21</b>	<b>INDUMENTARIA</b>	<b>2,79</b>	<b>56,76</b>	<b>65,69</b>	<b>-8,93</b>	<b>-1,38</b>
22	Telas, hechuras y accesorios	0,00	4,79	5,53	-0,74	-0,12
23	Ropa confeccionada hombre	7,20	26,30	28,86	-2,56	-0,40
24	Ropa confeccionada mujer	-1,47	23,70	28,71	-5,01	-0,78
25	Servicio de limpieza	6,96	1,97	2,58	-0,61	-0,09
<b>26</b>	<b>MISCELÁNEOS</b>	<b>0,22</b>	<b>197,65</b>	<b>198,87</b>	<b>-1,22</b>	<b>-0,19</b>
27	Cuidado de la salud	-0,48	88,99	89,47	-0,48	-0,08
28	Cuidado y artículos personales	0,08	16,16	16,55	-0,39	-0,06
29	Recreo, material de lectura	2,97	25,00	25,16	-0,17	-0,03
30	Tabaco	0,48	25,43	25,45	-0,02	0,00
31	Educación	0,00	13,01	13,17	-0,16	-0,02
32	Transporte	0,00	29,06	29,06	0,00	*

Fuente: Ecuador en Cifras

Elaborado por: Ecuador en cifras, (2015).

La tabla mide como se compone la canasta básica familiar en la ciudad de Ambato, con el fin de establecer los gastos alimentarios y los gastos totales, datos que servirán para determinar el coeficiente de Engel y establecer el límite pobreza, o la línea de pobreza.

### **Cálculo del coeficiente de Engel**

#### **Fórmula**

$$\text{Coeficiente de Engel} = \text{Gastos alimentarios} / \text{Gastos Totales}$$

#### **Datos**

Costo de la canasta básica familiar	\$ 646.30
Costo de la canasta vital	\$ 466.59
Gastos alimentarios:	\$ 225.76
Gastos totales:	\$ 414.31

#### **Cálculo**

$$\text{CE} = 225.76/414.31$$

$$\text{CE} = 0.5449$$

#### **Expansión de la canasta básica familiar**

$$\text{CBF} = \text{CV} * \text{Inversa del coeficiente de Engel}$$

$$\text{CBE} = \$ 466,59 * 0.5449 = \$ 254,24$$

$$\text{CBE} = \$ 466.59 + \$ 254,24$$

$$\text{CBE} = 720.83$$

Ejercicio de aplicación:

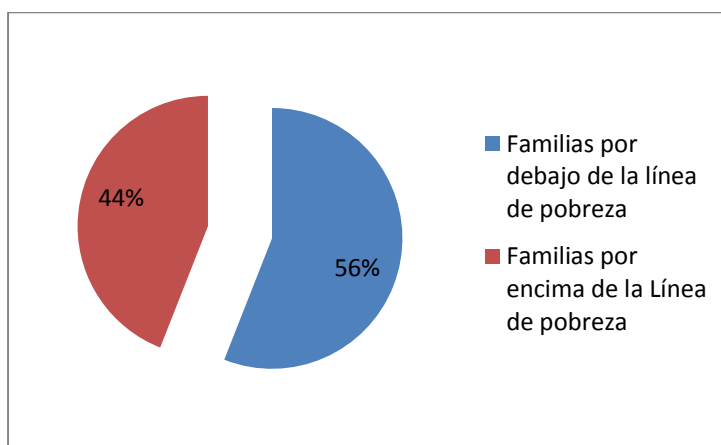
La siguiente tabla indica el resumen de la información que consta en el anexo No. 4, donde se muestra el volumen de ingresos de los 268 agricultores y microempresarios de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha y el valor de la canasta familiar ampliada a través del coeficiente inverso de Engel, con el fin de establecer a aquellas unidades familiares que dependen del sector de producción, para establecer los hogares que se encuentran por debajo y sobre la línea de pobreza.

**Tabla No. 4.32 Indicadores por debajo y sobre la línea de pobreza de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

Ítems	Número
Familias por debajo de La línea de pobreza	150
Familias por sobre la línea de pobreza	118
Total población	268

Fuente: Investigación  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Gráfico No. 4.28. Proporción de personas que se encuentran por debajo de la línea de pobreza**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)



#### **4.4. Auditoría de gestión al departamento de créditos del Banco Nacional de Fomento**

##### **Alcance**

##### **La Auditoría de gestión busca**

Objetivo No. 8 del Plan Nacional del Buen Vivir, Consolidar el sistema económico social y solidario de forma sostenible, de acuerdo con SENPLADES, (2013, pág. 247) señala lo siguiente:

El sistema económico mundial requiere renovar su concepción, priorizando la igualdad en las relaciones de poder, tanto entre países como al interior de ellos. De igual manera, dando prioridad a la (re)distribución y al ser humano, sobre el crecimiento económico y el capital (SENPLADES, 2009). Esta nueva concepción permitirá concretar aspectos como la inclusión económica y social de millones de personas, la transformación del modo de producción de los países del sur, el fortalecimiento de las finanzas públicas, la regulación del sistema económico, y la justicia e igualdad en las condiciones laborales.

En este contexto y de acuerdo con SENPLADES, (2011) señala:

La importancia de la economía popular y solidaria radica en su distinta forma de reproducción económica y la alta representación dentro del sistema económico, puesto que genera alrededor del 25.7% del PIB, Además, existen más de mil cooperativas de ahorro y crédito y, actualmente, el sector financiero popular y solidario llega a casi USD 1500 millones de activos y a más de dos millones de socios.

**Gráfico No. 4.29 Sector financiero popular y solidario en el sistema financiero nacional (2010)**

Sector financiero público		Sector financiero privado		Sector financiero popular y solidario	
Instituciones públicas		Bancos privados		COAC	
No. Entidades	No. Sucursales, agencias, ventanillas de extensión, corresponsales no bancarios, cajeros automáticos, otros	No. Entidades	No. Sucursales, agencias, ventanillas de extensión, corresponsales no bancarios, cajeros automáticos, otros	No. Entidades	No. Sucursales, agencias, ventanillas de extensión, corresponsales no bancarios, cajeros automáticos, otros
9	501	23	4696	1239	1798
		Sociedades financieras		Cajas de ahorro y crédito	
		10	95	3000	3000
		Mutualistas		Bancos comunales	
		4	36	15000	15000
<b>TOTAL:</b>	<b>9</b>	<b>501</b>	<b>37</b>	<b>4827</b>	<b>19239</b>
				<b>19798</b>	

Fuente: (SENPLADES, 2011)

Con este antecedente se realizará la auditoría de gestión al departamento de créditos del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato, con el fin de determinar si cumple su rol en el objetivo No. 8 del Plan Nacional del Buen Vivir expuesto.

**Objetivo general:**

Aplicar una auditoría de gestión al departamento de créditos del Banco Nacional de Fomento.

**Información preliminar**

**Nombre de la entidad:**

Banco Nacional de Fomento. Departamento de crédito.

**Ubicación:**

El Banco Nacional de Fomento se encuentra ubicado en la provincia de

Tungurahua, cantón Ambato en las calles Mera y Bolívar.

## Visión

De acuerdo con el sitio web del Banco Nacional de Fomento (BNF) señala:

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

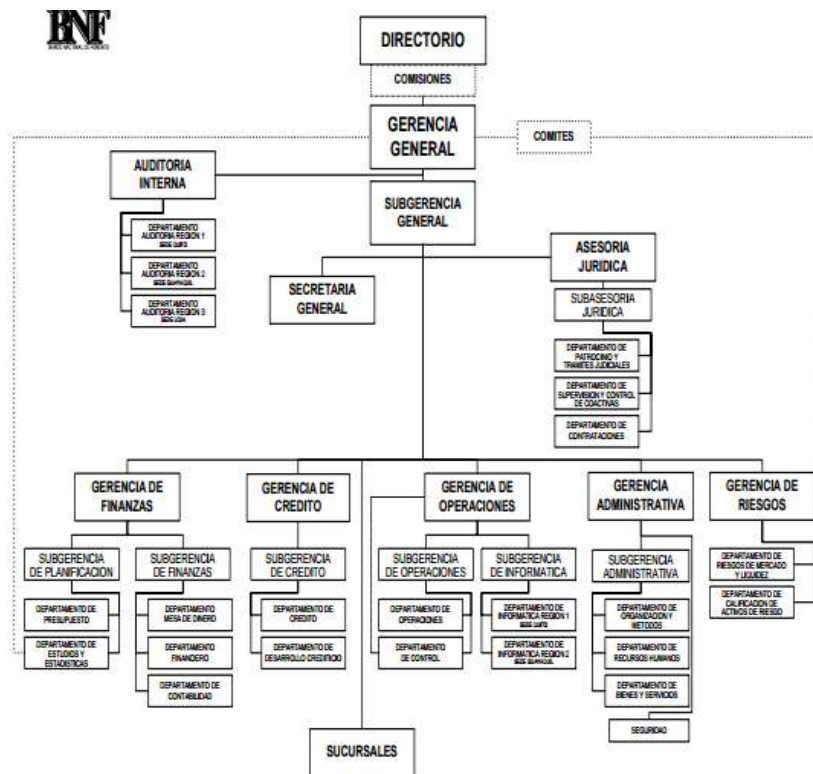
## Misión

De acuerdo con el sitio web del Banco Nacional de Fomento (BNF) señala:

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

## RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### Estructura organizacional:



Fuente: Banco Nacional de Fomento.

## Servidores Públicos

**Tabla No. 4.33 Servidores públicos relacionados con el departamento de créditos de Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato**

Nombre	Cargo	Tiempo de labores
Cislema Guara Segundo Roberto	Asesor de Crédito Junior	3 meses
Cepeda Naveda Hugo Vinicio	Asesor de Crédito Senior	25 años
Cepeda Acosta Erik GUYLIANO	Asesor de crédito senior	18 años
Castillo Peñafiel Javier Oldemar	Asesor de crédito junior	3 años
Velasteguí Ortíz Mery Cecilia	Asesor de crédito junior	1 año
Garcés Villacis Edison Luis	Asesor de crédito junior	2 años
Falconí Moreta Jhonny Estuardo	Técnico de recuperación	2 años
Parra Cuadrado Mónica Cecilia	Asesor de crédito junior	3 meses
López Urbina Sigfrido Javier	Asesor de crédito senior	4 años
Ojeda Morales Marco Antonio	Asesor de crédito junior	4 años
García Erazo Juan Carlos	Asesor de crédito junior	5 años
Sarate Guanoluisa Edmundo	Asesor de crédito junior	6 meses
Guevara Trujillo Verónica	Asesor de crédito junior	5 años
Vivas Navas Hugo Patricio	Perito evaluador (Hipótecas)	6 meses


Fuente: Banco Nacional de Fomento


Elaborado por: Dominguez, F (2015)


### **4.4.1. La auditoría de gestión tiene como antecedente el procedimiento de control interno basado en los elementos del control interno que son:**


- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Procedimientos de control
- Comunicación e información
- Supervisión y monitoreo

**Tabla No. 4.34 Cuestionario de control interno**

	Banco Nacional de Fomento		CI:1/4	
	AUDITORÍA DE GESTIÓN			
	Cuestionario de control interno			
<b>1. Ambiente de control</b>				
Preguntas	Respuesta		Observaciones	Elaborado Por
	Si	No		
Integridad y Valores éticos				
¿La filosofía organizacional fomenta la integridad y los valores éticos en los clientes internos?	1			DVFS
¿Existe un código de ética en la Institución?	1			DVFS
¿La alta dirección ha establecido principios de autoridad y principios éticos?	1			DVFS
<b>Administración estratégica</b>				
¿Las operaciones de crédito que realiza el Banco Nacional de Fomento, se colocan en el mercado a través de un estudio de demanda de capital?		0		DVFS
¿Las actividades que realiza el Banco con relación al acercamiento al capital, están alineados al Plan Nacional del Buen Vivir?	1			DVFS
¿La planificación de la colocación de operaciones de crédito, son documentadas y monitoreadas?		0		DVFS
¿Se coloca toda la cartera planificada en el mercado local?		0		DVFS
<b>Políticas y prácticas del talento humano</b>				
¿ Los puestos y cargos vacantes son ocupados por personas que han sido enviados por el Instituto de la Meritocracia?	1			DVFS
¿Existen créditos vinculados dentro de la Institución?		0		DVFS
¿Existe un plan de capacitación para el personal existente en el Banco Nacional de Fomento, área créditos?	1			DVFS
Elaborado por: DVFS Revisado por:			Fecha:05/01/2015	

	<b>Banco Nacional de Fomento</b>		<b>CI: 2/4</b>	
	<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>			
	<b>Cuestionario de control interno</b>			
<b>1. Ambiente de control</b>				
Preguntas	Respuesta		Observaciones	Elaborado Por
	Si	No		
<b>Estructura organizativa</b>				
¿El banco cuenta con un estructural organizacional definida y socializada?	1			<b>DVFS</b>
¿La estructura organizativa responde al tamaño y naturaleza del banco?	1			<b>DVFS</b>
¿Existe un manual de funciones debidamente estructurado y socializado dentro de la regional ?	1			<b>DVFS</b>
<b>Sistemas de información y comunicación</b>				
¿Existen sistemas de información y comunicación interna dentro de la institución?	1		No ha sido actualizado	<b>DVFS</b>
¿Los archivos magnéticos de las operaciones de crédito están debidamente encriptados ?	1			<b>DVFS</b>
¿Existen personas a cargo de los sistemas y el manejo de la información electrónica que genera el banco ?	1			<b>DVFS</b>
¿Existen copias de respaldos, documentos y demás información generada en el banco?	1			<b>DVFS</b>
¿El banco es poseedor único de las claves de acceso a los sistemas?	1			<b>DVFS</b>
¿Existe un plan de renovación de los sistemas del Banco Nacional de Fomento?	1			<b>DVFS</b>
¿El banco cuenta con un seguro, que lo resguarde de espías y robos informáticos?		0		<b>DVFS</b>
Elaborado por: DVFS			Fecha:05/01/2015	
Revisado por:				

		<b>Banco Nacional de Fomento</b>		<b>CI: 3/4</b>
		<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>		
		<b>Cuestionario de control interno</b>		
<b>1. Ambiente de control</b>				
<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>		<b>Observaciones</b>	<b>Elaborado Por</b>
<b>Evaluación de Riesgo</b>	Si	No		
¿El proceso de consecución de operaciones de crédito son evaluados con respecto a la prevención de riesgo de financiero?	1			<b>DVFS</b>
¿Las actividades que se realizan en el Banco Nacional de Fomento, son orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales ?	1			<b>DVFS</b>
¿En la definición de los objetivos institucionales fueron incluidos indicadores y metas institucionales?	1			<b>DVFS</b>
¿Se ha elaborado un mapa de riesgos considerando factores internos y externos, puntos claves, alineación estratégica con demás organizaciones institucionales?	1			<b>DVFS</b>
¿Los perfiles de riesgo son debidamente contenidos por procesos de controles internos para cada perfil de riesgo ?	1		No ha sido actualizado	<b>DVFS</b>
¿Los archivos magnéticos de las operaciones de crédito están debidamente encriptados ?	1			<b>DVFS</b>
¿Existe un plan de Mitigación de riesgos ?	1			<b>DVFS</b>
¿La administración del Banco Nacional de Fomento ha valorado los riesgos y su impacto mediante un estudio de probabilidades?	1			<b>DVFS</b>
¿Existen planes de contingencia para situaciones de estrés en el Banco?	1			<b>DVFS</b>
¿Se ha tomado medidas para superar falencias de los procesos de control interno?	1			<b>DVFS</b>
¿Existe un plan de desarrollo para manejo de riesgos con el personal?		0		<b>DVFS</b>
Elaborado por: DVFS Revisado por:				Fecha:05/01/2015

	<b>Banco Nacional de Fomento</b>		<b>CI: 4/4</b>	
	<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>			
	<b>Cuestionario de control interno</b>			
<b>1. Ambiente de control</b>				
<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta</b>		<b>Observaciones</b>	<b>Elaborado Por</b>
<b>Actividades de control</b>				
¿Se realizan procesos de monitoreo y control de la morosidad presente en la cartera?	1			<b>DVFS</b>
¿Existen procesos de control establecidos y socializados en el Banco Nacional de Fomento?	1			<b>DVFS</b>
¿Se evalúa de manera continua los procedimientos de controles establecidos en el Banco Nacional de Fomento?	1			<b>DVFS</b>
¿Existe un plan de monitoreo y control de cumplimiento de metas mes a mes?		0		<b>DVFS</b>
<b>Información y comunicación</b>				
¿Los mecanismos de información y comunicación establecidos en el banco garantizan una comunicación eficiente y proactiva?		0	No ha sido actualizado	<b>DVFS</b>
¿Existe un manual o procedimiento socializado para la comunicación entre departamentos?		0		<b>DVFS</b>
<b>Seguimiento</b>				
¿Se realiza seguimiento y evaluación de los sistemas de control interno que posee el Banco Nacional de Fomento en el área de créditos?		0		<b>DVFS</b>
¿Las deficiencia encontradas son remitidas al jefe departamental para que el tome acciones correctivas?	1			<b>DVFS</b>
¿Se aprueban los controles mediante el uso de nuevos sistemas o mejoras continuas?	1			<b>DVFS</b>
Elaborado por: DVFS				Fecha:05/01/2015
Revisado por:				



**Tabla No. 4.35 Matriz de riesgos**

<b>CALIFICACIÓN:</b>	
1 A 25	<b>BAJO</b>
26-75	<b>MODERADO</b>
76-100	<b>ALTO</b>

**Nivel de confianza = RP/TOTAL RESPUESTAS X 100%**

$$30/40= 75$$

**Nivel de riesgo = RN /TOTAL RESPUESTAS X 100%**

$$10/40=25$$

A partir de la implementación de los elementos de control podemos observar que el departamento de créditos del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato se encuentra en un segmento de confianza moderado, al igual que un nivel de riesgo bajo, con la finalidad de relacionar los indicadores de gestión del crédito para el año 2013 y 2014 período que se investiga y se resume en la siguiente tabla:

**Tabla No. 4.36 Indicadores de gestión de crédito períodos 2013 y 2014**

DETALLE	CUADRO COMPARATIVO DICIEMBRE DEL 2013 / DICIEMBRE DEL 2014							
	31-dic-13	31-jul-14	31-ago-14	30-sep-14	31-oct-14	30-nov-14	31-dic-14	Variación
CARTERA CASTIGADA	\$ 320.507,49	\$ 346.004,16	\$ 349.914,18	\$ 353.534,95	\$ 348.746,59	\$ 348.194,30	\$ 341.250,73	\$ 20.743,24
CARTERA VENCIDA	\$ 463.908,04	\$ 478.131,11	\$ 484.415,02	\$ 461.470,73	\$ 453.026,00	\$ 459.106,61	\$ 444.718,65	-\$ 19.189,39
CARTERA N.D.I.	\$ 880.897,61	\$ 1.243.946,88	\$ 1.275.147,16	\$ 1.100.709,42	\$ 1.133.066,70	\$ 1.005.284,18	\$ 1.040.836,71	\$ 159.939,10
CARTERA VIGENTE	\$ 23.918.338,26	\$ 22.879.900,62	\$ 22.645.660,37	\$ 22.907.840,32	\$ 23.040.246,45	\$ 22.969.538,10	\$ 22.982.428,37	-\$ 935.909,89
TOTAL CTA 14 ACTIVO	\$ 24.163.493,38	\$ 22.940.017,47	\$ 22.718.708,48	\$ 22.818.626,60	\$ 22.950.525,55	\$ 22.723.831,09	\$ 22.744.339,94	
CARTERA IMPRODUCTIVA	\$ 1.344.805,65	\$ 1.722.077,99	\$ 1.759.562,18	\$ 1.562.180,15	\$ 1.586.092,70	\$ 1.464.390,79	\$ 1.485.555,36	\$ 140.749,71
PROVISIONES	\$ 1.099.650,53	\$ 1.661.961,14	\$ 1.686.514,07	\$ 1.651.393,87	\$ 1.675.813,60	\$ 1.710.097,80	\$ 1.723.643,79	\$ 623.993,26
CARTERA TOTAL	\$ 25.263.143,91	\$ 24.601.978,61	\$ 24.405.222,55	\$ 24.470.020,47	\$ 24.626.339,15	\$ 24.433.928,89	\$ 24.467.983,73	-\$ 795.160,18
MOROSIDAD SIMPLE	1,84%	1,94%	1,98%	1,89%	1,84%	1,88%	1,82%	-0,02%
MOROSIDAD AMPLIADA	5,32%	7,00%	7,21%	6,38%	6,44%	5,99%	6,07%	0,75%
UTILIDAD/PERDIDA	\$ 1.404.003,50	\$ 614.068,74	\$ 705.374,02	\$ 857.313,53	\$ 964.503,45	\$ 1.039.714,37	\$ 1.190.884,27	-\$ 213.119,23

Fuente: BNF(2014)

La tabla muestra las variaciones existentes en cada uno de los indicadores de manejo y colocación de cartera e incluso los montos colocados y utilidades generadas los mismos que son recapitalizados.

