



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA  
Y COMERCIO EXTERIOR**

## **TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniero en Finanzas

### **TEMA:**

**“CREACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA  
INTERNA COMO VALOR AGREGADO  
PARA EL BANCO DEL AUSTRO S.A.  
SUCURSAL RIOBAMBA”**

Myriam Jimena Mayorga Avalos  
Byron Andrés Harnisth Cevallos

Riobamba - Ecuador

## **CERTIFICACIÓN AUTORÍA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación, y que aparecen como propias, son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

---

Myriam Jimena Mayorga Ávalos

---

Byron Andrés Harnisth Cevallos

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizado su presentación.

---

Ing. Fernando Veloz  
DIRECTOR DE TESIS

---

Ing. Edison Calderón  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

## DEDICATORIA

Todos vivimos con el sano propósito de alcanzar aquello que tanto anhelamos, razón por demás para dedicar este triunfo plasmado en esta investigación, a esos seres nobles que tan sabiamente Dios me ha concedido, mis padres.

*Myriam Jimena Mayorga Avalos*

El presente trabajo lo dedico a mi hijo, esposa y padres, quienes día a día me fortalecieron con palabras alentadoras y ejemplos prácticos, me enseñaron que el verdadero líder es aquel que sabe asumir responsabilidades, enfrentar retos y compartir éxitos, pues la victoria está destinada a los más perseverantes.

*Byron Andrés Harnisth Cevallos*

## **AGRADECIMIENTO**

Las palabras serían pocas para expresar un sentimiento de gratitud hacia todas y cada una de las personas que de una u otra manera han contribuido en la realización del presente trabajo, pero existen circunstancias en la vida que brindan la oportunidad de poder hacerlo por ello nuestro profundo agradecimiento a nuestro Asesor Ing. Fernando Veloz e indudablemente al miembro Ing. Edison Calderón y al presidente Ing. Pedro Bravo, sin dejar de lado nuestro sentimiento de gratitud por toda la colaboración brindada por parte del personal Administrativo del Banco del Austro S.A. Sucursal Riobamba, infinitas gracias por todos los conocimientos y experiencias vividas, porque todo ello nos enriquece como futuros profesionales.

**Ing. Fernando Veloz**  
**Ing. Edison Calderón**  
**Ing. Pedro Bravo**

## ÍNDICE

	PAG.
Portada	I
Certificación del Tribunal	II
Certificación de Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice	VI
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>1. GENERALIDADES DEL BANCO DEL AUSTRO S.A.</b>	
<b>1.1</b> Identificación de la Empresa	<b>3</b>
<b>1.2</b> Reseña Histórica	<b>3</b>
<b>1.3</b> Servicios que Presta	<b>5</b>
<b>1.4</b> Visión	<b>18</b>
<b>1.5</b> Misión	<b>19</b>
<b>1.6</b> Valores Corporativos	<b>19</b>
<b>1.7</b> Organigrama de la Empresa	<b>20</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2. DIAGNOSTICO OPERATIVO DEL BANCO DEL AUSTRO S.A.</b>	
<b>2.1</b> Análisis FODA.	<b>21</b>

<b>2.2</b> Evaluación de procedimientos del Departamento Operativo	38
<b>2.3</b> Evaluación de procedimientos del Departamento de Créditos	46
<b>2.4</b> Evaluación de procedimientos del Departamento de Negocios	49
<b>2.5</b> Evaluación de procedimientos del Departamento Tarjetas de Crédito	50
<b>2.6</b> Informe general del diagnóstico efectuado a los diferentes departamentos del Banco del Austro S.A.	53

### **CAPITULO III**

#### **3. PROPUESTA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA COMO VALOR AGREGADO PARA EL BANCO DEL AUSTRO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA.**

##### **3.1. ADMINISTRATIVO**

3.1.1 Antecedentes de la propuesta	68
3.1.2. Justificativo	68
3.1.3. Misión	68
3.1.4. Visión	69
3.1.5. Estructura Administrativa del Proyecto	69
3.1.6. Organigrama Estructural y Funcional	69
3.1.7. Manual de Funciones.	73