**Tabla No. 4.37 Variación porcentual**

DETALLE	31-Dic-13	31-Dic-14	Variación	Variación Porcentual
CARTERA CASTIGADA	\$ 320.507,49	\$ 341.250,73	\$ 20.743,24	6%
CARTERA VENCIDA	\$ 463.908,04	\$ 444.718,65	(\$ 19.189,39)	-4%
CARTERA N.D.I.	\$ 880.897,61	\$ 1.040.836,71	\$ 159.939,10	18%
CARTERA VIGENTE	\$ 23.918.338,26	\$ 22.982.428,37	(\$ 935.909,89)	-4%
TOTAL CTA 14 ACTIVO	\$ 24.163.493,38	\$ 22.744.339,94	(\$ 1.419.153,44)	-6%
CARTERA IMPRODUCTIVA	\$ 1.344.805,65	\$ 1.485.555,36	\$ 140.749,71	10%
PROVISIONES	\$ 1.099.650,53	\$ 1.723.643,79	\$ 623.993,26	57%
CARTERA TOTAL	\$ 25.263.143,91	\$ 24.467.983,73	(\$ 795.160,18)	-3%
MOROSIDAD SIMPLE	1,84%	1,82%	-0,02%	
MOROSIDAD AMPLIADA	5,32%	6,07%	0,75%	
UTILIDAD/PERDIDA	\$ 1.404.003,50	1.190.884,27	(\$ 213.119,23)	-15%

**Fuente: BNF (2014)**

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

La tabla señala específicamente la evolución de los indicadores de crédito en valores absolutos y porcentuales, siendo las variaciones más importantes las siguientes: la cartera castigada es aquella que se la denomina como créditos insolutos, aquellos créditos que son incobrables y deben ser reconocidos como pérdida; crecieron en 6 puntos porcentuales con relación al año 2013. La cartera vencida es aquella que se la denomina como el monto total de operaciones de crédito, cuyas cuotas no han sido canceladas después del tiempo especificado en los contratos de concesión; la misma cayó en 4 puntos porcentuales con relación al año 2014. La cartera colocada vigente se redujo progresivamente hasta llegar a los 4 puntos porcentuales con relación al año 2013. La cartera improductiva se la define como aquella colocación de operaciones de crédito que no generan ingresos por concepto de intereses la misma creció en 10 puntos porcentuales. Los indicadores de morosidad simple y ampliada registran variaciones mínimas en reducción, las mismas no llegan ni a un punto porcentual. Finalmente la utilidad generada en la institución se redujo en 15 puntos porcentuales lo que mantiene relación concomitante con la reducción de la cartera colocada en el mercado.

Para el desarrollo de la auditoría de gestión, no es necesario calcular el tamaño de

la muestra debido a que la misma no estudia la colocación de cartera si no la gestión del departamento de créditos.

### **Enfoque de la auditoría**

### **Motivo de la auditoría**

La auditoría de gestión a las operaciones de crédito del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato, se efectúa de conformidad a la orden de trabajo 0001 DVFS del 5 de enero de 2015, suscrita por el Ingeniero Jhonny Atiencia Jefe de la sucursal Ambato, en cumplimiento al plan operativo – estratégico del año 2014.

### **Objetivos de la auditoría**

#### **Generales**

- Obtener evidencia suficiente, competente, relevante, y pertinente que permita conocer las actividades del Banco Nacional de Fomento en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha
- Llevar a cabo la investigación basados en el cuestionario de control interno realizado en la sucursal del Banco Nacional de Fomento de la ciudad de Ambato.

#### **Específicos**

- Verificar que la parroquia rural San Antonio de Quisapincha es beneficiada con operaciones de crédito.

#### **Alcance**

El alcance de la auditoría de gestión se la hace en virtud al Plan Nacional de

Desarrollo 2013-2017, en conformidad con los objetivos 3, 8 y 10 del mencionado plan.

### **Limitación al alcance**

La auditoría que se presenta no incluye análisis exhaustivos de los indicadores de morosidad y la existencia de créditos vinculados, en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha.

### **Enfoque**

La auditoría de gestión a la realización de operaciones de crédito en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha, está enfocada a determinar si la gestión de los créditos es incluyente y fomenta la participación y la asociatividad, como orden la misión institucional del Banco Nacional de Fomento.

## **SECCIÓN II**

### **INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

La sucursal del Banco Nacional de Fomento está domiciliada en el cantón Ambato.

### **Visión y misión de la entidad**

El sitio web. [www.bnf.fin.ec](http://www.bnf.fin.ec) señala los siguientes postulados:

### **Misión**

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

## Visión

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

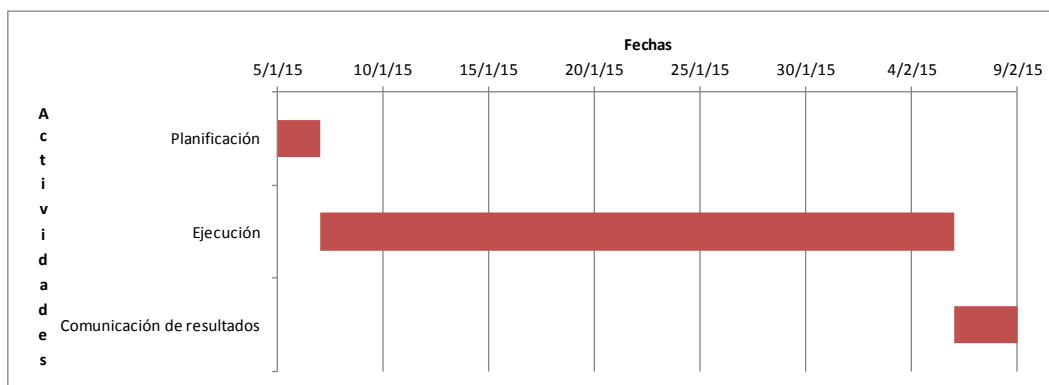
**Tiempo a utilizarse:** el tiempo a utilizarse en la presente auditoría de gestión es de 1 meses y 5 días, detallados a continuación:

**Tabla No. 4.38 Tiempos**

Actividades	Fecha de Inicio	Duración	Fecha de Finalización
Planificación	05/01/2015	2	07/01/2015
Ejecución	07/01/2015	30	06/02/2015
Comunicación de resultados	06/02/2015	3	09/02/2015

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

**Gráfico No. 4.30 Diagrama de Gantt**



Elaborado por: Domínguez, F (2014)

## Recursos requeridos:

La auditoría de gestión que se aplica al departamento de créditos del Banco

Nacional de Fomento requiere de los siguientes recursos.

**Tabla No. 4.39 Recursos**


RECURSO	DETALLE
HUMANO	Equipo de Auditoria 1 Persona
TECNOLÓGICO	1 Computador
SUMINISTROS	De acuerdo a la necesidad.

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

#### 4.5. ETAPA DE EJECUCIÓN

PGR 1/3

**Tabla No. 4.40 Objetivos de la auditoría**

 DETALLE	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
<p><b>OBJETIVOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtener evidencia suficiente, competente, relevante, y pertinente que permita conocer las actividades del Banco Nacional de Fomento en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha</li> <li>2. Llevar a cabo la investigación basados en el cuestionario de control interno realizada en la sucursal del Banco Nacional de Fomento de la ciudad de Ambato.</li> </ol>	DVFS	<p><b>PG1/3</b></p> <p><b>Papeles de trabajo entregados por el Banco Nacional de Fomento</b></p>

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

**Etapa de Ejecución de la Auditoría de Gestión**  
**Banco Nacional de Fomento**  
**Departamento de Créditos**  
**Operaciones de crédito en San Antonio de Quisapincha**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

<b>PGR</b>
<b>2/3</b>

**Tabla No. 4.41 Programa de auditoría**

PROCEDIMIENTOS	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1. Evalúe la misión de la y los objetivos del Banco Nacional de Fomento, y si los mismos se cumplen en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha.	<b>DVFS</b>	<b>PT 1/16</b>
2. Verifique si las estrategias, líneas de acción, objetivos y metas contempladas para alcanzar la visión existe alguna estrategia enfocada a suplir las necesidades financieras de la parroquia San Antonio de Quisapincha.	<b>DVFS</b>	<b>PT 2/16</b>
3. Realice una verificación física si los empleados del departamento de créditos conocen la filosofía organizacional del Banco Nacional de Fomento.	<b>DVFS</b>	<b>PT 3/16</b>
4. Identifique y analice si la estructura organizacional y funcional son concomitantes con la filosofía organizacional, es decir, si está estructura se encuentra se encuentra vinculada la misión, visión, objetivos y propósitos que persigue, la división departamental, las cadenas de mando, los jefes departamentales, los responsables directos.	<b>DVFS</b>	<b>PT 4/16</b>
5. Analice las estructuras orgánica y funcional; compruebe que son adecuadas para cumplir los objetivos del banco con relación a la parroquia rural de Quisapincha.	<b>DVFS</b>	<b>PT 5/16</b>
6. Verifique si existe un manual de procedimientos que coadyuve a los oficiales de negocios, a minimizar el riesgo financiero inherente a la actividad del banco.	<b>DVFS</b>	<b>PT 6/16</b>
7. Verifique si las actividades del banco, tiende a aumentar o fortalecer el sistema financiero popular y solidario.	<b>DVFS</b>	<b>PT 7/16</b>
8. Identifique y analice el proceso que sigue la entidad, para otorgar un crédito agro unión, o micro unión.	<b>DVFS</b>	<b>PT 8/16</b>
9. Analice los sistemas de información implementados, para la generación de información estratégica.	<b>DVFS</b>	<b>PT 9/16</b>
10. Verifique si se generan informes de colocaciones en cada cantón y parroquia rural de la provincia de Tungurahua.	<b>DVFS</b>	<b>PT 10/16</b>
11. Verifique si se monitorea las operaciones de crédito, utilización de fondos de inversión.	<b>DVFS</b>	<b>PT 11/16</b>



**Etapa de Ejecución de la Auditoría de Gestión**  
**Banco Nacional de Fomento**  
**Departamento de Créditos**  
**Operaciones de crédito en San Antonio de Quisapincha**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**PGR**  
**3/3**

**Tabla No. 4.42 Programa de auditoría**

PROCEDIMIENTOS	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
12. Determine si la entidad ha implementado sistemas de información operativa y financiera, de medición de bienestar social generados por operaciones de crédito.	<b>DVFS</b>	<b>PT 12/16</b>
13. Analice el sistema de medición de logro de metas en colocaciones es confiable, objetivo y verás, debido a que el mismo permite comparar resultados fehacientes.	<b>DVFS</b>	<b>PT 13/16</b>
14. Verifique si el comportamiento de las colocaciones está de acuerdo con los objetivos establecidos en el departamento de créditos.	<b>DVFS</b>	<b>PT 14/16</b>
15. Determine si el Banco Nacional de Fomento posee indicadores de desarrollo y bienestar social generados en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia San Antonio de Quisapincha.	<b>DVFS</b>	<b>PT 15/16</b>
16. Determine si los criterios con que se diseñan los indicadores de desempeño del departamento de créditos permite medir eficientemente los factores críticos del éxito, en función del cumplimiento de la misión y la visión de la institución.	<b>DVFS</b>	<b>PT 16/16</b>
Elaborado: DVFS Revisado: GRMC	Fecha: Enero/2015 Fecha: Febrero/2015	

Elaborado por: Domínguez, F (2014)



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2014  
Cédula Analítica**

**PT1/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento.-** Identifique y analice si la estructura organizacional y funcional son concomitantes con la filosofía organizacional, es decir, si esta estructura se encuentra vinculada a la misión, visión, objetivos y propósitos que persigue, la división departamental, las cadenas de mando, los jefes departamentales, los responsables directos.

**Hallazgo 1**

**Condición**

El Banco Nacional de Fomento no promueve la asociatividad y la inclusión en la parroquia San Antonio de Quisapincha, debido a que en el lugar las asociaciones no han sido objeto de operaciones financieras por parte del banco, ni tampoco han recibido capacitación.

**Criterio**

De acuerdo con la misión del banco la misma que señala:

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

**Causa**

No se realizan reuniones con los miembros del departamento de créditos, con el fin de fomentar estrategias que coadyuven a mejorar la oferta de créditos a las asociaciones gremiales de la parroquia San Antonio de Quisapincha.

**Conclusión.-** De acuerdo con la encuesta desarrollada en las asociaciones productoras tanto agrícolas como de microemprendimientos, además del listado de concesiones de crédito en el mercado de San Antonio de Quisapincha no abarca ni el 1% de las operaciones.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

**PT 1.1/16**

**Cédula Analítica**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Efecto**

El Banco Nacional de Fomento no posee lineamientos estratégicos que coadyuven a que se cumpla la misión y los objetivos del banco.



<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2014  
Cédula Analítica**

**PT2/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**  
**Procedimiento.-** Verifique si las estrategias, líneas de acción, objetivos y metas contempladas para alcanzar la visión existe alguna estrategia enfocada a suplir las necesidades financieras de la Parroquia San Antonio de Quisapincha

**Hallazgo 2.**

**Condición**

La sucursal del Banco Nacional de Fomento en Ambato responde a la regional ubicada en la ciudad de Riobamba, la misma que por sí sola no genera ningún tipo de planificación, ni establece lineamientos estratégicos para aumentar su participación en el mercado financiero de la ciudad de Ambato.

**Criterio**

De acuerdo con la misión del banco la misma que señala:

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

**Causa**

En la sucursal del Banco Nacional de Fomento, solo responde a lineamientos que provienen de la regional, o de la matriz de Quito.

**Conclusión.-** Al ser el Banco Nacional de Fomento agencia Ambato, un cuerpo colegiado, es de vital importancia establecer lineamientos de planificación que permita cumplir los objetivos estratégicos establecidos en la planificación general de la institución que se audita.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



<b>PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b> <b>Cédula Analítica</b>	<b>PT2.1/16</b>
--	-----------------

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**  
**Efecto**

Al no existir un diagnóstico situacional de la parroquia San Antonio de Quisapincha, el Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato, no puede establecer estrategias individuales que generen mayor participación del banco en el mercado financiero de las parroquias rurales, a pesar que su misión señala que el banco fomenta la participación del sector en las actividades financieras.



<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2014  
Cédula Analítica**

**PT 3/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento.-** Realice una verificación física si los empleados del departamento de créditos conocen la filosofía organizacional del Banco Nacional de Fomento.

**Hallazgo 3.**

**Condición**

Indicadores de desempeño.

**Criterio**

La filosofía organizacional debe ser conocida por todos los clientes internos de la organización.

**Causa**

Procesos de inducción mal establecidos, y negligencia por parte de los clientes internos.

**Conclusión.-** con la aplicación de entrevista directa se determina que el 78% de los clientes internos del departamento de créditos no conocen la filosofía organizacional, lo que permite entrever que no existe procesos que permita medir el desempeño, debido a que si los clientes internos no conocen la filosofía organizacional, sus actividades y funciones desarrolladas no van en concordancia con la misión y visión de la institución.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE**  
**2014**  
**Cédula Analítica**

**PT 3.1/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**  
**Efecto**

Al no conocer la filosofía organizacional, los clientes internos, no pueden realizar sus actividades y funciones con índices altos de eficiencia operacional, con el propósito de prestar su contingente al cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.



<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2014  
Cédula Analítica**

**PT 4/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento.-** Identifique y analice si la estructura organizacional y funcional son concomitantes con la filosofía organizacional, es decir, si esta estructura se encuentra vinculada la misión, visión, objetivos y propósitos que persigue, la división departamental, las cadenas de mando, los jefes departamentales, los responsables directos.

**Hallazgo 4.**

**Condición**

El Banco Nacional de Fomento posee una estructura orgánica funcional, que no permite fomentar la asociatividad y la inclusión de los entes económicos “personas”, debido a que el mismo contempla a las sucursales solo como una oficina, más no como una unidad funcional.

**Criterio**

De acuerdo con la misión del banco la misma que señala:

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

**Causa**

Vacíos en la Ley Orgánica del Banco Nacional de Fomento.

**Conclusión.-** Las sucursal al ser tratadas como oficinas independientes los jefes de agencia poseen una carga de trabajo importante que limita su accionar en los procesos de control y planificación.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015





**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE**  
**2014**  
**Cédula Analítica**

**PT 4.1/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**  
**Efecto**

Las agencias del banco no pueden implementar planes de acción, correctivos que generen estrategias de desarrollo en el marco del cumplimiento de sus competencias las mismas que están estipuladas en la misión organizacional.



<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE**  
**2014**  
**Cédula Analítica**

**PT 5/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento:** Analice las estructuras orgánica y funcional; compruebe que son adecuadas para cumplir los objetivos del banco con relación a la parroquia rural de Quisapincha.

**Hallazgo5.**

**Condición**

Unidades responsables por cada actividad del banco.

**Criterio**

Estructura organizacional.

**Causa**

Las agencias no poseen jefes departamentales o responsables directos, todos los procesos y responsabilidad recaen directamente en el jefe de sucursal.

**Conclusión.-** Las agencias al ser tratadas como oficinas independientes los jefes de agencia poseen una carga de trabajo importante que limita su accionar en los procesos de control y planificación.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



<b>PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014</b> <b>Cédula Analítica</b>	<b>PT 5.1/16</b>
--	------------------

**OBJETIVO: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**EFECTO**

Escaso control interno.



<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE**  
**2014**  
**Cédula Analítica**

**PT 6/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento:** Verifique si existe un manual de procedimientos que coadyuve a los oficiales de negocios, a minimizar el riesgo financiero inherente a la actividad del banco.

**Desarrollo.-** Una vez verificadas las metas y objetivos de las unidades administrativas que conforman el Banco Nacional de Fomento, sucursal Ambato, se ha confirmado que el banco además de manejar un manual de procedimientos existente, ha implementado en la institución un modelo estadístico- matemático para la pre aprobación inmediata de créditos , además posee un sistema que permite capturar eventos reales que permiten cuantificar el nivel de riesgo, en adición a lo expuesto también posee un sistema integral de manejo y gestión de riesgos financieros, que permite mejorar la capacidad de análisis y los tiempos de respuesta ante situaciones de estrés.

**Conclusión.-** Se da cumplimiento con la prevención y manejo eficiente del riesgo financiero.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE**  
**2014**  
**Cédula Analítica**

**PT7/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento:** Verifique si las actividades del banco tienden a aumentar o a fortalecer el sistema financiero popular y solidario.

**Desarrollo.-** Una vez verificadas las metas y objetivos de las unidades administrativas que conforman el Banco Nacional de Fomento, sucursal Ambato, se confirma que el banco además de manejar un manual de procedimientos existente, ha implementado en la institución un modelo estadístico- matemático para la pre aprobación inmediata de créditos , además posee un sistema que permite capturar eventos reales que permiten cuantificar el nivel de riesgo, en adición a lo expuesto también posee un sistema integral de manejo y gestión de riesgos financieros, que permite mejorar la capacidad de análisis y los tiempos de respuesta ante situaciones de estrés.