##### **3.2 FINANCIERO**

3.2.1 Presupuesto para el departamento de Auditoría.	78
--	----

### **3.3 OPERACIONAL**

3.3.1 Manual de Auditoría.	81
3.3.2. Control Interno.	84
3.3.3 Informe de Auditoría.	147
3.3.4 Papeles de Trabajo	163
3.3.5. Programa de Auditoría.	169
3.3.6. Plan Anual de Auditoría.	178

## **CAPITULO IV**

### **4 .CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1 CONCLUSIONES	185
4.2 RECOMENDACIONES	186
RESUMEN	188
SUMMARY	189
Bibliografía	190
ANEXOS	193

## **ÍNDICES**

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz de evaluación de factores internos	22
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos	23
Tabla 3. Matriz competitiva	24

Tabla 4. Matriz FODA	34
Tabla 5. Revisión de expedientes cuentas corrientes	39
Tabla 6. Revisión de expedientes cuentas de ahorros	40
Tabla 7. Tarjetas de débito pendientes de destrucción	40
Tabla 8. Falta de entrega tarjetas de débito	41
Tabla 9. Pólizas vencidas de Credivehículos	43
Tabla 10. Expedientes de créditos no ubicados	46
Tabla 11. Órdenes de operación sin firma del gerente	47
Tabla 12. Expedientes de crédito sin sustentos de ingresos	48
Tabla 13. Presupuesto activos	78
Tabla 14. Presupuesto útiles de oficina	79
Tabla 15. Presupuesto rol de pagos	80
Tabla 16. Presupuesto consolidado	80

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1. Análisis Interno (Fortalezas)	26
Cuadro 2. Análisis Interno (Debilidades)	28
Cuadro 3. Análisis Externo (Oportunidades)	30
Cuadro 4. Análisis Externo (Amenazas)	31

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Organigrama estructural Banco del Austro	20
Gráfico 2. FODA	21

Gráfico 3. Organigrama estructural Unidad de Auditoría Interna	70
Gráfico 4. Estructura Unidad de Auditoría Interna	70
Gráfico 5. Organigrama Funcional de la Unidad de Auditoría Interna	72

## **INTRODUCCIÓN**

El Banco del Austro S.A., tiene cobertura en casi todo el país, cuya Matriz se encuentra en la ciudad de Cuenca, una de sus sucursales se halla en la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, a través de la cual se satisface las necesidades de los clientes que han depositado sus recursos tanto como su confianza en la Institución. Esta Institución se encuentra bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros como ente regulador de sus actividades.

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que se encarán sus actividades y la importancia que le asignan al control interno sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos, simultáneamente se capta la información relevante y se realiza las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

Una de las tareas más habituales y arriesgadas que deben asumir los directivos es la toma de decisiones, el alto o bajo porcentaje de aciertos en su desempeño es el que define el éxito o las dificultades de la institución, por ello y en vista de la gran necesidad de que todas las situaciones se hallen enmarcadas dentro del orden legal se ha analizado la urgente creación de la Unidad de Auditoría Interna para esta institución.

La auditoría no puede escapar a las consignas del momento que son lograr cada día mejores niveles tanto en calidad, como en costos, productividad y plazos, es tarea y responsabilidad de la administración la implantación de planes y la más adecuada organización de un sistema de procedimientos para realizarlos conjuntamente, a ello se debe delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación, de ahí que el control interno viene actuando como agente de cambio, de orientación hacia la correcta utilización de normativas y reglamentos establecidos en base a las diferentes necesidades de cada institución, mediante continuas evaluaciones que

permitan darnos cuenta de que o cuales son los aciertos y en que parte se hallan las debilidades, el control oportuno y la emisión de correctivos y sugerencias, minimizan las posibilidades de riesgos en la ejecución de cada una de las actividades, la idoneidad con que se implantan estos reglamentos y sobre todo la verificación de que estas se hayan cumplido lo más eficientemente posible es tarea de la unidad de control interno.