**CONCLUSIÓN.-** El banco aporta con el fortalecimiento del sistema financiero popular y solidario dentro de su eje de acción.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE**  
**2014**  
**Cédula Analítica**

**PT 8/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento:** Identifique y analice el proceso que sigue la entidad, para otorgar un crédito agro unión, o micro unión.

**Desarrollo.-** Los créditos agro unión, son otorgados a asociaciones legitimadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, y avaladas por el Ministerio de Agricultura, Acuacultura y pesca “MAGAP” a través de la línea de financiamiento MAGAP, al revisar el listado de créditos de la sucursal del Banco Nacional de Fomento Ambato, se identifica que existe créditos de este tipo en los cantones de Santiago de Quero y Tisaleo.

**Conclusión.-** Se da cumplimiento parcial a la misión del banco, pero no se fomenta la asociatividad e inclusión en otros cantones donde los índices de productividad ameritan intervención financiera.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2014  
Cédula Analítica**

**PT 9/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento:** Analice los sistemas de información implementados, para la generación de información estratégica.

**Desarrollo**

A través del plan de mejoramiento continuo implementado en el Banco Nacional de Fomento durante el año 2014 se pudo mejorar las siguientes acciones:

- Estudio de calidad y servicio a los clientes a través de la implementación de cliente fantasma, con la finalidad de generar información que coadyuve a medir indicadores de desempeño.
- Implementación de un sistema electrónico, kioskos virtuales, y calificadores de servicio.
- Implementó estudios de mercado para conocer el comportamiento de los niveles de satisfacción de clientes y establecer una línea base de índice de percepción del cliente, respecto a la calidad del servicio brindada por el banco.
- Contar con un servicio de atención a clientes 24x7x365, para mejorar acceso a información de productos y brindar atención de solución de emergencias bancarias para los ciudadanos.

**Conclusión.-** A través de la implementación de las siguientes estrategias el banco cuenta con un mecanismo que genera información directa, oportuna, objetiva y verás que coadyuvarán al mismo tiempo a tomar acciones que permitan mejorar el grado de aceptación y el posicionamiento en la mente del consumidor.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2014  
Cédula Analítica**

**PT 10/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la Parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento:** Verifique si se generan informes de colocaciones en cada cantón y parroquia rural de la provincia de Tungurahua.

**Desarrollo**

A través del análisis de las operaciones de crédito concedidas en la provincia de Tungurahua, la segmentación geográfica, por líneas de créditos y segmentos está debidamente detallada en tal virtud el banco cuenta con un listado de los cien mejores clientes de la sucursal, los mismos que provienen de diferentes cantones y parroquias de la provincia.

**Conclusión.-** El banco cuenta con esta información, la misma que se encuentra debidamente archivada mediante medios magnéticos e informes físicos.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015





**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE**  
**2014**  
**Cédula Analítica**

**PT 11/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento:** Verifique si se monitorea las operaciones de crédito, utilización de fondos de inversión.

**Desarrollo**

Mediante el análisis del presupuesto de la sucursal del Banco Nacional de Fomento Ambato, se pudo determinar lo siguiente:

El banco implementa un sistema integral de riesgos que permita fortalecer la capacidad de análisis y evaluación de riesgos, conforme a las normativas vigentes y recomendaciones de las mejores prácticas de gestión, además implementa un modelo de rating estadístico-matemático, que permita reducir los niveles de morosidad, con la finalidad de fondear el capital destinado a la colocación y generar inversión.

Así como también el banco cuenta con una hoja de ruta que permite medir la eficiencia operacional a través de indicadores de lo colocado y lo presupuestado.

**Conclusión.-** El banco dispone de sistemas importantes que coadyuvan a medir la información financiera que se genera mes a mes.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2014  
Cédula Analítica**

**PT 12/16**

**Objetivo:** Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha  
**Procedimiento:** Determine si la entidad ha implantado sistemas de información operativa y financiera, de medición de bienestar social generados por operaciones de crédito.

**Hallazgo 6.**

**Condición**

**La visión del Banco Nacional de Fomento señala lo siguiente:**

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

**Criterio**

Bienestar social.

**Causa**

El banco no implementa ningún mecanismo que mida el bienestar social, es decir, como los sujetos de crédito han alcanzado el buen vivir, a través de las operaciones de crédito.

**Conclusión:** El banco no cumple con acciones y tareas pendientes que permitan medir con objetividad como avanza el logro de la visión institucional.

**Efecto:**

No posee información que coadyuve a elevar indicadores de cumplimiento para alcanzar la visión planteada, en su filosofía organizacional.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2014  
Cédula Analítica**

**PT 13/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento:** Analice si el sistema de medición de logro de metas en colocaciones es confiable, objetivo y verás, debido a que el mismo permite comparar resultados fehacientes.

**Desarrollo**

Mediante el análisis del presupuesto de la sucursal del Banco Nacional de Fomento Ambato, se determina lo siguiente:

El banco implementa un sistema integral de riesgos que permita fortalecer la capacidad de análisis y evaluación de riesgos, conforme a las normativas vigentes y recomendaciones de las mejores prácticas de gestión, también un modelo rating estadístico-matemático, que permita reducir los niveles de morosidad, con la finalidad de fondear los fondos destinados a la colocación y generar inversión.

De igual manera el banco cuenta con una hoja de ruta que permite medir la eficiencia operación a través de indicadores referente de lo colocado y lo presupuestado.

**CONCLUSIÓN.-** El banco cuenta con sistemas importantes que coadyuvan a medir la información financiera que se genera mes a mes.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE**  
**2014**  
**Cédula Analítica**

**PT 14/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento:** Analice si el sistema de medición de logro de metas en colocaciones es confiable, objetivo y verás, debido a que el mismo permite comparar resultados fehacientes.

**Desarrollo**

A través del contraste entre los presupuestos de colocación y lo ejecutado realmente en el mercado de su accionar el Banco Nacional de Fomento, mide el logro o el cumplimiento de metas y objetivos de colocación, con la finalidad de practicar su misión.

**Conclusión.-** El banco cuenta con un sistema de indicadores que coadyuvan a generar información para la toma de decisiones.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2014  
Cédula Analítica**

**PT 15/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento:** Determine si el Banco Nacional de Fomento posee indicadores de desarrollo y bienestar social generados en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia San Antonio de Quisapincha.

**Desarrollo**

Quisapincha es considerado como una parroquia de alto riesgo financiero, por lo que las operaciones del banco son limitadas, sin embargo la sucursal incumple con su misión en el sitio, siendo el microcrédito el único producto financiero del cual se benefician los ciudadanos de Quisapincha.

**Hallazgo 7.**

**Condición**

**La visión del Banco Nacional de Fomento señala lo siguiente:**

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

**Criterio**

Bienestar social

**Causa**

El banco no implementa ningún mecanismo que mida el bienestar social, es decir, como los sujetos de crédito han alcanzado el buen vivir, a través de las operaciones de crédito.

**Conclusión:** El banco no cumple con acciones y tareas pendientes que permitan medir con objetividad, como ha avanzado en el logro de la visión institucional.

**Efecto:**

No posee información que coadyuve a elevar indicadores de cumplimiento y por ende no alcanza la visión planteada, en su filosofía organizacional.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrer/2015



**BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**



**PERIODO DEL 1 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE  
2014  
Cédula Analítica**

**PT 16/16**

**Objetivo: Conocer la gestión institucional respecto a la colocación de operaciones financieras en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Procedimiento:** Determine si los criterios con que se diseñan los indicadores de desempeño del departamento de créditos permite medir eficientemente los factores críticos del éxito, en función del cumplimiento de la misión y la visión de la institución.

**Desarrollo**

Existen mecanismos de cumplimiento que coadyuvan a medir el grado de eficiencia en el desempeño de los clientes internos del Banco Nacional de Fomento, debido a que el banco cuenta con los siguientes parámetros:

- Sistema e-learning, con el fin de lograr la educación y capacitación de los funcionarios y servidores del BNF a través de internet.
- Determinar el número de personal óptimo, es decir el personal por unidad o procesos.
- Implementar un software integral de administración de talento humano, con el fin de establecer parámetros de evaluación y desarrollo de talentos.
- Proceso de subsistemas de recursos humanos para la automatización de la administración integral del talento humano, de acuerdo a las necesidades institucionales del Banco Nacional de Fomento enmarcadas en las leyes y normativas para la banca pública.

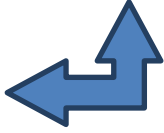
**Conclusión**

El Banco Nacional de Fomento muestra saludables índices de efectividad operacional debido a los programas emprendidos durante el 2014.

<b>Elaborado por:</b>	Fernanda Domínguez	<b>Fecha</b>	Enero/2015
<b>Revisado por:</b>	GRMC	<b>Fecha</b>	Febrero/2015

## ANEXOS

### Hoja de Marcas y Referencias



1

Hallazgo

Número de hallazgo

**CA**

Cédula Analítica.

**CD**

Cédula Descriptiva

**PCI**

Puntos de Control Interno

**PT**

Papel de trabajo

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego del análisis de los datos obtenido a través de las diferentes técnicas y herramientas de recolección de información en los sitios donde se genera el problema, se plantea entre otras las siguientes conclusiones:

#### **5.1. Conclusiones**

- En relación a la gestión del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato, una vez analizados los documentos y las barreras burocráticas, se puede concluir que la gestión posee falencias en la forma de colocación debido a que el banco no posee un sistema que permita cumplir su misión y fomente la asociatividad e inclusión debido a que la mayoría de créditos que coloca, son los solicitados en ventanilla, más no por un proceso de socialización de la institución en los diferentes entes productivos que se encuentran registrados en el Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca MAGAP, y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- En cuanto a los indicadores de bienestar social el 56% de las familias consultadas en la parroquia San Antonio de Quisapincha se encuentran por debajo de la línea base de la pobreza, y no han sido sujetos de crédito por parte del banco.
- Para monitorear y mejorar la estrategia planteada del Banco Nacional de Fomento, se concluye que es necesario implementar un sistema de monitoreo basado en el balance scorecard que coadyuve al desarrollo de los indicadores sociales en la parroquia San Antonio de Quisapincha.



## **5.2. Recomendaciones**

El departamento de crédito debe mejorar significativamente la promoción, y el desarrollo de la oferta financiera del banco a través de planes de socialización entre las diferentes asociaciones de la provincia de Tungurahua las mismas que se encuentran debidamente registradas en la SEPS y el MAGAP.

La parroquia rural San Antonio de Quisapincha, abarca menos del 1% de las operaciones de crédito del banco, lo cual deja entrever que no son beneficiarios de los servicios que presta el banco, lo cual no permite mejorar los indicadores de bienestar social de la parroquia.

Una vez obtenidos los resultados de la presente investigación es importante proponer la implementación de un sistema de monitoreo basado en el balanced scorecard en el Banco Nacional de Fomento que coadyuve al desarrollo de los indicadores sociales en la parroquia Quisapincha.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1. Título**

Sistema de monitoreo basado en el balanced scorecard que coadyuve al desarrollo de los indicadores sociales en la parroquia San Antonio de Quisapincha.

##### **6.1.2. Institución ejecutora**

Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato

##### **6.1.3. Beneficiarios directos.**

- Agricultores
- Microempresarios
- Sistema financiero popular y solidario

##### **6.1.4. Beneficiarios indirectos**

- Sociedad en general
- Conglomerado de asociaciones productivas de la parroquia San Antonio de Quisapincha.

##### **6.1.5. Ubicación**

La sucursal del Banco Nacional de Fomento Ambato se encuentra ubicado en las

calles Bolívar y Mera, Teléfonos: 03) 2828112 / 2828036; en la provincia de Tungurahua.

### 6.1.6. Tiempo estimado para la ejecución

**Tabla No. 6.1 Cronograma**

Actividades	Fecha de Inicio	Duración	Fecha de Finalización
Etapa diagnóstico	05/05/2015	12	17/05/2015
Etapa de planificación	17/05/2015	8	25/05/2015
Elaboración de metas estratégicas	25/05/2015	5	30/05/2015
Determinar indicadores claves de desempeño	30/05/2015	2	01/06/2015
Señalar cada una de las perspectivas	01/06/2015	5	06/06/2015
Determinar los recursos	06/06/2015	10	16/06/2015

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

### 6.1.7. Costo

**Tabla No. 6.2 Costo**

Detalle	Descripción	Valor estimado
<b>Diseño y elaboración</b>	Se define la documentación y formatos a utilizarse en el desarrollo del proyecto	\$ 80.00
<b>Elaboración de los papeles de trabajo a utilizarse</b>	Documentos para realizar la auditoría de gestión	\$ 60.00
<b>Suministros de oficina</b>	Papelería	\$ 200.00
<b>Equipos de tecnología</b>	Internet	\$ 80.00
<b>Transporte</b>	Para el desarrollo del proyecto de investigación	\$ 120.00
<b>Alimentación</b>	Para el desarrollo del proyecto de investigación	\$ 50.00
<b>TOTAL:</b>		<b>\$ 590.00</b>

Elaborado por: Domínguez, F (2014)

## **6.2. Antecedentes investigativos**

Luego de realizado el proceso de investigación se llega a las siguientes conclusiones:

- En relación al cumplimiento de la misión del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato, una vez analizados los documentos y sondeado las barreras burocráticas, se identifica que la misión no se lleva a cabo en lo referente a la colocación de créditos para los agricultores y microempresarios de la parroquia San Antonio de Quisapincha debido a que el banco no posee un sistema que fomente la asociatividad y la inclusión. Además se define que la mayoría de créditos concedidos por parte de la institución, son los solicitados a través de ventanilla, y no por la aplicación de un proceso de socialización del banco en los diferentes entes productivos que se encuentran registrados en el Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca MAGAP, y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

## **6.3. Justificación**

El Banco Nacional de Fomento es una institución que pertenece al sistema financiero público, orientado a impulsar la participación de los actores y agentes económicos en especial a los que integran el tercer segmento de la economía que es el sistema financiero popular y solidario, con el fin de promover actividades productivas del territorio donde ejerce su accionar y así coadyuvar a mejorar la calidad de vida y alcanzar el buen vivir de todos y de todas los agricultores y microempresarios de la parroquia San Antonio de Quisapincha.

Dentro del esquema del sistema financiero popular y solidario, la Constitución de la República del Ecuador, y las leyes subrogantes como la ley del Banco Nacional de Fomento y la ley de Economía Popular y Solidaria, especifican los siguientes principios en el accionar:

- El bienestar común.

- La supremacía del bienestar común sobre el capital.
- La equidad de género.
- El respeto a las enseñanzas ancestrales y a la identidad cultural.
- Responsabilidad social.

Mediante este preámbulo, podemos entender que el banco debe apoyar el desarrollo de pequeños, medianos y grandes emprendimientos, con el fin de garantizar el acceso al crédito oportuno y barato.

La propuesta que se presenta pretende implementar el balanced scorecard, como una herramienta administrativa y de gestión que permite monitorear, evaluar y mejorar los procesos de planificación estratégica, con el fin de garantizar el acceso a las operaciones de crédito en las áreas de acción del banco, el cual se fundamenta en la administración eficiente de los recursos, con el fin de vincular los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo, integrando cada una de las perspectivas: financieras, clientes y grupos de interés, procesos internos, aprendizaje.

La presente propuesta contribuye como una herramienta de investigación para las instituciones e investigadores que deseen implementar el balanced scorecard dentro de sus parámetros de gestión y planificación estratégica.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo general**

Generar mayor productividad y competitividad del Banco Nacional de Fomento en las operaciones financieras otorgadas en la parroquia San Antonio de Quisapincha.

#### **6.4.2. Objetivos específicos**

- Evaluar la planificación estratégica del Banco Nacional de Fomento
- Relacionar los créditos concedidos por el Banco Nacional de Fomento a los comerciantes y agricultores de la parroquia San Antonio de Quisapincha con el desarrollo social del lugar.
- Identificar las estrategias financieras del Banco Nacional de Fomento y el incremento en el desarrollo social de los comerciantes y agricultores de la parroquia San Antonio de Quisapincha.

#### **6.5. Análisis de factibilidad**

##### **Factibilidad tecnológica**

El Banco Nacional de Fomento cuenta con plataformas: virtuales y tecnológicas, de gestión basada en resultados, que son definidas por el gobierno central y las oficinas regionales así como la matriz del banco, lo cual contribuye a implementar la propuesta planteada.

##### **Factibilidad organizacional**

El Banco Nacional de Fomento, dispone de una estructura organizacional sólida, además de una base jurídica que sustenta y fundamenta el accionar del banco, la cual permitirá determinar una persona responsable que evalúe y administre la propuesta con la finalidad de verificar la viabilidad de implementación.

#### **6.6. Fundamentación teórica**

##### **Definición**

De acuerdo con Kaplan S & Norton P, (1996, pág. 50), define “El cuadro de mando integral o balanced scorecard, es una herramienta de gestión que se está

aplicando en empresas de todo el mundo dado sus características de claridad, eficacia e integración, que son factores que llevan al éxito empresarial y organizacional”.

Para Kaplan S & Norton P, (1996, pág. 78) define al cuadro de mando integral como:

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la translación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

En este contexto para Niven, (2002, pág. 78) señala que el balanced scorecard es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

Después del análisis de las definiciones propuestas por los autores, podemos definir al balanced scorecard o cuadro de mando integral, como aquella herramienta de gestión que contribuye a unificar la filosofía organizacional de las instituciones en alineación coherente con la estrategia planteada.

### **Cultura organizacional**

Según fuente especificada no válida “La cultura organizacional está constituida por los siguientes componentes: el credo, la misión, la visión, el modelo referencial, los objetivos socio-económicos básicos y la estructura organizacional formal”.

La revista online Gestiopolis fuente especificada no válida define a la cultura organizacional cómo: “El conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad”.

En este contexto definimos a la cultura organizacional como el credo de la institución representado en su misión, visión y valores que la precede.

### **Visión**

De acuerdo con Martínez Pedrós & Milla Gutierréz, (2005, pág. 38) “La visión de una organización define el tipo del mundo en el cual desea contribuir una organización, la visión describe los cambios en las situaciones: económica, política, social o ambiental que el programa quiere o espera lograr”.

La visión organizacional se define como se mira la organización a largo plazo, con el fin de encaminar los objetivos de la organización.

### **Estrategia**

De acuerdo con fuente especificada no válida. La estrategia se define en función de cuatro grandes áreas o vertientes:

- Estrategia de rentabilidad
- Estrategia de participación de mercado
- Estrategia de posicionamiento
- Estrategia competitiva

La estrategia básica puede ser definida para un producto, una línea de productos, una división de la empresa o para la empresa entera. Sin embargo, lo usual es que se definan diferentes estrategias básicas.

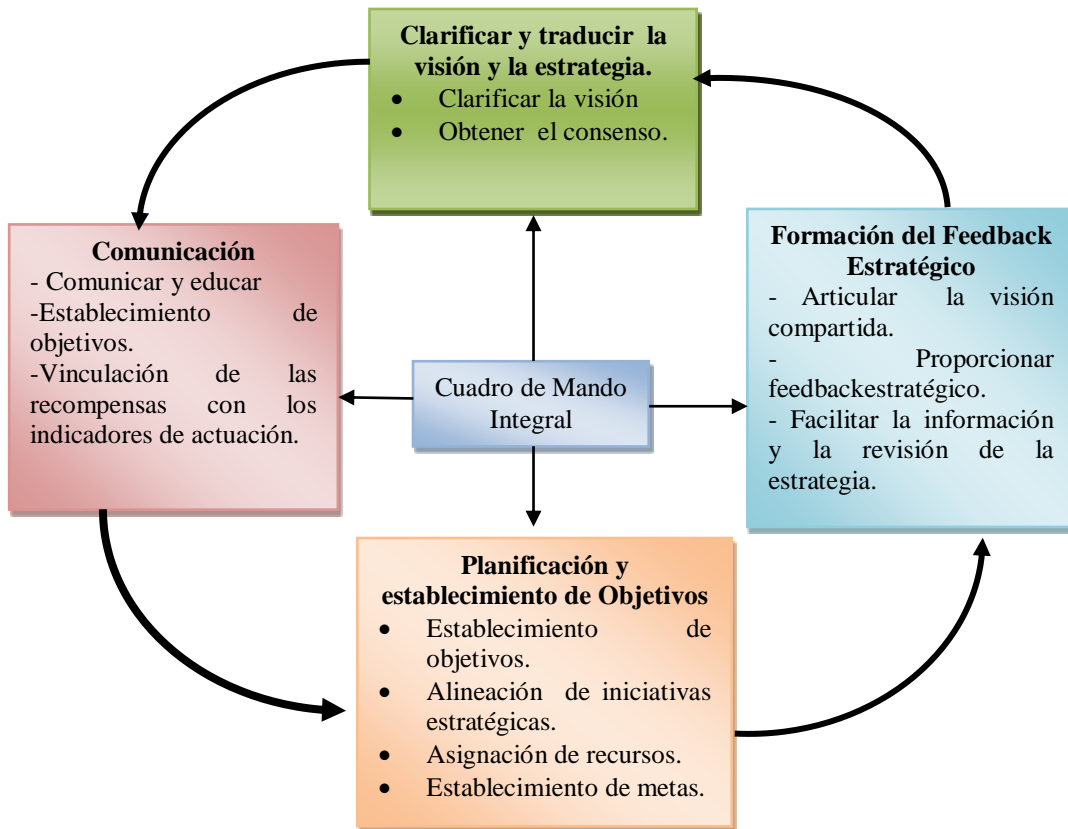
### **Forma de medir la estrategia**

La realización de un cuadro de mando integral o balanced scorecard, como un sistema de gestión integral estratégico posee dos fases.



- Construcción del cuadro de mando integral
- Construir objetivos e indicadores en cada una de las perspectivas

**Gráfico No. 6.1 Cuadro de mando integral como marco estratégico para la acción.**



**Fuente:** Kaplan S & Norton P, (1996, pág. 77)

## Perspectivas

Con la finalidad de integrar todos los aspectos de la filosofía organizacional o el credo institucional, el balanced scorecard adopta cuatro perspectivas consideradas fundamentales.

Entendemos por perspectivas a la forma de representar un efecto deseado o esperado, en este contexto de acuerdo con Kaplan S & Norton P, (1996, pág. 82),

el cuadro de mando integral contiene cuatro perspectivas que son:

- **Perspectiva financiera**
- **Perspectiva de los procesos internos**
- **Perspectiva de generar valor al cliente**
- **Perspectiva de formación y crecimiento.**

### **Perspectivas financieras**

En palabras de Martínez Pedrós & Milla Gutierréz, (2005, pág. 242) señala que: “La perspectiva financiera debe enfocarse en la creación de valor para los accionistas, buscando la respuesta a la siguiente interrogante ¿Qué debemos hacer y qué objetivos financieros debemos plantearnos para maximizar el valor de nuestros accionistas?”.

Dentro de este ámbito el sitio web Fundibeq, (2010, pág. 2) señala que la perspectiva financiera contiene los siguientes objetivos.

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del cuadro de mando integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

Para el autor del libro El cuadro de mando Integral Niven, (2002, pág. 40) señala que la perspectiva financiera se lo define como:

Un componente importante dentro del cuadro de mando integral, especialmente en las empresas de lucro. Las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas nos está llevando a resultados finales mejores. Podríamos concentrar toda nuestra energía y capacidad en mejorar la satisfacción del cliente, la calidad las entregas a tiempo, pero sin ninguna medición del efecto que tienen sobre los rendimientos financieros.

Después de un análisis de conceptos, definimos a la perspectiva financiera como aquel indicador que coadyuva a medir los esfuerzos de la organización por mejorar e incrementar la efectividad operacional, para reflejar réditos financieros en la organización.

### **Perspectiva de los procesos internos**

El sitio web Fundibeq, (2010)

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del cuadro de mando integral. Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

En este contexto para Niven, (2002, pág. 41) define a la perspectiva de los procesos internos como:

Aquella donde se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor a los clientes y finalmente a los accionistas. La tarea en sí de esta perspectiva es identificar esos procesos estratégicos y desarrollar las mejores medidas posibles con las que debemos hacer el seguimiento de nuestros avances.

### **Perspectiva de generar valor al cliente**

El sitio web (Fundibeq, 2010)

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta organización al cliente.

En palabras de (Niven, 2002, pág. 38) La perspectiva del cliente se la define como:

Al elegir las medidas que formarán parte de la perspectiva del cliente

dentro del cuadro de mando, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes? Y ¿Cuál es nuestra proporción de valor al servirlos? Por lo cual es necesario establecer tres disciplinas básicas:

- Excelencias operativas
- Liderazgo de productos
- Intimidad con el cliente.

### **Perspectiva de formación y crecimiento.**

De acuerdo con (Fundibeq, 2010)

La perspectiva de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia se crea una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos que posibilite la mejora y el crecimiento de los cursos de formación, las habilidades desarrollados por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para nuevo entorno competitivo.

De acuerdo con (Niven, 2002, pág. 40)

Si se quieren alcanzar resultados ambiciosos con respecto a los procesos internos, los clientes y también los accionistas, ¿qué se puede hacer? Las medidas concernientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son verdaderos guías de las otras tres perspectivas. En esencia, son los cimientos sobre los que se construyen la totalidad de la casa del cuadro de mando integral.

### **Indicadores**

Un indicador es una medida de magnitud que permite evaluar el desempeño, en términos porcentuales o absolutos, además monitorear el progreso de las acciones encaminadas al logro de los objetivos organizacionales, así como comparar lo planificado con lo alcanzado con el fin también de establecer el alcance y la efectividad de la estrategia diseñada en el logro de los objetivos.

## Mapa estratégico

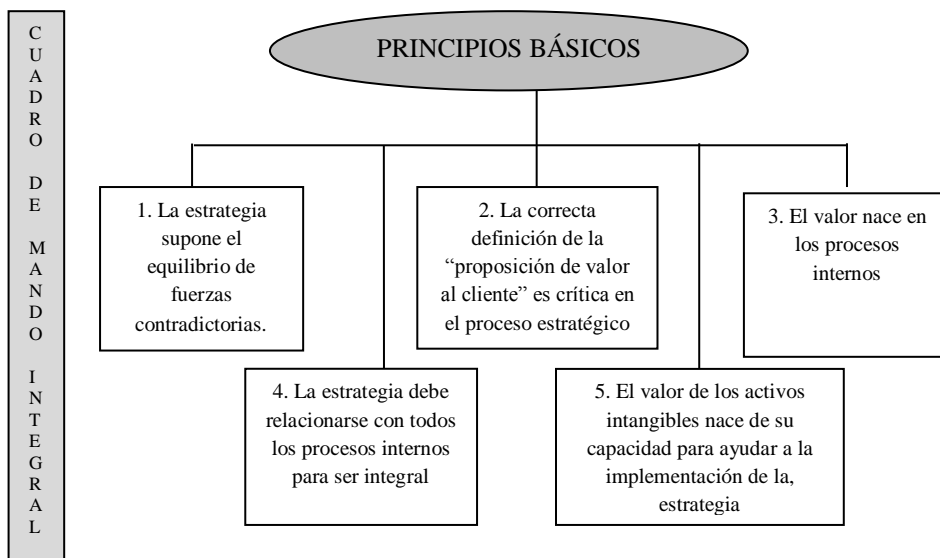
De acuerdo con Kaplan S & Norton P, (1996, pág. 56)

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar de este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

### Principios básicos

- La estrategia supone el principio de fuerzas contradictorias.
- La correcta definición de la proposición del valor de cliente es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace en los procesos internos
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implementación de la estrategia.

Gráfico No. 6.2. Mapa Estratégico



Fuente: Martínez Pedrós & Milla Gutierrez, (2005, pág. 218)

## 6.7. Metodología del modelo operativo

**Tabla No. 6.3. Modelo operativo**

FASES O ETAPAS	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	PRODUCTO
• Valores estratégicos	Detectar el FODA	Materiales	Fernanda Domínguez	2 semanas	Valores institucionales Ejes estratégicos
	Identificar los ejes estratégicos	humanos		1 semana	
	Realizar el esquema estratégico	humanos y materiales		1 semana	
• Elaboración del cuadro de mando integral.	Identificar las perspectivas	humanos	Fernanda Domínguez	2 semanas	Mapa estratégico
	Establecer los objetivos estratégicos	humanos		1 semana	
	Identificar objetivos estratégicos y perspectivas en las que se basa el balanced scorecard	humanos	Fernanda Domínguez	2 semanas	
	Elaboración del mapa estratégico	humanos		1 semana	
	Matriz de objetivos e indicadores	humanos		2 semanas	
	Tablero de Control				

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### **6.7.1. Valores estratégicos**

#### **6.7.1.1. Filosofía corporativa**

De acuerdo con el Sitio web del Banco Nacional de Fomento (BNF, Banco Nacional de Fomento, 2015)

Se definen la misión y visión institucionales, descritas en el desarrollo del enfoque de la auditoría.

#### **Valores**

- Honestidad
- Innovación
- Proactividad
- Responsabilidad
- Calidad de servicio
- Trabajo en equipo
- Pertinencia

#### **6.7.1.2 FODA institucional**

El diagnóstico FODA nos permite identificar la situación por la cual está atravesando la institución, con la finalidad de promover un diagnóstico significativo que brinde información necesaria para la toma de decisiones.

#### **FODA**

El análisis de diagnóstico FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas, del Banco Nacional de Fomento sucursal Ambato son las siguientes:

#### **Fortalezas**

- Presencia en todas las provincias y cantones a nivel nacional.

- Personal altamente calificado.
- Altos indicadores de planificación institucional.
- Normativa jurídica.
- Capital de trabajo constante y recapitalizado de forma anual.

### **Oportunidades**

- Cambio de matriz productiva
- Revolución agraria.
- Aplicación de políticas arancelarias.
- Convenios interinstitucionales Ministerio de Agricultura, Acuacultura, Ganadería y Pesca “MAGAP”
- Convenios Interinstitucionales Ministerio de Industrias y Productividad. “MIPRO”
- Información relevante, pertinente y objetiva del sistema popular y solidario en cuanto a organizaciones de Economía Popular y Solidaria “EPS”.

### **Debilidades**

- Escasa socialización de los servicios que ofrece el banco entre las organizaciones EPS.
- Escasa segmentación del mercado objetivo del Banco Nacional de Fomento.
- Incumplimiento de la misión al fomentar la participación y la inclusión de todos los componentes del sistema económico solidario y financiero.
- Escaso margen de posicionamiento en la mente del consumidor.
- Exceso de trámites burocráticos al momento de solicitar operaciones de crédito a favor de personas naturales u organizaciones EPS.
- Existencia de tiempos muertos en el proceso de concesión de operaciones de crédito.

### **Amenazas**

- Mercado con un número significativo de competidores, que anhelan alcanzar objetivos similares.



- Proceso de concesión de operaciones de crédito bastante rápidos dentro de instituciones del sistema financiero solidario.
- Constantes amenazas de cierre de la institución por parte del gobierno nacional.
- Altos niveles de corrupción en créditos asociativos.

**Tabla No. 6.4 Análisis FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
· Presencia en todas las provincias y cantones a nivel Nacional.	· Cambio de matriz productiva
· Personal altamente calificado.	· Revolución agraria.
· Altos indicadores de planificación Institucional.	· Aplicación de políticas arancelarias.
· Normativa jurídica.	· Convenios interinstitucionales Ministerio de Agricultura, Acuacultura, Ganadería y Pesca “MAGAP”
Capital de trabajo constante y recapitalizado de forma anual.	· Convenios Interinstitucionales Ministerio de Industrias y productividad. “MIPRO”
	· Información relevante, pertinente y objetiva del sistema popular y solidaria en cuanto a organizaciones de Economía Popular y Solidaria “EPS”
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
· Escasa socialización de los servicios que ofrece el banco entre las organizaciones EPS.	· Mercado con un número significativo de competidores, con mercados objetivos similares.
· Escasa segmentación del mercado objetivo del Banco Nacional de Fomento.	· Proceso de concesión de operaciones de crédito bastante rápidos dentro de instituciones del sistema financiero solidario.
· Incumplimiento de la misión al fomentar la participación y la inclusión de todos los componentes del sistema económico solidario y financiero.	· Constantes amenazas de cierre de la Institución por parte del Gobierno Nacional.
· Escaso margen de posicionamiento en la mente del consumidor.	· Altos niveles de corrupción en créditos asociativos.
· Exceso de trámites burocráticos al momento de solicitar operaciones de crédito a favor de personas naturales u organizaciones EPS.	• Antecedentes dudosos del banco, en operaciones de crédito.
· Existencia de tiempos muertos en el proceso de concesión de operaciones de crédito	

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

## 6.7.2. Cuadro de mando integral

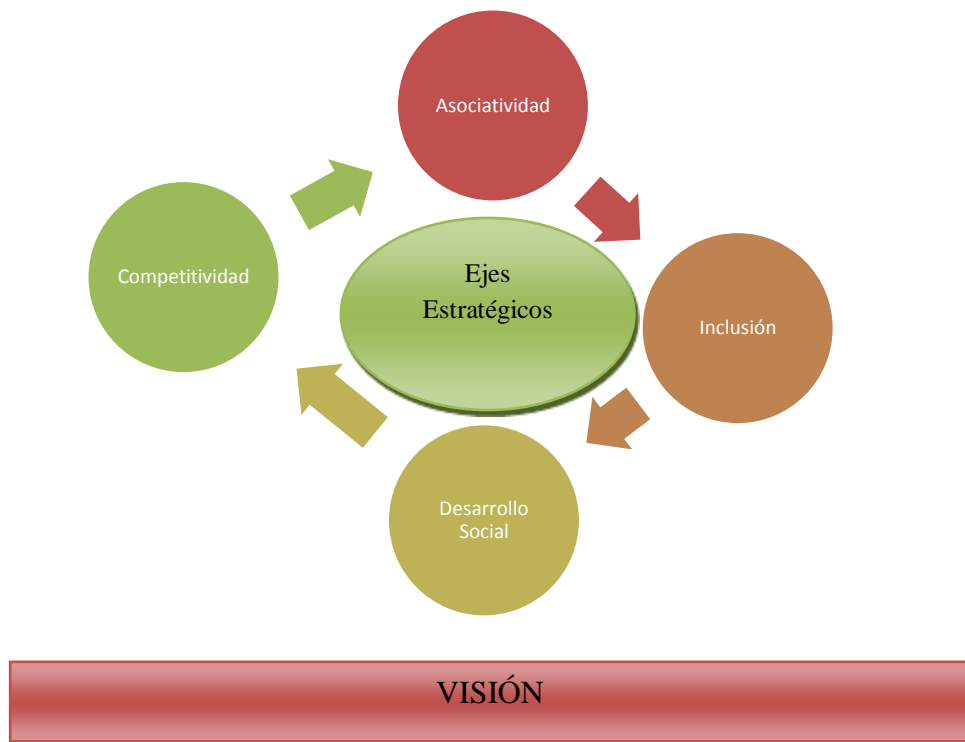
El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que coadyuva a los gerentes a establecer objetivos estratégicos y operacionales con la finalidad de alcanzar la visión propuesta.

### 6.7.2.1. Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos puede catalogarse como: los ámbitos de actuación que deben desarrollarse con la finalidad de conseguir la misión planteada y afianzar el logro de la visión institucional.

**Los ejes estratégicos del Banco Nacional de Fomento son:**

**Gráfico No. 6.3 Ejes estratégicos del Banco Nacional de Fomento**



Fuente: BNF(2015)

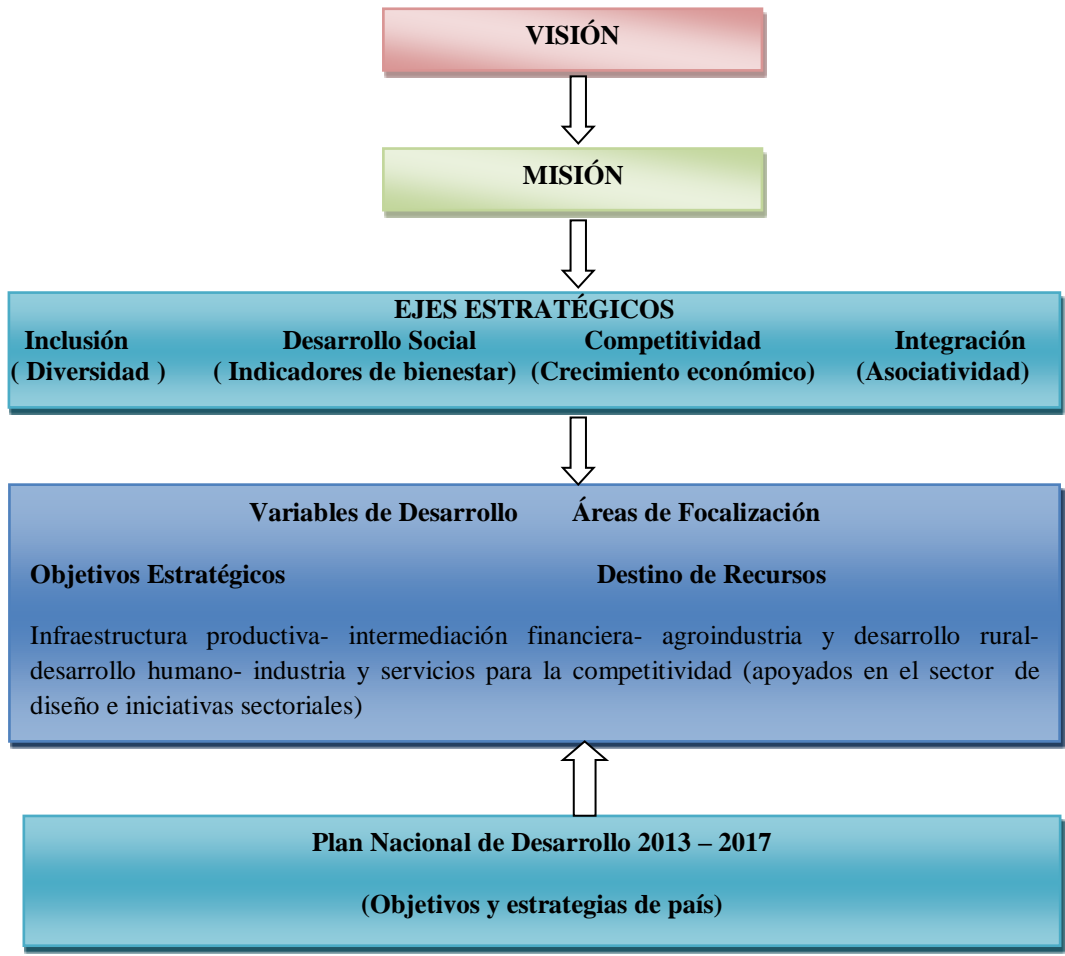
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### 6.7.2.2 Esquema estratégico

El plan estratégico intenta definir los pasos que se deben seguir o trazar en la hoja

de ruta con la finalidad de lograr los objetivos institucionales de las organizaciones, en este contexto es necesario implementar un esquema estratégico que permita establecer los lineamientos.

**Gráfico No. 6.4 Esquema estratégico**



Fuente: BNF(2015)  
 Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**6.7.2.3. Mapa estratégico**

El mapa estratégico es una herramienta administrativa de gestión que permite encontrar la relación causa efecto entre los objetivos institucionales y los esquemas estratégicos.

**Tabla No. 6.5 Objetivos estratégicos Banco Nacional de Fomento y la parroquia San Antonio de Quisapincha**

NO.	DETALLE
1	Mejorar la imagen corporativa del Banco Nacional de Fomento, en los pobladores de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha, con énfasis en la asociatividad de los productores agrícola y microemprendimientos.
2	Flexibilizar los trámites de concesión de operaciones de créditos individuales y asociativos.
3	Mejorar el acceso a los servicios y generar oportunidades para los pobladores de Quisapincha en concordancia a un desarrollo inclusivo e igualitario para todos y todas.
4	Propiciar el desarrollo social sostenible a través del financiamiento en los emprendimientos locales.