## **CAPITULO I**

### **1. GENERALIDADES DEL BANCO DEL AUSTRO S.A.**

#### **1.1 Identificación de la Empresa**

La investigación se circunscribe en el “Banco del Austro S.A.” Sucursal Riobamba, específicamente en lo relacionado a la Creación de la Unidad de Auditoría Interna como Valor Agregado, a continuación se detalla los respectivos datos generales:

**RAZON SOCIAL:** Banco del Austro S.A.

**TIPO DE EMPRESA:** Sociedad Anónima

**GERENTE:** Ing. Martha Córdova Ch.

**ACTIVIDAD:** Presta servicios financieros

**CATEGORÍA DE LA EMPRESA:** Servicios

**NÚMERO DE RUC:** 0190055965001

**TELÉFONO:** 032 960 917

**CONSTITUCIÓN:** 25 de julio de 2005

**PROVINCIA:** Chimborazo

**CANTÓN:** Riobamba

**DIRECCIÓN:** Primera Constituyente y Colón

#### **1.2 Reseña Histórica**

El 28 de Noviembre de 1977, el Banco del Austro S.A., abrió sus puertas al público cuencano con el objetivo determinado de dar apoyo a las ideas y proyectos de una pujante sociedad impulsora de nuevas actividades comerciales, industriales y agrícolas, con plena consciencia que la economía local habría de contribuir prontamente al desarrollo nacional.

Cuenca, importante polo de crecimiento en el Austro del país, posee una rica historia con nombres ilustres que han protagonizado hechos relevantes en la conducción política, económica y social; con el mismo rumbo varios empresarios creativos y visionarios,

informados de una tendencia moderna, invirtieron en la institución bancaria, logrando conjugar la aceptación de proyectos renovadores con la agilidad del servicio.

La primera década de gestión afianzó una amplia base de clientes, de todos los sectores sociales y económicos, consolidó una relación de la comunidad con el Banco, de la región con la institución, todo ello expresado en la primera posición de confianza que los depositantes nos han otorgado en las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago. La modernización de las Entidades del Sistema Financiero, su tendencia a conformar Bancos Nacionales y el sostenido desarrollo de la región, constituyeron valiosos criterios para que Cuenca reciba a importantes bancos y financieras que nos han enriquecido con su experiencia. El Banco del Austro simultáneamente expandió sus negocios a las principales ciudades del Ecuador. El desafío que representó la sana competencia constituyó uno de los motivos que impulsaron nuestro crecimiento en todos los ámbitos del servicio, en la estructuración de una actualizada tecnología, en la profesionalización del aporte humano, consolidándose como un Banco con presencia en el País.

En los treinta años de vida institucional del Banco, se han ejecutado proyectos que han sido fruto de eficiente administración, que con inteligencia y creatividad han dado como fruto una organización sólida con alcance nacional hacia todos los sectores.

La presente reseña pretende mostrar la gestión cumplida, su organización, estructura, productos y servicios que se entregan al cliente reiterando la permanente filosofía de Apoyo cuyo fin es servir a la comunidad ecuatoriana.[1]

[1] [www.bancodelaustro.com](http://www.bancodelaustro.com)

### **1.3 Servicios que Presta.**

El Banco del Austro S.A tiene como visión empresarial cubrir por medio de sus servicios dos grandes frentes tanto la Banca personal como la Banca empresarial, siendo la primera una de las principales razones de coexistencia del Banco, ofreciendo a los clientes desde la apertura de una cuenta bancaria hasta realizar inversiones o prestamos que les permita de una u otra manera satisfacer sus necesidades y/o obligaciones, a su vez el Banco pensando tanto en el desarrollo del país como de las Corporaciones y PYMES cuenta con una gama de servicios que permiten a esos grandes empresarios obtener créditos y garantías bancarias dentro comercio nacional e internacional, para lo cual haciendo uso de la tecnología permite que con tan solo un click se pueda tener respuestas y soluciones dentro de la banca virtual.