Fuente: BNF (2015)

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

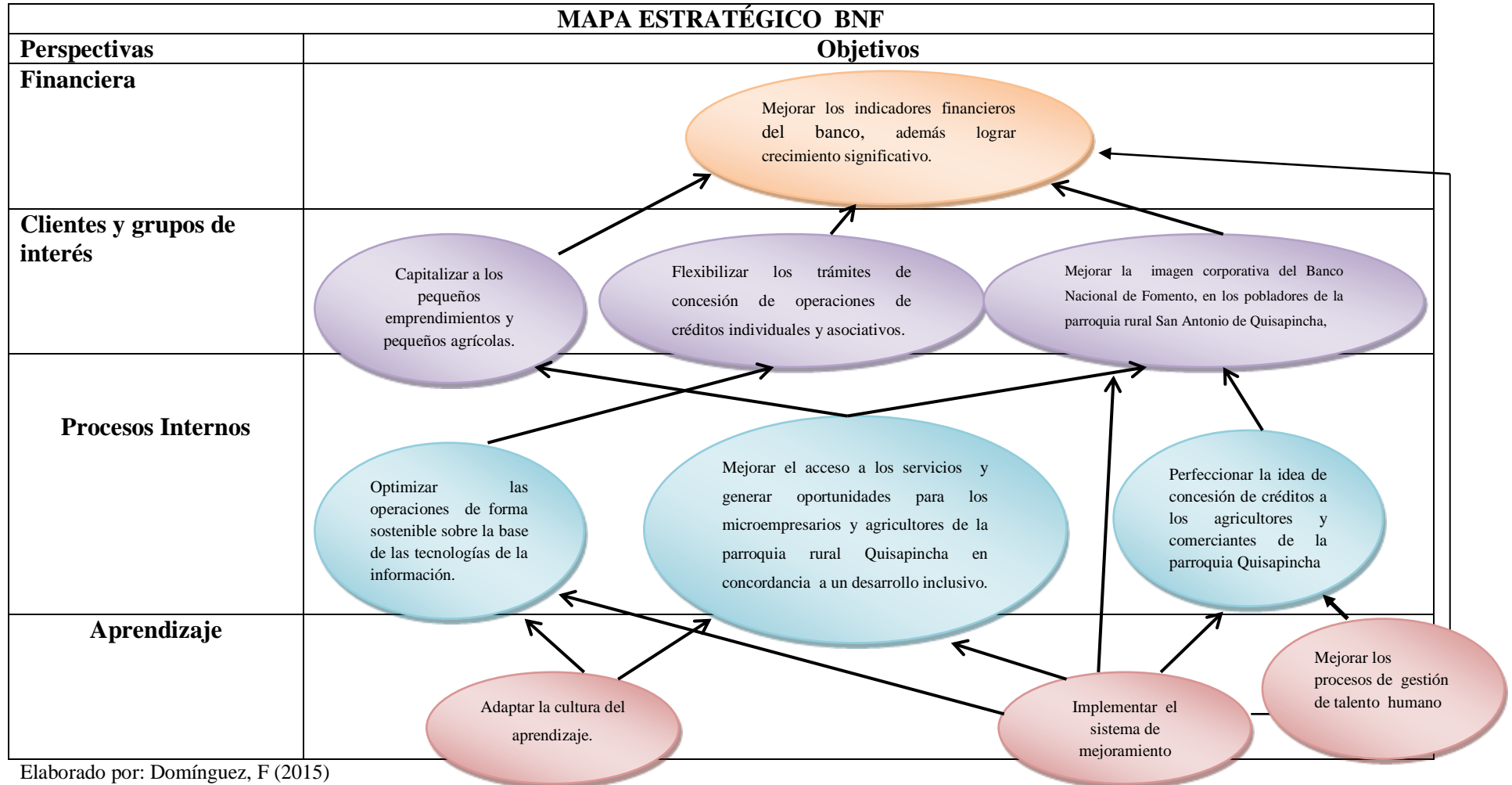
En base al diagnóstico FODA, y a los resultados obtenidos de la auditoría de gestión realizada en el Banco Nacional de Fomento, se plantearon los objetivos estratégicos señalados en la tabla 6.5, que se aspira lograr en un margen de tiempo de dos años.

**Tabla No. 6.6 Objetivos estratégicos**

<b>Objetivos estratégicos</b>
<b>Financiera</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar los indicadores financieros del banco, además lograr crecimiento significativo.</li></ul>
<b>Clientes y grupos de interés</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar la imagen corporativa del Banco Nacional de Fomento, en los pobladores de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha, con énfasis en la asociatividad de los productores agrícola y microempresarios.</li><li>• Flexibilizar los trámites de concesión de operaciones de créditos individuales y asociativos.</li><li>• Capitalizar a los pequeños emprendimientos y pequeños agrícolas.</li></ul>
<b>Procesos internos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar el acceso a los servicios y generar oportunidades para los pobladores de Quisapincha en concordancia a un desarrollo inclusivo e igualitario para todos y todas.</li><li>• Optimizar las operaciones de forma sostenible sobre la base de las tecnologías de la información.</li><li>• Mejorar los procesos de gestión de talento humano.</li></ul>
<b>Aprendizaje</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptar la cultura del aprendizaje.</li><li>• Implementar el sistema de mejoramiento continuo.</li></ul>

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

Gráfico No. 6.5 Mapa estratégico



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### 6.7.2.4. Desarrollo cuadro de mando integral

**Tabla No. 6.7 Cuadro de mando integral**

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	META 2015	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
<b>Asociatividad</b>	Fomentar la participación de las asociaciones debidamente registradas en la súper de economía Popular y Solidaria, en operaciones de crédito que fomenten el bienestar de las mismas.	Identificar las áreas de actividad de las asociaciones registradas en las SEPS.	Número de Asociaciones contactadas	Número de asociaciones registradas en el Banco Nacional de Fomento / Número de asociaciones registradas en la SEPS	50%	Convenios entre las asociaciones y el Banco Nacional de Fomento	Abogado
		Establecer procesos de socialización de los servicios financieros entre los habitantes de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha	Número de eventos realizados	Número de eventos realizados / Número de eventos planificados	100%	Diseño de un plan de socialización	Jefe comercial
		Capacitar a los dirigentes de las asociaciones, acerca de los servicios financieros que presta el banco.	Número de capacitaciones	Eventos de capacitación ejecutados / Número de eventos de capacitación planificados	100%	Diseño de un plan de capacitación	Jefe de recursos humanos
<b>Inclusión</b>	Fomentar la inclusión entre el banco y la sociedad, fomentando los encadenamientos productivos.	Identificar a los productores agrícolas y microempresas de San Antonio de Quisapincha, con la finalidad de generar ferias de inclusión y encadenamiento productivo	Número de encadenamientos productivos	Encadenamientos productivos realizados/ Encadenamientos productivo planificados	25%	Convenios entre pequeña industria y productores agrícolas.	Jefe comercial
		Capacitar a los pequeños agricultores y emprendedores de San Antonio de Quisapincha, para mejorar la prácticas	Número de capacitaciones	Número de eventos de capacitación ejecutados / Número de eventos de capacitación planificados	50%	Diseño de un plan de capacitación	Jefe de recursos humanos

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### 6.7.2.4 Desarrollo cuadro de mando integral

**Tabla No. 6.8 Cuadro de mando integral**

EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE GESTIÓN	FÓRMULA DE CÁLCULO	META 2015	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE
<b>Desarrollo Social</b>	Medir como las operaciones de crédito del BNF, fomentan el bienestar entre los habitantes de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha	Aumentar las operaciones de crédito en la parroquia San Antonio de Quisapincha	Número de Créditos otorgados en San Antonio de Quisapincha	Monto de operaciones de crédito concedidas / monto presupuestado a conceder	25%	Presupuesto	Gerente financiero
		Realizar seguimiento de la utilización de fondos otorgados por operaciones de crédito	Montos destinados a la inversión y al gasto corriente	Monto de dinero entregado / monto total invertido	30%	Volumen de operaciones de crédito	Jefe de créditos
		Aumentar la calidad de vida de los beneficiarios	Trabajo	Número de personas empleadas en los procesos de inversión.	45%	Plan de inversiones	Gerente comercial
<b>Competitividad</b>	Fomentar el crecimiento económico de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha a través de la otorgación de operaciones de crédito	Realizar un estudio de mercado sobre la necesidad de prestaciones de servicios financieros en la parroquia San Antonio de Quisapincha	Catastro de comercios y familias que se dedican a la actividad agrícola.	Porcentaje de emprendimientos y familias que viven de la agricultura en Quisapincha	50%	CENSO	Gerente comercial
		Flexibilizar los tiempos de concesión	Tiempo	Número de días de demora en concesión	50%	Flexibilización de políticas, y efectividad operacional	Jefe zonal Riobamba
		Posicionarse en la mente del consumidor como la primera opción	Demandantes de operaciones de crédito de Quisapincha	Número de demandantes de crédito del BNF/ Número total de demandantes	20%	Publicidad y desarro	Gerente comercial

Elaborado por: Domínguez, F (2015)



### 6.7.2.5 Matriz de objetivos e indicadores

**Tabla No. 6.9 Matriz de objetivos e indicadores eje estratégico 1**

OBJETIVOS E INDICADORES			
EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
<b>Asociatividad</b>	Fomentar la participación de las asociaciones debidamente registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en operaciones de crédito que fomenten el bienestar de las mismas.	Identificar las áreas de actividad de las asociaciones registradas en las SEPS.	Número de Asociaciones contactadas
		Establecer procesos de socialización de los servicios financieros entre los habitantes de la parroquia Rural San Antonio de Quisapincha	Número de eventos realizados
		Capacitar a los dirigentes de las asociaciones, acerca de los servicios financieros que presta el Banco	Número de capacitaciones

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.10 Matriz de objetivos e indicadores eje estratégico 2**

OBJETIVOS E INDICADORES			
EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
<b>Inclusión</b>	Fomentar la inclusión entre el banco y la sociedad, definiendo los encadenamientos productivos.	Identificar a los productores agrícolas y microempresas de San Antonio de Quisapincha, con la finalidad de generar ferias de inclusión y encadenamiento productivo	Número de encadenamientos productivos
		Capacitar a los pequeños agricultores y emprendedores de San Antonio de Quisapincha, para mejorar las prácticas de comercio.	Número de capacitaciones

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.11 Matriz de objetivos e indicadores eje estratégico 3**

OBJETIVOS E INDICADORES			
EJES ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
<b>Desarrollo social</b>	Medir como las operaciones de crédito del BNF, fomentan el bienestar entre los habitantes de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha	Aumentar las operaciones de crédito en la parroquia San Antonio de Quisapincha	Número de créditos otorgados en la parroquia San Antonio de Quisapincha
		Realizar seguimiento de la utilización de fondos otorgados por operaciones de crédito	Montos destinados a la inversión y al gasto corriente
		Aumentar la calidad de vida de los beneficiarios	Trabajo

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.12 Matriz de objetivos e indicadores eje estratégico 4**

<b>OBJETIVOS E INDICADORES</b>			
<b>EJES ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Competitividad</b>	Fomentar el crecimiento económico de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha a través de la otorgación de operaciones de crédito	Realizar un estudio de mercado sobre la necesidad de prestaciones de servicios financieros en la parroquia San Antonio de Quisapincha	Catastro de comercios y familias que se dedican a la actividad agrícola.
		Flexibilizar los tiempos de concesión	Tiempo
		Posicionarse en la mente del consumidor como la primera opción	Demandantes de operaciones de crédito de Quisapincha

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.13 Matriz de indicadores asociatividad A-01**

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	Asociatividad				CÓDIGO	A - 01	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar la participación de las asociaciones debidamente registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en operaciones de crédito que fomenten el bienestar de las mismas.						
ESTRATEGIA	Identificar las áreas de actividad de las asociaciones registradas en la SEPS.						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Contar con una base de datos objetiva del número de organizaciones EPS que existe en Quisapincha						
UNIDAD RESPONSABLE	Gerencia zonal comercial						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Gerencia comercial						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA DEL CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2015	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Número de asociaciones contactadas	Las asociaciones y organizaciones EPS se encuentran debidamente registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, además disponen del registro de los administradores y demás miembros de directorio	Número de asociaciones registradas en el Banco Nacional de Fomento / Número de asociaciones registradas en la SEPS	Porcentaje	90	100%	No menor al 100%	Trimestral
Tabla de Medición							
Trimestre	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							
Total							

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.14 Matriz de indicadores asociatividad A-02**

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	Asociatividad				CÓDIGO	A - 02	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar la participación de las asociaciones debidamente registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en operaciones de crédito que fomenten el bienestar de las mismas.						
ESTRATEGIA	Establecer procesos de socialización de los servicios financieros entre los habitantes de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Dar a conocer los beneficios a los que se accede cuando se convierte en cliente del banco						
UNIDAD RESPONSABLE	Gerencia zonal comercial						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Gerencia comercial						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA DEL CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2015	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Número de eventos realizados	Porcentaje de eventos de socialización ejecutados en las diferentes asociaciones y gremios residenciados en San Antonio de Quisapincha.	Número de eventos realizados / Número de eventos planificados	Porcentaje	90	100%	No menor al 100%	Trimestral
Tabla de Medición							
Trimestre	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							
Total							

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.15 Matriz de indicadores asociatividad A-03**

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	Asociatividad				CÓDIGO	A - 03	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar la participación de las asociaciones debidamente registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria., en operaciones de crédito que fomenten el bienestar de las mismas.						
ESTRATEGIA	Capacitar a los dirigentes de las asociaciones, acerca de los servicios financieros que presta el banco						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Dar a conocer los productos financieros que son ofertados por el BNF						
UNIDAD RESPONSABLE	Gerencia zonal comercial						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Gerencia comercial						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA DEL CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2015	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Número de eventos realizados	Porcentaje de eventos de capacitación ejecutados en las diferentes asociaciones y gremios residiados en San Antonio de Quisapincha.	$\frac{\text{Número de eventos de capacitación ejecutados}}{\text{Número de eventos de capacitación planificados}}$	Porcentaje	90	100%	No menor al 100%	Trimestral
Tabla de Medición							
Trimestre	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							
Total							

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.16 Matriz de indicadores inclusión B-01**

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	Inclusión					CÓDIGO	B -01
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar la inclusión entre el banco y la sociedad, fomentando los encadenamientos productivos.						
ESTRATEGIA	Identificar a los productores agrícolas y microempresas de San Antonio de Quisapincha, con la finalidad de generar ferias de inclusión y encadenamiento productivo						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Dar a conocer los productos financieros que son ofertados por el BNF al aparato productivo y agrícola de San Antonio de Quisapincha						
UNIDAD RESPONSABLE	Gerencia zonal comercial						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Gerencia comercial						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA DEL CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2015	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Número de encadenamientos productivos	Censo de actividades económicas que se han realizado en la provincia de Tungurahua, que necesiten de las materias primas y productos que se elaboran en Quisapincha	Encadenamientos productivos realizados/ Encadenamientos Productivo Planificados	Porcentaje	90	100%	No menor al 100%	Trimestral
Tabla de Medición							
Trimestre	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							
Total							

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.17 Matriz de indicadores inclusión B-02**

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	Inclusión				CÓDIGO	B-02	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar la inclusión entre el banco y la sociedad, fomentando los encadenamientos productivos.						
ESTRATEGIA	Capacitar a los pequeños agricultores y emprendedores de San Antonio de Quisapincha, para mejorar la prácticas						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Aumentar la competitividad de la jurisdicción de San Antonio de Quisapincha						
UNIDAD RESPONSABLE	Gerencia zonal comercial						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Gerencia comercial						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA DEL CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2015	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Número de capacitaciones	Preparar capacitaciones con las juntas generales de socios de todas las asociaciones contactadas.	Eventos de capacitación ejecutados / Número de eventos de capacitación planificados	Porcentaje	90	100%	No menor al 100%	Trimestral
Tabla de Medición							
Trimestre	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							
Total							

Elaborado por: Domínguez, F (2015)



**Tabla No. 6.18 Matriz de indicadores desarrollo social C-01**

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	Desarrollo social				CÓDIGO	C - 01	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Medir como las operaciones de crédito del BNF, fomentan el bienestar entre los habitantes de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha						
ESTRATEGIA	Aumentar las operaciones de crédito en la parroquia San Antonio de Quisapincha						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Elevar significativamente los montos de otorgación de operaciones de crédito en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha por lo menos a un 5% del total de presupuesto de colocación.						
UNIDAD RESPONSABLE	Gerencia zonal comercial						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Gerencia comercial						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA DEL CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2015	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Número de créditos otorgados en San Antonio de Quisapincha	Documentar el número de operaciones crediticias, por segmento en la parroquia rural de Quisapincha	Monto operaciones de crédito concedidas / monto presupuestado a conceder	Porcentaje	90	100%	No menor al 100%	Trimestral
Tabla de Medición							
Trimestre	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							
Total							

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.19 Matriz de indicadores desarrollo social C-02**

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	Desarrollo social				CÓDIGO	C - 02	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Medir como las operaciones de crédito del BNF, fomentan el bienestar entre los habitantes de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha						
ESTRATEGIA	Realizar seguimiento de la utilización de fondos otorgados por operaciones de crédito						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Levantar indicadores del manejo de la cartera colocada en San Antonio de Quisapincha.						
UNIDAD RESPONSABLE	Gerencia zonal comercial						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Gerencia comercial						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA DEL CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2015	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Montos destinados a la inversión y al gasto corriente	Generar indicadores de los montos destinados a inversión y a gasto corriente, que permitan elevar indicadores de control de uso de dinero.	Monto de dinero entregado / monto total invertido	Porcentaje	90	100%	No menor al 100%	Trimestral
Tabla de Medición							
Trimestre	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							
Total							

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.20 Matriz de indicadores desarrollo social C-03**

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	Desarrollo social				CÓDIGO	C-03	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Medir como las operaciones de crédito del BNF, fomentan el bienestar entre los habitantes de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha						
ESTRATEGIA	Aumentar la calidad de vida de los beneficiarios						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Coadyuvar a través de las operaciones financieras de crédito al desarrollo social y local de la parroquia San Antonio de Quisapincha						
UNIDAD RESPONSABLE	Gerencia zonal comercial						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Gerencia comercial						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA DEL CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2015	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Empleo y subempleo	Levantar indicadores de cómo el crédito permite elevar los indicadores de empleo y sub empleo.	Número de personas empleadas en los procesos de inversión / Número de personas de la parroquia de Quisapincha	Porcentaje	90	100%	No menor al 100%	Trimestral
Tabla de Medición							
Trimestre	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							
Total							

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.21 Matriz de indicadores competitividad D-01**

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	Competitividad				CÓDIGO	D-01	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar el crecimiento económico de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha a través de la otorgación de operaciones de crédito						
ESTRATEGIA	Realizar un estudio de mercado sobre la necesidad de prestaciones de servicios financieros en la Parroquia San Antonio de Quisapincha						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Conocer de forma integral la demanda financiera existente en Quisapincha						
UNIDAD RESPONSABLE	Gerencia zonal comercial						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Gerencia comercial						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA DEL CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2015	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Catastro de comercios y familias que se dedican a la actividad agrícola.	Permite conocer el número exacto de unidades de producción existentes en San Antonio de Quisapincha	$\frac{\text{Número de emprendimientos agrícolas ejecutados en Quisapincha}}{\text{Número de emprendimientos agrícolas planificados en Quisapincha}}$	Porcentaje	90	100%	No menor al 100%	Trimestral
Tabla de Medición							
Trimestre	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							
Total							

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.22 Matriz de indicadores competitividad D-02**

FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	Competitividad				CÓDIGO	D -02	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar el crecimiento económico de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha a través de la otorgación de operaciones de crédito						
ESTRATEGIA	Flexibilizar los tiempos de concesión						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Reducir los tiempos de concesión de operaciones de crédito.						
UNIDAD RESPONSABLE	Jefe zonal						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Jefe zonal						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA DEL CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2015	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Flexibilizar los tiempos de concesión	Reducir los tiempos de concesión de operaciones de crédito.	Número de días de concesión ejecutados / Número de días de ejecución planificados	Porcentaje	90	100%	No menor al 100%	Trimestral
Tabla de Medición							
Trimestre	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							
Total							

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.23 Matriz de indicadores competitividad D-03**

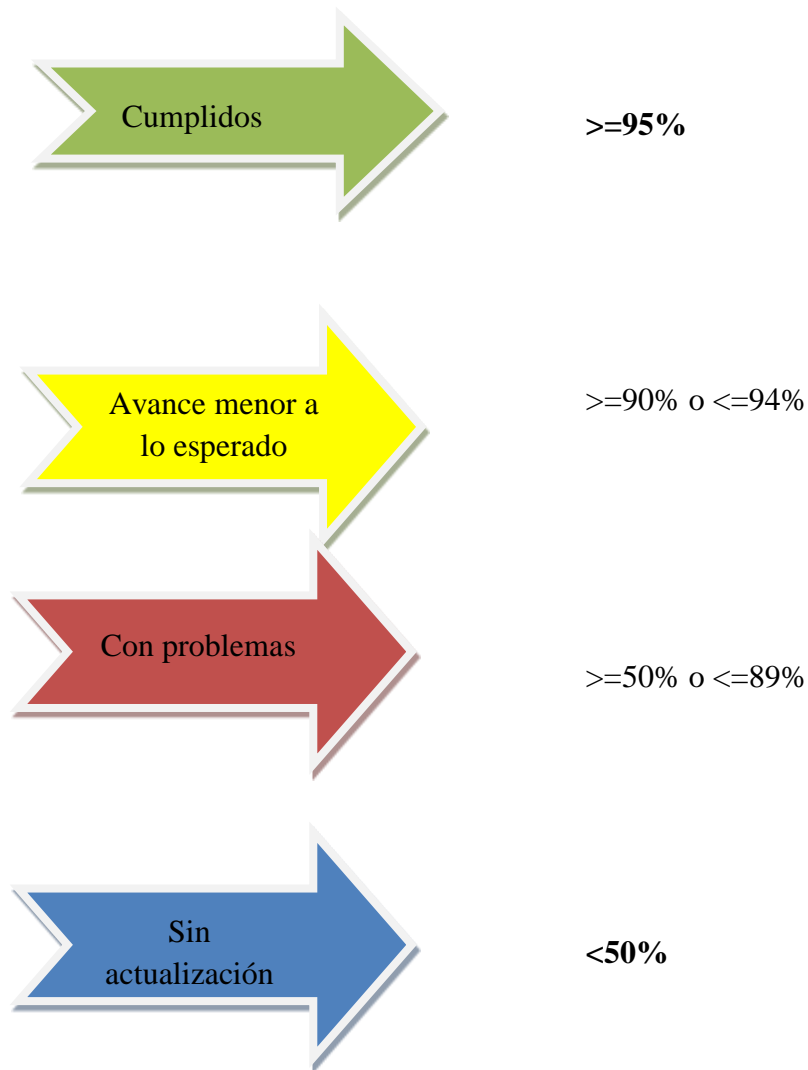
FICHA DE INDICADOR							
EJE ESTRATÉGICO	Competitividad				CÓDIGO	D-03	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Fomentar el crecimiento económico de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha a través de la otorgación de operaciones de crédito						
ESTRATEGIA	Posicionarse en la mente del consumidor como la primera opción						
OBJETIVO DEL INDICADOR	Ser considerado como la primera opción al momento de establecer necesidades de crédito.						
UNIDAD RESPONSABLE	Jefe zonal						
FUENTE DE INFORMACIÓN	Jefe zonal						
NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA DEL CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	BASE 2015	META	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PERIODICIDAD
Demandantes de operaciones de crédito de Quisapincha	Conocer donde se encuentran divididas las zonas de producción en San Antonio de Quisapincha	Número de demandantes de crédito del BNF/ Número total de demandantes	Porcentaje	90	100%	No menor al 100%	Trimestral
Tabla de Medición							
Trimestre	% de Avance						
Enero - Marzo							
Abril - Junio							
Julio - Septiembre							
Octubre - Diciembre							
Total							

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

### 6.7.2.6. Tablero de seguimiento y control

El tablero de control es una herramienta de planificación estratégica, aplicable a toda la organización, cuya finalidad es diagnosticar la situación de un proyecto o programa de control estratégico de un grupo de indicadores.

**Gráfico No. 6.6. Estado de indicadores**



Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.24 Descripción del tablero de control**

CELIDAS	DESCRIPCIÓN
<b>No</b>	Número de orden de las matrices de indicadores
<b>Código</b>	Está conformado en orden alfabético y responde a cada eje estratégico
<b>Indicador</b>	Es el nombre del indicador al cual se realiza medición
<b>Ejecutado</b>	Es el porcentaje realizado del indicador
<b>Programado</b>	Es el porcentaje planificado
<b>% de Cumplimiento</b>	Es el porcentaje de cumplimiento
<b>Control</b>	Muestra el color a la medición realizada
<b>Observación</b>	Muestra recomendaciones

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**Tabla No. 6.25 Tablero de seguimiento y control**

No.	Código	Indicador	Programado "Trimestral"	Ejecutado "Anual"	Porcentaje de Cumplimiento	Control	Observación
1	A-01	Número de asociaciones contactadas	50%	30%	60%		Plan de mejora
2	A-02	Número de eventos realizados	100%	50%	50%		Plan de mejora
3	A-03	Número de capacitaciones	100%	40%	40%		Sin actualización
4	B-01	Número de encadenamientos productivos	25%	10%	40%		Sin actualización
5	B-02	Número de capacitaciones	50%	15%	30%		Sin actualización
6	C-01	Número de créditos otorgados en San Antonio de Quisapincha	25%	15%	60%		Plan de mejora
7	C-02	Montos destinados a la inversión y al gasto corriente	30%	24%	80%		Prevención
8	C-03	Trabajo	45%	30%	67%		Prevención
9	D-01	Catastro de comercios y familias que se dedican a la actividad agrícola.	50%	20%	40%		Sin actualización
10	D-02	Tiempo	50%	20%	40%		Sin actualización
11	D-03	Demandantes de Operaciones de crédito de Quisapincha	20%	10%	50%		Plan de mejora

Elaborado por: Domínguez, F (2015)



## 6.8. Administración

La administración de la propuesta que se presenta la realiza el gerente comercial del Banco Nacional de Fomento, sucursal Ambato, es decir el Ing. Jhonny Atiencia Larrea, debido a que el presente proyecto es un aporte para el manejo eficiente y efectivo de las operaciones de crédito y de los indicadores de bienestar social que deviene del crédito siendo este un factor muy importante dentro de esta organización, la aplicación es tarea de todos los funcionarios públicos que laboran en la sucursal con la finalidad de cumplir a cabalidad los postulados establecidos en la misión institucional.

## 6.9. Previsión de la evaluación

**Tabla No. 6. 26 Previsión de la evaluación**

Preguntas	Explicación
¿Quiénes solicitan evaluar?	Ing. Jhonny Atiencia Larrea
¿Por qué evaluar?	Para establecer la factibilidad y viabilidad de la propuesta.
¿Qué evaluar?	Sistema de monitoreo basado en la balanced scorecard que coadyuve al desarrollo de los indicadores sociales en la Parroquia Quisapincha.
¿Quién evalúa?	Ing. Jhonny Atiencia Larrea
¿Con qué evaluar?	Beneficios sociales

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

## Bibliografía

1. Abascal Rojas, F. (2004). *Como se hace un Plan Estratégico*. Madrid: ESIC.
- Alfonzo, I. (1994). *Técnicas de Investigación Bibliográfica*. Caracaz: Contexto ediciones.
- APC. (2014). Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://www.apc.org/es/glossary/term/201>
- Arango, L. Á. (18 de Noviembre de 2014). *Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo0.htm>
- BNF. (s.f.). Recuperado el 05 de Mayo de 2015, de [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es)
- BNF. (s.f.). *Banco Nacional de Fomento*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014, de [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es)
- BNF. (2015). *Banco Nacional de Fomento*. Obtenido de [https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=23&lang=es)
- Bourdieu, P. (1985). *The Forms of Capital*. New York: Greenwood.
- Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Bogotá: Prentice Hall.
- Cohello Sánchez, M. D. (2012). *La Planificación Estratégica y el mejoramiento de la calidad del servicio en la empresa comercial Yolanda Salazar CIA. Ltda de la ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Del Arco, E. A., & Vásquez Blomer, B. (2009). *Empresa e Iniciativa Innovadora*. Madrid: Paraninfo.
- Durkheim, E. (1984). *La psicología de la Inteligencia*. México: Limusa.
- Durston, J. (Julio de 2000). Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574\\_es.pdf;jsessionid=8DA80DA909EC462108B352E1F51F271C?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574_es.pdf;jsessionid=8DA80DA909EC462108B352E1F51F271C?sequence=1)

*Ecuador en cifras*. (Marzo de 2015). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>

Fiallos Punina, P. A. (2012). *La Planificación Estratégica y su incidencia financiera en los servicios médicos del IESS Hospital Latacunga en el Período 2010*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Fred, R. D. (2012). *Administración estratégica*. México: Pearson Education .

Fundibeq. (2010). *Fundibeq*. Obtenido de [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/cuadro\\_de\\_mando\\_integral.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/cuadro_de_mando_integral.pdf)

Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Graw Hill Interamericana.

Hitt, Black, & Porter. (2006). *Administración*. México: Pearson Education.

Itascabili. (Enero de 2008). Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://www.avsi.org/wp-content/uploads/2011/07/CapitalHumano.pdf>

Kaplan S, R., & Norton P, D. (1996). *Using de Balanced Scorecard strategic Management System*. México DF: Gestión 2000 .

KOONTZ, . H., & y O'DONELL CIRIL., W. (1985). *Administración*. México DF: Mc Graw Hill.

López Berzunza, E. (s.f.). *UPIICSA*. Recuperado el 2 de Enero de 2015, de [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P\\_proceso/Planeacion\\_y\\_Control\\_Estrategico\\_Lic\\_Enrique\\_Lopez\\_Berzunza/UMD/Unidad%20VI/66.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20VI/66.htm)

López Pérez, Y., & Pinacho, R. A. (2 de Agosto de 2013). *Filosofía Organizacional y su importancia*. (Gestiopolis, Editor) Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/filosofia-organizacional-y-su-importancia.htm>

López, C. (Octubre de 2001). (Gestiopolis, Editor) Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm>  
<https://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutierréz, A. (2005). *Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid:

Díaz de Santos.

Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *Gestiopolis*. (Gestiopolis, Editor) Recuperado el 15 de Diciembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa.htm>

Midley, J. (1995). *Social Development: The Developmental Perspective in Social Welfare*. Londres: Sage.

Minzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México Df: Prentice Hall Hispanoamericana.

Montessori, M. (1994). *El método de la pedagogía Científica*. México: Limusa.

Moreno Bravo, C., & Rovira Kaltwasser, C. (2009). *Investigación para la Política Pública Desarrollo Humano HD-08-2009*. New York: RBLAC-UNDP, .

Muñoz, C., & Benassini, M. (1998). *Como elaborar y asesorar una Investigación de Tesis*. México: Prentice Hall.

Naghi, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.

Niven, P. R. (2002). *El cuadro de mando integral paso a paso, Prólogo de Robert S Kaplan*. Madrid: Gestión 2000.

Ordaz Subia, V., & Saldaña García, G. (2012). *Análisis y Crítica de la metodología para la realización de planes Regionales en el estado de Guanajuato*. México DF: Universidad de Guanajuato.

Paredes Zapata, M. d. (2010). *La Planificación Estratégica y su incidencia en la producción de la Curtiduría Hidalgo en la Ciudad de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Parking, M. (2006). *Microeconomía*. México: Pearson Education.

Quesada Canturias, M. F. (1988). *Ensayos de Filosofía del Derecho*. Lima: Universidad de Lima.

Quevedo Ricardi, F. (12 de Diciembre de 2011). *Medwave revista Biomédica*. Obtenido de <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/MBE04/5266>

Ramírez, G. *Indicadores Socioeconómicos*. Quito: Flacso.

Sanfuentes, A. (1997). *Manual de Economía*. Santiago de Chile: Andrés Bello.

SENPLADES. (2011). Recuperado el 05 de Mayo de 2015, de [http://issuu.com/buen-vivir/docs/6\\_objetivo\\_8\\_fundamento\\_y\\_diagnosti?e=8910223/4203463#search](http://issuu.com/buen-vivir/docs/6_objetivo_8_fundamento_y_diagnosti?e=8910223/4203463#search)

Senplades. (Febrero de 2013). Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/descarga-objetivo>

Silva Arciniega, M. d., & Brain Calderón, M. L. (2006). *Válidez y Confiabilidad del Estudio Socioeconómico*. México DF: Universidad Nacional Autónoma de México.

Skousen, M. (1994). *Libro la Economía en tela de Juicio*. México DF: Iberoamericana.

Val Pardo, I. (2005). *Management Estratégico*. Madrid: ESIC.

Valda, J. C. (8 de Julio de 2010). *Grandes Pymes*. Obtenido de <https://jcvalda.wordpress.com/2010/07/08/la-implantacion-del-control-estrategico-en-las-pequenas-empresas/>

Vásquez Coloma, E. G. (2014). *Los recursos financieros en la Junta Provincial de la Cruz Roja de Tungurahua y su incidencia en el desarrollo local de la parroquia Quinchicoto del Cantón Tisaleo*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

Villacres Borja, M. d. (2014). *El cuadro de mando Integral como herramienta en la optimización de la gestión Administrativa de la dirección provincial de Educación Hispana del Napo*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.

# ANEXOS

## ANEXO 1 PRESUPUESTO 2014 VS REALIZADO DICIEMBRE 2014

ANEXO 1

<b>BANCO NACIONAL DE FOMENTO</b>					
Presupuesto Reformado 2014 vs. Realizado a Diciembre 2014					
(Valores en miles de dólares)					
	PRESUPUESTO 2014 (A)	PRESUPUESTO Dic. 2014 (B)	REALIZADO A Dic. 2014 (C)	DIFERENCIA (C-B)	CUMPLIM. % (C/B)
<b>I. PRESUPUESTO DE EJECUCION ADMINISTRATIVA</b>					
<b>PRESUPUESTO ORDINARIO</b>					
Ingresos	146.420,2	146.420,2	144.947,8	-1.472,4	99,0%
Ingresos Préstamos e Inversiones	142.120,2	142.120,2	141.224,0	-896,2	99,4%
Comisiones Ganadas y Utilidades Financieras	3.200,0	3.200,0	3.009,9	-190,1	94,1%
Ingresos por Servicios y Operacionales	1.100,0	1.100,0	713,9	-386,1	64,9%
Egresos	118.190,5	118.190,5	97.578,4	-20.612,0	82,6%
Intereses y Comisiones Pagadas	25.469,8	25.469,8	22.452,6	-3.017,2	88,2%
Gastos de Personal	49.025,8	49.025,8	43.336,8	-5.689,0	88,4%
Gastos de Operación	27.370,9	27.370,9	20.863,8	-6.507,1	76,2%
Transferencias Internas y Externas	1.324,0	1.324,0	1.235,2	-88,8	93,3%
Inversiones de Capital	15.000,0	15.000,0	9.689,9(1)	-5.310,1	64,6%
<b>Superávit(+)/Déficit(-) Ordinario</b>	<b>28.229,7</b>	<b>28.229,7</b>	<b>47.369,4</b>	<b>19.139,6</b>	<b>167,8%</b>
<b>PRESUPUESTO EXTRAORDINARIO</b>					
Ingresos	3.032,4	3.032,4	900,7	-2.131,8	29,7%
Venta de Activos Improductivos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%
Otros Ingresos (Extraordinarios)	3.032,4	3.032,4	900,7	-2.131,8	29,7%
Egresos	8.182,4	8.182,4	8.618,7	436,3	105,3%
Reducción de Personal	4.000,0	4.000,0	3.972,0	-28,0	99,3%
Egresos Extraordinarios	4.182,4	4.182,4	4.646,7	464,3	111,1%
<b>Superávit(+)/Déficit(-) Extraordinario</b>	<b>-5.150,0</b>	<b>-5.150,0</b>	<b>-7.718,0</b>	<b>-2.568,0</b>	<b>149,9%</b>
<b>Superávit(+)/Déficit(-) Administrativo</b>	<b>23.079,8</b>	<b>23.079,8</b>	<b>39.651,4</b>	<b>16.571,6</b>	<b>171,8%</b>
<b>II. PRESUPUESTO DE POLÍTICA (Préstamo Neto)</b>					
Ingresos	572.520,1	572.520,1	370.306,7	-202.213,4	64,7%
Recuperación de Cartera	454.380,2	454.380,2	436.608,5	-17.771,7	96,1%
<i>Efectiva</i>	<i>424.919,3</i>	<i>424.919,3</i>	<i>412.556,7</i>	<i>-12.362,6</i>	<i>97,1%</i>
<i>Renovada</i>	<i>13.973,8</i>	<i>13.973,8</i>	<i>11.203,2</i>	<i>-2.770,6</i>	<i>80,2%</i>
<i>Castigada</i>	<i>15.487,1</i>	<i>15.487,1</i>	<i>12.848,6</i>	<i>-2.638,5</i>	<i>83,0%</i>
Captación de Depósitos (incremento)	24.787,2	24.787,2	-96.157,3	-120.944,5	-387,9%
Desinversiones Financieras (neto)	58.344,2	58.344,2	0,0	-58.344,2	0,0%
Fondos Disponibles	35.008,5	35.008,5	29.855,5	-5.153,0	85,3%
Egresos	595.599,9	595.599,9	534.588,8	-61.011,0	89,8%
Concesión de Crédito	595.522,5	595.522,5	463.694,5	-131.828,0	77,9%
Inversiones Financieras (neto)	0,0	0,0	70.840,0	70.840,0	0,0%
Pago Crédito de Instituciones Financieras	77,4	77,4	54,4	-23,0	70,3%
<b>Superávit(+)/Déficit(-) de Política</b>	<b>-23.079,8</b>	<b>-23.079,8</b>	<b>-164.282,1</b>	<b>-141.202,4</b>	<b>711,8%</b>
<b>III. SUPERAVIT(+)/DEFICIT(-) GLOBAL (I+II)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>-124.630,7</b>	<b>-124.630,7</b>	<b>0,0%</b>
<b>IV. FINANCIAMIENTO DE III :</b>					
Variación de Disponibilidades y Otros Mov.	0,0	0,0	124.630,7	124.630,7	0,0%
<b>Ingresos Totales</b>	<b>721.972,8</b>	<b>721.972,8</b>	<b>640.785,9</b>	<b>-81.186,8</b>	<b>88,8%</b>
<b>Egresos Totales + Superávit - Déficit</b>	<b>721.972,8</b>	<b>721.972,8</b>	<b>640.785,9</b>	<b>-81.186,8</b>	<b>88,8%</b>

(1) Valores comprometidos.

(2) Dato de Colocación de Crédito preliminar

**ANEXO 2**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

**TEMA:**

El control estratégico del Banco Nacional de Fomento y el desarrollo social. Caso Parroquia San Antonio de Quisapincha.

**Objetivo:**

Recabar información pertinente y objetiva que permitan obtener datos verídicos y fidedignos acerca del control estratégico y su relación con el desarrollo social caso Parroquia rural San Antonio de Quisapincha

**Instrucciones**

Lea detenidamente y marque una sola opción de respuesta

**Preguntas**

**1. ¿El Banco Nacional de Fomento, en la provincia de Tungurahua, posee políticas de financiamiento alineadas a programas del MAGAP en la parroquia rural de Quisapincha?**

Opciones de Respuesta

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| No, definitivamente no | <input type="checkbox"/> |
| Sí, mínimamente        | <input type="checkbox"/> |
| Sí definitivamente si  | <input type="checkbox"/> |

**2. ¿El Banco Nacional de Fomento, en la provincia de Tungurahua, posee políticas de financiamiento alineadas a programas del MIPRO, en el sector micro empresarial y artesanal de la parroquia rural San Antonio de Quisapincha?**

Opciones de Respuesta

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| No, definitivamente no | <input type="checkbox"/> |
| Sí, mínimamente        | <input type="checkbox"/> |
| Sí definitivamente si  | <input type="checkbox"/> |

**3. ¿El Banco Nacional de Fomento monitorea el desarrollo social de las comunidades u asociaciones SEPS donde ejerce influencia directa?**

Opciones de Respuesta

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| No, definitivamente no | <input type="checkbox"/> |
| Sí, mínimamente        | <input type="checkbox"/> |
| Sí definitivamente si  | <input type="checkbox"/> |



**4. ¿Existe procesos de monitoreo y control de la penetración de las operaciones crediticias en el mercado financiero del cantón Ambato y sus parroquias rurales?**

Opciones de Respuesta

No, definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Sí, mínimamente	<input type="checkbox"/>
Sí definitivamente si	<input type="checkbox"/>

**5. ¿Considera Usted que las actividades que realiza el Banco Nacional de Fomento coadyuva a cumplir con el plan estratégico de la institución, y el rol de la institución en el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir?**

Opciones de Respuesta

No, definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Sí, mínimamente	<input type="checkbox"/>
Sí definitivamente si	<input type="checkbox"/>

**6. ¿El Banco Nacional de Fomento, sucursal Ambato, coadyuva a cambiar la matriz productiva en la parroquia rural de Quisapincha?**

Opciones de Respuesta

No, definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Sí, mínimamente	<input type="checkbox"/>
Sí definitivamente si	<input type="checkbox"/>

**7. ¿El gobierno corporativo del a sucursal BNF Ambato, controla y monitorea de forma permanente los resultados de la estrategia de crecimiento y desarrollo planteada con respecto a las actividades realizadas en el cantón Ambato?**

Opciones de Respuesta

No, definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Sí, mínimamente	<input type="checkbox"/>
Sí definitivamente si	<input type="checkbox"/>

**8. ¿Se proyectan y planifican actividades con los socios estratégicos del banco como son MAGAP y MIPRO?**

Opciones de Respuesta

No, definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Sí, mínimamente	<input type="checkbox"/>
Sí definitivamente si	<input type="checkbox"/>

**9. ¿El Banco Nacional de Fomento evalúa y monitorea los destinos y usos de las operaciones de crédito que realiza la institución?**

Opciones de Respuesta

No, definitivamente no

Sí, mínimamente

Sí definitivamente si


**10. ¿El Banco de Fomento posee indicadores de bienestar social generados por las operaciones crediticias concedidas en las parroquias rurales de Ambato?**

Opciones de Respuesta

No, definitivamente no

Sí, mínimamente

Sí definitivamente si


**11. ¿El Banco promueve capacitación a los comerciantes y agricultores que son sujetos activos de crédito. ?**

Opciones de Respuesta

No, definitivamente no

Sí, mínimamente

Sí definitivamente si


**12. ¿El Banco de Fomento posee un estudio de los comerciantes y agricultores que necesitan crédito productivo y o asociativo en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha?**

Opciones de Respuesta

No, definitivamente no

Sí, mínimamente

Sí definitivamente si


**13. ¿El Banco cuenta con planes y proyectos en la sucursal Ambato para acercar los servicios financieros al Agro?**

Opciones de Respuesta

No, definitivamente no

Sí, mínimamente

Sí definitivamente si


**14. ¿El banco cuenta con indicadores de la gestión crediticia, que realiza en las parroquias rurales?**

Opciones de Respuesta	<input type="checkbox"/>
No, definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Sí, mínimamente	<input type="checkbox"/>
Sí definitivamente si	<input type="checkbox"/>

**15. ¿Los recursos humanos son capacitados, motivados?**

Opciones de Respuesta	<input type="checkbox"/>
No, definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Sí, mínimamente	<input type="checkbox"/>
Sí definitivamente si	<input type="checkbox"/>

**16. ¿Existen planes de optimización de recursos materiales y financieros dentro del Banco Nacional de Fomento?**

Opciones de Respuesta	<input type="checkbox"/>
No, definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Sí, mínimamente	<input type="checkbox"/>
Sí definitivamente si	<input type="checkbox"/>

Gracias por su participación

**ANEXO 3.**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL**

**TEMA:**

El control estratégico del Banco Nacional de Fomento y el desarrollo social. Caso Parroquia San Antonio de Quisapincha.

**Objetivo:**

Recabar información pertinente y objetiva que permitan obtener datos verídicos y fidedignos acerca del control estratégico y su relación con el desarrollo social caso Parroquia rural San Antonio de Quisapincha

**Instrucciones**

Lea detenidamente y marque con una X una sola opción de respuesta.

**Preguntas**

1. ¿Usted ha solicitado operaciones de crédito en el último año?

Si   
No

2. ¿Durante el año 2014 a usted le negaron una operación de crédito?

Si   
No

3. ¿Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior, responda cuáles fueron las causales para no poder ser sujeto de crédito?

Sobreendeudamiento   
Buro de crédito   
Colaterales  
Otros

4. ¿Usted ha solicitado créditos en el Banco Nacional de Fomento?

Si   
No

5. ¿La operación de crédito a la cual usted asedió fue utilizado?

Aumento de capital de trabajo  
Capital semilla   
Pago de deudas   
Otros

6. ¿Usted financió su emprendimiento con fondos propios o a través de una operación de crédito?

Fondos Propios

Fondos externos

7. ¿Las operaciones de crédito que usted realiza con mayor frecuencia, lo hace en el sistema financiero tradicional o a través del sistema financiero popular y solidario?

Sistema financiero tradicional

Sistema financiero popular y solidario

8. ¿Cuántos empleados posee?

De 1 a 3

De 3 a 5

De 5 a 8

Más de 8

9. ¿De los empleados que usted posee cuántos son mujeres y cuántos son hombres?

Mujeres

Hombres

Gracias por su participación

**ANEXO No. 4**

**Línea de pobreza en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Tabla No. 4.43. Ingresos de los consultados por área de especialización de actividad (microempresarios y agricultores) e ingresos de la unidad familiar**

<b>Número de familias</b>	<b>Ingresos totales por unidad familiar</b>	<b>Canasta básica ampliada</b>	<b>Cubre el costo de la Canasta básica ampliada</b>
5	250,00	720,83	No
1	300,00	720,83	No
2	325,00	720,83	No
7	350,00	720,83	No
1	354,00	720,83	No
1	356,00	720,83	No
2	400,00	720,83	No
16	450,00	720,83	No
4	456,00	720,83	No
1	478,00	720,83	No
2	480,00	720,83	No
1	487,00	720,83	No
21	500,00	720,83	No
4	520,00	720,83	No
5	540,00	720,83	No
1	545,00	720,83	No
2	546,00	720,83	No
4	547,00	720,83	No
15	550,00	720,83	No
1	563,00	720,83	No
2	580,00	720,83	No
2	586,00	720,83	No
1	587,00	720,83	No
14	600,00	720,83	No
1	632,00	720,83	No
19	650,00	720,83	No
3	654,00	720,83	No
1	658,00	720,83	No
1	684,00	720,83	No
10	700,00	720,83	No

Fuente: Investigación  
Elaborado por: Domínguez, F (2015)

**ANEXO No. 4**

**Línea de pobreza en la parroquia rural San Antonio de Quisapincha**

**Tabla No. 4.44. Ingresos de los consultados por área de especialización de actividad (microempresarios y agricultores) e ingresos de la unidad familiar**

<b>Número de familias</b>	<b>Ingresos totales por unidad familiar</b>	<b>Canasta básica ampliada</b>	<b>Cubre el costo de la canasta básica ampliada</b>
1	740,00	720,83	Si
1	745,00	720,83	Si
2	748,00	720,83	Si
19	750,00	720,83	Si
1	759,00	720,83	Si
1	784,00	720,83	Si
1	789,00	720,83	Si
14	800,00	720,83	Si
1	840,00	720,83	Si
4	845,00	720,83	Si
1	848,00	720,83	Si
17	850,00	720,83	Si
2	870,00	720,83	Si
1	874,00	720,83	Si
1	895,00	720,83	Si
11	900,00	720,83	Si
1	925,00	720,83	Si
12	950,00	720,83	Si
3	1.000,00	720,83	Si
1	1.050,00	720,83	Si
1	1.100,00	720,83	Si
1	1.150,00	720,83	Si
10	1.200,00	720,83	Si
6	1.400,00	720,83	Si
3	1.500,00	720,83	Si
1	1.600,00	720,83	Si
1	8.750,00	720,83	Si
<b>Total: 268</b>			

Fuente: Investigación

Elaborado por: Domínguez, F (2015)

## ANEXO 5: REPORTE 2014 CREDITOS BNF A LAS PARROQUIAS RURALES



BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
SUCURSAL AMBATO  
COLOCACION DE CREDITOS POR PARROQUIAS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE AGOSTO DEL 2014

	FIDOS. DESARROLLO		MICROFINANZAS		COSABIS BNF		PLAN 88		CONV. MG		ADQ. VEHICULO		ADQ. TIERRAS PRODUCT		BONO DESARROLLO H.		RENOVACIONES		TOTAL	
	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO
AMBATO	1	20,000.00	2	8,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	28	18,268.88	0	-	31	44,268.88
ATAHUALLPA	2	35,200.00	6	78,800.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	19	11,038.24	1	10,833.30	28	135,671.64
ATUCHA FRUÇA	3	50,000.00	4	23,500.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	4	2,323.84	0	-	11	75,823.84
AUGUSTO N. MAR	3	49,800.00	10	64,500.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	32	18,980.72	0	-	48	132,880.72
CELIANO MONGE	4	73,000.00	2	20,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	4	2,323.84	0	-	10	95,323.84
CONST. FERNANDEZ	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	9	5,228.64	0	-	9	5,228.64
CUNCHIBAMBA	0	-	1	12,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	10	5,609.00	0	-	11	17,809.00
HUACHI CHICO	5	99,000.00	15	116,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	12	6,971.52	0	-	32	212,971.52
HUACHI CRONOS	3	55,000.00	19	173,200.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	28	16,288.88	0	-	50	244,468.88
HUACHI LORETO	6	89,000.00	42	312,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	12	6,971.52	0	-	60	487,971.52
INGAHURCO	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
IZAMBA	7	130,681.00	11	111,700.00	0	-	0	-	1	6,000.00	0	-	0	-	31	18,009.76	2	25,029.07	82	291,395.83
JUAN BENIGNO V.	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	19	11,038.24	0	-	19	11,038.24
LA MATRIZ	8	100,880.00	13	108,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	13	7,552.48	0	-	32	216,207.48
LA MERCED	2	46,176.00	9	71,200.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	4	2,323.84	0	-	16	119,699.84
LA PENI NSULA	0	-	4	29,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	1,742.88	0	-	7	28,742.88
MONTALVO	2	23,082.00	10	33,500.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	7	4,066.72	0	-	19	80,648.72
PASA	0	-	3	38,380.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	46	26,724.16	0	-	49	65,074.16
PIAHUIN	1	21,000.00	31	124,800.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	89	40,888.24	1	2,400.00	102	187,888.24
PICAHUJA	2	22,200.00	8	81,240.32	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	34	19,732.64	0	-	44	103,192.96
PINILLO	0	-	2	7,500.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	15	8,714.40	0	-	17	16,214.40
PURHLLATA	1	15,000.00	3	21,800.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	1,742.88	0	-	7	36,542.88
ORRHAPINCHA	0	-	5	32,500.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	80	48,476.80	0	-	85	79,376.80
SAN FERNANDO	0	-	1	6,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	12	6,971.52	0	-	13	12,971.52
SAN FRANCISCO	0	-	1	8,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	8,000.00
SANTO ROSA	1	18,000.00	27	179,800.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	91	62,867.36	0	-	119	747,367.36
TOTORAS	2	46,000.00	2	23,700.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	10	5,809.60	0	-	14	77,509.60
UNAMUNCHO	1	14,000.00	1	7,000.00	0	-	0	-	2	15,646.00	0	-	0	-	3	1,742.88	0	-	7	38,388.88
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>897,769.00</b>	<b>232</b>	<b>1,887,690.32</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>21,646.00</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>899</b>	<b>347,414.08</b>	<b>4</b>	<b>38,258.37</b>	<b>899</b>	<b>2,992,777.77</b>
<b>BAÑOS</b>																				
LA MATRIZ	3	51,000.00	93	414,700.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	23	13,362.08	1	1,579.03	80	480,637.11
LLIGUA	0	-	3	11,600.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	1,161.92	0	-	5	12,761.92
RIO NEGRO	1	29,000.00	19	80,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	1,742.88	0	-	14	86,742.88
RIO VERDE	0	-	8	32,129.02	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	13	7,982.48	0	-	16	40,681.50
ULBA	5	105,000.00	17	110,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	8	4,647.68	0	-	30	219,737.68
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>181,000.00</b>	<b>88</b>	<b>629,519.02</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>49</b>	<b>28,467.04</b>	<b>1</b>	<b>1,878.93</b>	<b>147</b>	<b>940,561.09</b>
<b>CEVALLOS</b>																				
MATRIZ	1	10,000.00	19	186,810.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	38	22,076.48	1	5,375.78	59	224,762.26
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>10,000.00</b>	<b>19</b>	<b>186,810.00</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>38</b>	<b>22,076.48</b>	<b>1</b>	<b>5,375.78</b>	<b>59</b>	<b>224,762.26</b>

	FIDOS. DESARROLLO		MICROFINANZAS		COSABIS BNF		PLAN 88		V. TUNCUAHEA		ADQ. VEHICULO		ADQ. TIERRAS PRODUCT		BONO DESARROLLO H.		RENOVACIONES		TOTAL	
	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO	Nº.	MONTO
PHILARO	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
MATRIZ	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	2	1,161.92	0	-	2	1,161.92
SAN ANDRES	0	-	8	43,600.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	1,742.88	0	-	9	46,742.88
PRESIDENTE URIBI	0	-	2	10,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	17	9,876.32	0	-	19	19,876.32
MARCOS ESPINEL	3	108,400.00	9	83,666.60	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	21	12,200.16	0	-	33	204,266.76



SAN MIGUELITO	1	15,000.00	2	15,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	4	2,323.84	0	-	7	12,123.84		
EMILIO MARIA TE	0	-	19	126,222.90	0	-	0	-	0	-	0	-	85	31,952.80	0	-	74	167,175.30		
BAQUERIZO MORO	0	-	2	13,654.94	0	-	0	-	0	-	0	-	4	2,323.84	0	-	6	15,878.78		
SAN JOSE DE POAL	4	74,240.00	4	27,950.00	0	-	0	-	0	-	0	-	24	13,943.04	1	9,065.25	33	126,198.29		
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>197,640.00</b>	<b>44</b>	<b>319,993.04</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>130</b>	<b>75,524.80</b>	<b>1</b>	<b>9,065.25</b>	<b>183</b>	<b>607,223.09</b>		
<b>MOCHA</b>																				
MATRIZ	4	69,800.00	17	150,500.00	0	-	1	4,000.00	0	-	0	-	28	15,266.88	0	-	60	240,566.88		
PINGULLI	1	20,000.00	5	38,300.00	0	-	2	13,890.00	0	-	0	-	5	2,904.80	0	-	13	75,094.80		
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>89,800.00</b>	<b>22</b>	<b>188,800.00</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>17,890.00</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>33</b>	<b>19,171.68</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>63</b>	<b>315,661.68</b>
<b>PATAJE</b>																				
EL TRIUNFO	1	14,500.00	11	82,200.00	0	-	4	19,600.00	0	-	0	-	20	11,619.20	0	-	36	127,919.20		
LOS ANDES	4	65,692.74	4	36,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	2	1,161.92	0	-	10	104,854.66		
MATRIZ	20	383,209.95	30	191,850.00	0	-	0	-	0	-	0	-	21	12,200.16	0	-	71	687,960.11		
SUCRE	1	23,200.00	3	17,500.00	0	-	0	-	0	-	0	-	6	3,485.76	0	-	10	44,485.76		
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>487,602.69</b>	<b>48</b>	<b>329,550.00</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>19,600.00</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>49</b>	<b>28,467.04</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>127</b>	<b>865,219.73</b>
<b>PELELO</b>																				
BENITEZ	0	-	6	61,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	8	4,647.68	0	-	14	65,647.68		
BOLIVAR	2	25,000.00	3	36,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	1	580.96	0	-	6	61,680.96		
CHOUCHA	1	19,000.00	9	64,786.00	0	-	0	-	0	-	0	-	13	7,552.48	0	-	23	91,318.48		
COTALO	2	31,800.00	8	56,000.00	0	-	2	20,000.00	0	-	0	-	9	9,328.64	0	-	21	113,028.64		
EL ROSARIO	0	-	4	47,500.00	0	-	0	-	0	-	0	-	3	1,742.88	0	-	7	49,242.88		
GARCIA MORENO	3	49,000.00	1	7,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	4	2,323.84	0	-	8	58,323.84		
HUAMBALO	1	16,000.00	23	218,266.00	0	-	0	-	0	-	0	-	27	16,685.92	0	-	51	246,950.92		
MATRIZ	19	216,999.00	29	295,641.12	0	-	0	-	0	-	0	-	44	25,562.24	0	-	83	608,663.36		
SALASACA	9	-	3	17,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	4	2,323.84	0	-	7	19,323.84		
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>356,600.00</b>	<b>86</b>	<b>770,672.12</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>20,000.00</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>113</b>	<b>65,648.48</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>229</b>	<b>1,212,980.60</b>
<b>QUERO</b>																				
MATRIZ	11	209,795.68	86	620,368.29	0	-	0	-	0	-	0	-	188	99,048.80	0	-	252	939,212.67		
RUMPIAMBA	0	-	11	81,368.23	0	-	0	-	0	-	0	-	29	18,847.84	1	7,541.67	41	105,747.74		
YANAYACO	0	-	11	71,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	7	4,066.72	0	-	18	75,066.72		
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>209,795.68</b>	<b>108</b>	<b>772,736.52</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>191</b>	<b>110,963.36</b>	<b>1</b>	<b>7,541.67</b>	<b>311</b>	<b>1,120,027.33</b>	
<b>TISALEO</b>																				
MATRIZ	8	116,030.00	29	215,900.00	0	-	0	-	0	-	0	-	20	11,619.20	0	-	57	343,549.20		
QUINCHICOTO	0	-	3	32,000.00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	32,000.00		
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>116,030.00</b>	<b>32</b>	<b>247,900.00</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>11,619.20</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>60</b>	<b>379,549.20</b>	
<b>TOTAL 01/09/14</b>	<b>139</b>	<b>2,546,297.37</b>	<b>679</b>	<b>5,152,661.12</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>70,136.00</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>1221</b>	<b>709,352.16</b>	<b>8</b>	<b>62,316.10</b>	<b>2,059</b>	<b>8,549,762.75</b>

2,059 8,549,762.75

## ANEXO 6.COLOCACIÓN DE CRÉDITOS 2014



BANCO NACIONAL DE FOMENTO  
SUCURSAL AMBATO  
COLOCACION DE CREDITOS POR PARROQUIAS  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

	FDOS. DESARROLLO		MICROFINANZAS		CONADIS BNF		PLAN 555		CONV. MG			ADQ. VEHICULO		ADQ. TIERRAS PRODUCT.		BONO DESARROLLO H.		RENOVACIONES		TOTAL		
	No.	MONTO	No.	MONTO	No.	MONTO	No.	MONTO	No.	No.	MONTO	No.	MONTO	No.	MONTO	No.	MONTO	No.	MONTO	No.	MONTO	
AMBATO																						
AMBATILLO	1	20.000,00	2	8.000,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	28	16.266,88	0	-	31	44.266,88		
ATAHUALPA	2	35.200,00	6	78.600,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	19	11.038,24	1	10.833,30	28	135.671,54		
ATOCHA FICOA	3	50.000,00	4	23.500,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	4	2.323,84	0	-	11	75.823,84		
AUGUSTO N. MARTINEZ	3	49.800,00	10	64.500,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	32	18.590,72	0	-	45	132.890,72		
CELIANO MONGE	4	73.000,00	2	20.000,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	4	2.323,84	0	-	10	95.323,84		
CONST. FERNANDEZ	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	9	5.228,64	0	-	9	5.228,64		
CUNCHIBAMBA	0	-	1	12.000,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	10	5.809,60	0	-	11	17.809,60		
HUACHI CHICO	5	90.000,00	15	116.000,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	12	6.971,52	0	-	32	212.971,52		
HUACHI GRANDE	3	55.000,00	19	173.200,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	28	16.266,88	0	-	50	244.466,88		
HUACHI LORETO	6	89.000,00	42	312.000,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	12	6.971,52	0	-	60	407.971,52		
INGAHURCO	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-		
IZAMBA	7	130.661,00	11	111.700,00	0	-	0	-	1	6.000,00	0	-	0	-	31	18.009,76	2	25.025,07	52	291.395,83		
JUAN BENIGNO VELA	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	19	11.038,24	0	-	19	11.038,24		
LA MATRIZ	6	100.650,00	13	108.000,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	13	7.552,48	0	-	32	216.202,48		
LA MERCED	2	46.176,00	9	71.200,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	4	2.323,84	0	-	15	119.699,84		
LA PENI NSULA	0	-	4	25.000,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	1.742,88	0	-	7	26.742,88		
MONTALVO	2	23.082,00	10	53.500,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	7	4.066,72	0	-	19	80.648,72		
PASA	0	-	3	38.350,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	46	26.724,16	0	-	49	65.074,16		
PIAHUIN	1	21.000,00	31	124.500,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	69	40.086,24	1	2.400,00	102	187.986,24		
PICAIHUA	2	22.200,00	8	61.240,32	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	34	19.752,64	0	-	44	103.192,96		
PINILLO	0	-	2	7.500,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	15	8.714,40	0	-	17	16.214,40		
PISHILATA	1	15.000,00	3	21.800,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	1.742,88	0	-	7	38.542,88		
QUISAPINCHA	0	-	5	32.900,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	80	46.476,80	0	-	85	79.376,80		
SAN FERNANDO	0	-	1	6.000,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	12	6.971,52	0	-	13	12.971,52		
SAN FRANCISCO	0	-	1	8.000,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	8.000,00		
SANTO ROSA	1	15.000,00	27	179.500,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	91	52.867,36	0	-	119	247.367,36		
TOTORAS	2	48.000,00	2	23.700,00	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	10	5.809,60	0	-	14	77.509,60		
UNAMUNCHO	1	14.000,00	1	7.000,00	0	-	0	-	2	15.646,00	0	-	0	-	3	1.742,88	0	-	7	38.388,88		
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>897.769,00</b>	<b>232</b>	<b>1.687.690,32</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>21.646,00</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>598</b>	<b>347.414,08</b>	<b>599</b>	<b>38.258,37</b>	<b>889</b>	<b>2.992.777,77</b>		

## ANEXO 7. CUADRO COMPARATIVO BNF 2013-2014



### BANCO NACIONAL DE FOMENTO SUCURSAL AMBATO

CUADRO COMPARATIVO DICIEMBRE DEL 2013 / JUNIO DEL 2014								
	31-dic-2013	31-ene-2014	28-feb-2014	31-mar-2014	30-abr-2014	31-may-2014	30-jun-2014	Variación
CARTERA CASTIGADA	\$ 320.507,49	\$ 323.895,73	\$ 332.671,89	\$ 331.692,15	337.171,07	\$ 349.158,45	340.014,43	\$ 19.506,94
CARTERA VENCIDA	\$ 463.908,04	\$ 471.380,15	\$ 449.021,86	\$ 452.913,57	480.913,95	\$ 469.809,09	474.759,37	\$ 10.851,33
CARTERA N.D.I.	\$ 880.897,61	\$ 1.049.488,81	\$ 993.015,49	\$ 1.174.936,23	1.156.276,06	\$ 1.254.352,26	1.191.789,71	\$ 310.892,10
CARTERA VIGENTE	\$ 23.918.338,26	\$ 23.201.995,99	\$ 22.882.401,70	\$ 22.873.651,06	22.910.748,84	\$ 22.865.356,94	22.736.998,37	-\$ 1.181.339,89
TOTAL CTA 14 ACTIVO	\$ 24.163.493,38	\$ 23.341.303,08	\$ 22.784.631,28	\$ 22.919.938,56	22.934.936,29	\$ 23.007.611,06	22.771.320,67	
CARTERA IMPRODUCTIVA	\$ 1.344.805,65	\$ 1.520.868,96	\$ 1.442.037,35	\$ 1.627.849,80	1.637.190,01	\$ 1.724.161,35	1.666.549,08	\$ 321.743,43
PROVISIONES	\$ 1.099.650,53	\$ 1.381.561,87	\$ 1.539.807,77	\$ 1.581.562,30	1.613.002,56	\$ 1.581.907,23	1.632.226,78	\$ 532.576,25
CARTERA TOTAL	\$ 25.263.143,91	\$ 24.722.864,95	\$ 24.324.439,05	\$ 24.501.500,86	24.547.938,85	\$ 24.589.518,29	24.403.547,45	-\$ 859.596,46
MOROSIDAD SIMPLE	1,84%	1,91%	1,85%	1,85%	1,96%	1,91%	1,95%	0,11%
MOROSIDAD AMPLIADA	5,32%	6,15%	5,93%	6,64%	6,67%	7,01%	6,83%	1,51%
UTILIDAD/PERDIDA	\$ 1.404.003,50	\$ 1.228.959,92	\$ 222.608,62	\$ 325.586,42	\$ 395.575,14	\$ 565.635,34	548.687,81	-\$ 855.315,69

CUADRO COMPARATIVO DICIEMBRE DEL 2013 / DICIEMBRE DEL 2014								
	31-dic-2013	31-jul-2014	31-ago-2014	30-sep-2014	31-oct-2014	30-nov-2014	31-dic-2014	Variación
CARTERA CASTIGADA	\$ 320.507,49	\$ 346.004,16	\$ 349.914,18	353.534,95	348.746,59	\$ 348.194,30	341.250,73	\$ 20.743,24
CARTERA VENCIDA	\$ 463.908,04	\$ 478.131,11	\$ 484.415,02	461.470,73	453.026,00	\$ 459.106,61	444.718,65	-\$ 19.189,39
CARTERA N.D.I.	\$ 880.897,61	\$ 1.243.946,88	\$ 1.275.147,16	1.100.709,42	1.133.066,70	\$ 1.005.284,18	1.040.836,71	\$ 159.939,10
CARTERA VIGENTE	\$ 23.918.338,26	\$ 22.879.900,62	\$ 22.645.660,37	22.907.840,32	23.040.246,45	\$ 22.969.538,10	22.982.428,37	-\$ 935.909,89
TOTAL CTA 14 ACTIVO	\$ 24.163.493,38	\$ 22.940.017,47	\$ 22.718.708,48	\$ 22.818.626,60	22.950.525,55	\$ 22.723.831,09	22.744.339,94	
CARTERA IMPRODUCTIVA	\$ 1.344.805,65	\$ 1.722.077,99	\$ 1.759.562,18	\$ 1.562.180,15	1.586.092,70	\$ 1.464.390,79	1.485.555,36	\$ 140.749,71
PROVISIONES	\$ 1.099.650,53	\$ 1.661.961,14	\$ 1.686.514,07	1.651.393,87	1.675.813,60	\$ 1.710.097,80	1.723.643,79	\$ 623.993,26
CARTERA TOTAL	\$ 25.263.143,91	\$ 24.601.978,61	\$ 24.405.222,55	\$ 24.470.020,47	24.626.339,15	\$ 24.433.928,89	24.467.983,73	-\$ 795.160,18
MOROSIDAD SIMPLE	1,84%	1,94%	1,98%	1,89%	1,84%	1,88%	1,82%	-0,02%
MOROSIDAD AMPLIADA	5,32%	7,00%	7,21%	6,38%	6,44%	5,99%	6,07%	0,75%
UTILIDAD/PERDIDA	\$ 1.404.003,50	\$ 614.068,74	\$ 705.374,02	\$ 857.313,53	\$ 964.503,45	\$ 1.039.714,37	1.190.884,27	-\$ 213.119,23

## ANEXO 8. ASOCIACIONES DE QUISAPINCHA REGISTRADAS EN LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA



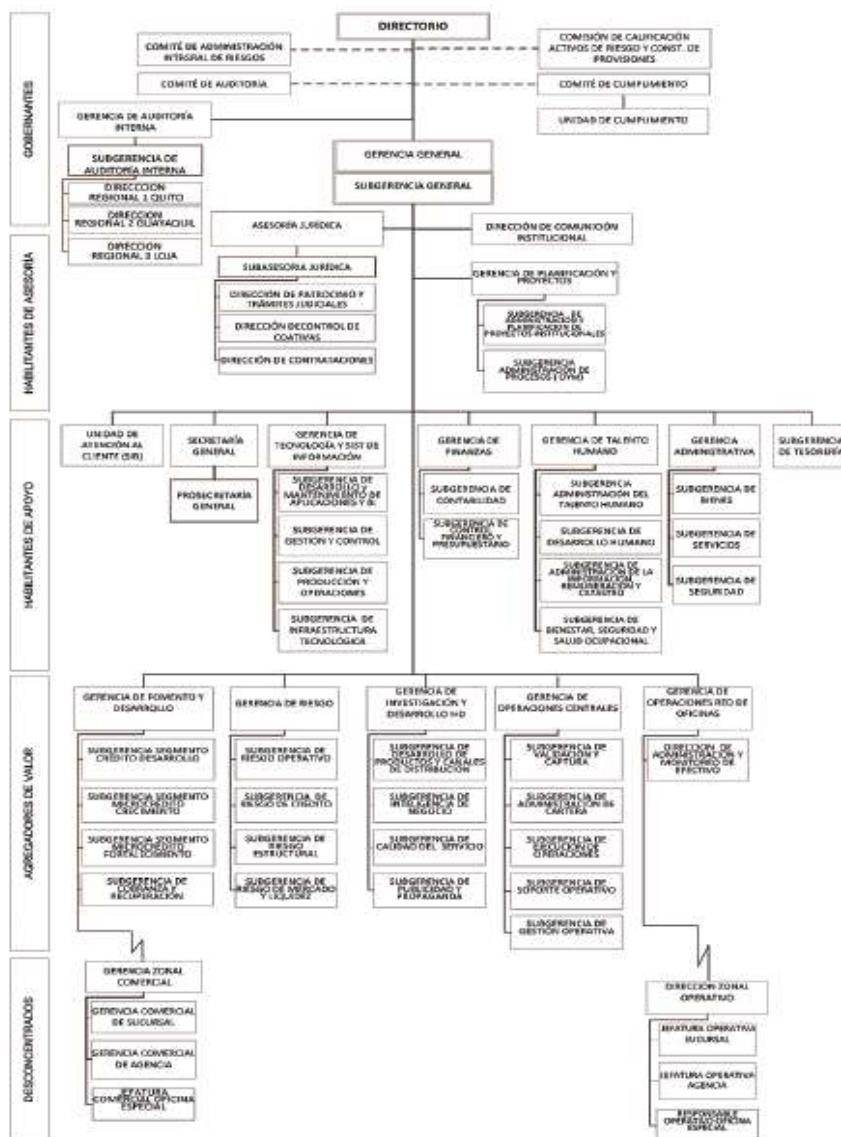
SECTOR	RUC	RAZÓN SOCIAL	GRUPO	CLASE	PARROQUIA
ASO	1891733344001	ASOCIACION DE AMPARO SOCIAL Y PRODUCCION INTEGRAL LA MERCED DE CONDESAN	ASOCIACION DE PRODUCCION	AGRICULTURA Y GANADERIA	QUISAPINCHA (QUIZAPINCHA)
ASO	1891745679001	ASOCIACION DE CRIANZA Y COMERCIALIZACION DE ESPECIES MENORES Y MAYORES MUSHUK YUYAY	ASOCIACION DE PRODUCCION	AGRICULTURA Y GANADERIA	QUISAPINCHA (QUIZAPINCHA)
ASO	1891733964001	ASOCIACION PARA EL DESARROLLO PUCARA QUISAPINCHA	ASOCIACION DE PRODUCCION	AGRICULTURA Y GANADERIA	QUISAPINCHA (QUIZAPINCHA)
ASO	1891749313001	ASOCIACION DE ARTESANOS CLAVELITO DE PUTUGLEO GRANDE	ASOCIACION DE SERVICIOS	SERVICIOS DE COMIDA	QUISAPINCHA (QUIZAPINCHA)
ASO	1891755925001	ASOCIACION AGROPECUARIA CONDEZAN, ASOCOND			QUISAPINCHA
ASO	1891760465001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y AFINES NUEVO MILENIUM EL GALPON ASOSERLAM			QUISAPINCHA

# ANEXO 9 ESTRUCTURA ORGÁNICA BNF



FECHA DE PUBLICACIÓN 2 de septiembre de 2013

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS - BNF



Fecha de Aprobación Directorio BNF : 30 de Agosto del 2011  
 Fecha de Dictamen Favorable MRL : 19 de Octubre del 2011  
 Fecha de Dictamen Presupuestario MF : 01 de Febrero del 2012

Resolución D-2011-178  
 Oficio No. 01494 MRL-FI-2011  
 Oficio No. MINFIN-DM-2012-0052

Banco Nacional de Fomento Casa Matriz  
 Antonio Ante Oe1-15 y Av. 10 de Agosto

## ANEXO 10. PLANIFICACION INSTITUCIONAL BNF ABRIL 2014

<p style="text-align: center;"><b>Banco Nacional de Fomento</b>  <b>6) Parámetros Aplicables a la información de Planificación Institucional</b>  <b>A. Metas y objetivos de unidades administrativas</b></p>					
<p>Fecha de publicación: 04 abril de 2014</p>					
No.	Área o dependencia	Meta	Objetivo	Plazo	Responsable
1	TALENTO HUMANO	80% de migración de bases de datos	Implementar un software integral de Administración de Talento Humano, con el fin de completar todos los subsistemas de recursos humanos para la automatización de la administración integral del talento humano, de acuerdo a las necesidades institucionales del Banco Nacional de Fomento enmarcadas en las leyes y normativas para la banca pública	31-jul-14	TALENTO HUMANO
2	TALENTO HUMANO	100% de implementación del sistema	Implementar de un sistema e-learning, con el fin de lograr la educación y capacitación de los funcionarios y servidores del BNF a través de Internet	30-jul-14	TALENTO HUMANO
3	TALENTO HUMANO	100% de ejecución del plan de optimización	Determinar el número de personal óptimo de personal por unidad o procesos	01-mar-15	TALENTO HUMANO
4	TECNOLOGÍA	100% Implementación plataforma	Implementar plataforma tecnológica para bus de servicios interbancarios	15-may-14	TECNOLOGÍA
5	TECNOLOGÍA	100% Implementación plataforma	Implementar site alternativo para brindar servicios críticos definidos por el negocio	30-jul-14	TECNOLOGÍA
6	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	100% estudio realizado	Realizar un estudio de mercado utilizando el mecanismo de "Cliente Fantasma" para determinar la Calidad del Servicio que está prestando el BNF	20-ago-14	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
7	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	17 oficinas con sistema electrónico implementado	Implementar un Sistema Electrónico de Control de Atención al Cliente (Kioscos Electrónicos y Calificadores de Servicio) con reportería y control de colas virtuales, con monitoreo en línea .	13-may-14	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
8	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	80% de satisfacción el año 2014	Realizar estudios de mercado para medir comportamiento de los niveles de satisfacción de clientes y establecer línea base de índice de percepción del cliente, respecto a la calidad del servicio brindada por el Banco.	31-dic-14	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
9	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Un call center externo 1-800 servicio 24x7x365	Contar con un servicio de atención a clientes 24x7x365, para mejorar acceso a información de productos y brindar atención de solución de emergencias bancarias para los ciudadanos	01-mar-14	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
10	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	152 oficinas	Implementar mecanismos de comunicación con clientes, para identificar sus quejas y sugerencias y dar soporte a la toma de decisiones a favor de la corrección de las falencias del servicio en cada oficina	15-ago-14	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
11	ADMINISTRATIVA	Implementación de Módulo al 100%	Implementación del programa NODUM, para el control de los Suministros e Inventarios de Proveeduría	30-mar-14	ADMINISTRATIVA
12	ADMINISTRATIVA	3 oficinas con moderna infraestructura física	Incrementar la satisfacción de la calidad del servicio a los/as ciudadanos/as que atiende el Banco, con una infraestructura moderna	22-dic-14	ADMINISTRATIVA



**Banco Nacional de Fomento**  
**6) Parámetros Aplicables a la información de Planificación Institucional**  
**A. Metas y objetivos de unidades administrativas**



Fecha de publicación: 04 abril de 2014

No.	Área o dependencia	Meta	Objetivo	Plazo	Responsable
13	ADMINISTRATIVA	132 vehículos	Reemplazar las unidades que bajo criterio contable deben ser depreciadas, chatarrizadas y rematadas	30-jun-14	ADMINISTRATIVA
14	ADMINISTRATIVA	100% de sistemas de seguridad implementado	Implementar, mantener y actualizar un sistema integral de seguridad en las oficinas del BNF	31-dic-14	ADMINISTRATIVA
15	FINANZAS	100% de implementación Sistema de Costeo ABC	Implementar el sistema de costeo ABC para la determinación del costo de productos y servicios que ofrece el Banco	30-sep-14	FINANCIERA
16	RIESGOS	100% de implementación del modelo	Implementar el modelo estadístico matemático para la pre-aprobación especial de productos de ciclo corto, que permita incrementar la capacidad del respuesta en la entrega de productos crediticios	09-jul-14	RIESGOS
17	RIESGOS	100% de sistema implementado	Construir un sistema que permita la captura de eventos reales, con el fin de cuantificar el nivel de riesgo del BNF	15-abr-14	RIESGOS
18	RIESGOS	100% de sistema integral de riesgos implementado	Implementar un sistema integral de riesgos que permita fortalecer la capacidad de análisis y evaluación de riesgos, conforme a las normativas vigentes y recomendaciones de las mejores prácticas de gestión	30-sep-14	RIESGOS
19	RIESGOS	100% del modelo implementado	Desarrollar un modelo rating estadístico-matemático, que permita reducir los niveles de morosidad	30-nov-14	RIESGOS
20	RIESGOS	100% de sistema implementado	Implementar un sistema rating para la colocación de créditos comerciales y seguimiento, que permita dar una adecuada evaluación de los sujetos de crédito	30-nov-14	RIESGOS

## ANEXO 9: CRÉDITOS INTERNOS Y EXTERNOS

---



Memorando Nro. BNF-GPP-2014-0567-MEM

Quito, 24 de diciembre de 2014

**PARA:** Sra. Lcda. Jenny Patricia Rodríguez Durán  
Directora de Comunicación Institucional

**ASUNTO:** Artículo 7 Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública LOTAIP

De mi consideración:

En atención a solicitud verbal de diciembre 23 de 2014, realizada por el Sr. Marco Guamba Torres funcionario de la Dirección de Comunicación Institucional, requiere que se actualice el documento que hace referencia al numeral 3, Literal L, artículo 7 de la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública-LOTAIP, que señala: "El detalle de los contratos de crédito externos o internos" que la Institución haya considerado en el presupuesto 2014.

Al respecto me permito indicar que en el Presupuesto Reformado 2014, aprobado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, en sesión extraordinaria Nro. 008/2014 de diciembre 15 de 2014, no se ha previsto recibir créditos de organismos nacionales e internacionales.

Con sentimientos de distinguida consideración.

Atentamente,

*Documento firmado electrónicamente*

Econ. Lourdes Eugenia Rodríguez Jaramillo  
GERENTE DE PLANIFICACIÓN Y PROYECTOS

cp