### **1.3.1 Cuenta de Ahorros**

Banco del Austro y su **cuenta de ahorros Mi Azulita**, posee grandes beneficios para ti y tu familia, 69 oficinas y más de 175 cajeros a nivel nacional, capitalización diaria de intereses, acceso preferencial a crédito, banca celular, pagos automáticos del colegio y la universidad de tus chicos, Tarjeta de débito VISA – Electron para realizar todas tus compras en cualquier establecimiento y transacciones con cajeros automáticos, Austrosalud la cadena de beneficios médicos más grande del país, contamos además con el seguro de vida al menor costo y con la mejor cobertura; y Austroasistencias que te permite contar con una completa red de asistencias (ambulancia, odontológica, exequial). Por estas y muchas otras razones más, se preocupa por ti y por tu familia.

#### **Requisitos básicos para aperturar una cuenta de ahorros (persona natural).-**

1. Copia clara de la cédula de ciudadanía (si es casado número de cédula de ciudadanía del cónyuge).
2. Copia clara del certificado de votación (ultimo 14 de junio 2009)
3. Dos referencias verbales personales, dirección y teléfono.
4. Una referencia verbal de un familiar que no viva con el cliente, dirección y teléfono.
5. Copia del ruc (personas que realicen actividad comercial)
6. Copia del pago de un servicio básico (agua, luz o teléfono)
7. Depósito mínimo según tarifario (\$. 50,00)

**Requisitos para aperturar una cuenta de ahorros (persona jurídica).-**

1. Copia clara de escritura constitutiva, estatutos, nombramientos de los representantes legales, aumentos de capital, ruc.
2. Copia clara de cédulas de ciudadanía y certificados de votación (último 14 de junio 2009) de los representantes legales.
3. Nómina actualizada de los accionistas emitida por la superintendencia de compañías.
4. Certificado de cumplimiento de obligaciones de la superintendencia de compañías.
5. Copia clara de matrícula en la cámara de comercio.
6. Copia clara del acuerdo del MICIP, por clasificación industrial o afiliación a la pequeña industria (si la compañía es industrial).
7. Depósito mínimo según tarifario ( \$. 1.000,00)

**Requisitos para aperturar una de cuenta ahorros (asociaciones o comités).-**

1. Estatutos aprobados por el ministerio de acuerdo a la actividad que realiza ( MAG, MBS) y copia de la publicación en el registro oficial.
2. Acta con la designación del representante de la asociación o comité con la respectiva certificación.
3. Listado actualizado de representantes legales con copias de cédulas y certificados de votación (ultimo 14 de junio 2009)
4. RUC (registro único de contribuyentes)
5. Depósito mínimo según tarifario ( \$. 300,00)

**Requisitos para aperturar una cuenta apoyo (asociaciones o comités).-**

1. Estatutos aprobados por el ministerio de acuerdo a la actividad que realiza (MAG, MBS ) y copia de la publicación en el registro oficial..
2. Acta con la designación del representante de la asociación o comité con la respectiva certificación.

3. Listado actualizado de representantes legales con copias de cédulas y certificados de votación (último 14 de junio 2009).
4. RUC (registro único de contribuyentes).
5. Una referencia verbal bancaria (si tiene cuenta en otro banco).
6. Dos referencias verbales personales, dirección y teléfono.
7. Una referencia verbal comercial.
8. Depósito mínimo según tarifario (\$. 1.000,00).

### **1.3.2 Cuenta Corriente**

La mejor forma de manejar simple y ágilmente su dinero con los beneficios del más amplio seguro de vida y asistencia médica del mercado, banca celular, austro online, órdenes de pago a terceros, cheques pagaderos en más de 69 oficinas a nivel nacional. Al momento de apertura su cuenta recibe gratis una chequera; con este tipo de cuenta, se puede realizar pago a proveedores y pagos a roles con el acceso a todos los canales del banco, línea de sobregiro y crédito.

#### **Requisitos para aperturar una cuenta corriente (persona natural).-**

1. Copia clara de cédula de ciudadanía (si es casado número de cédula de ciudadanía del cónyuge).
2. Copia clara del certificado de votación (último 14 de junio 2009).
3. Una referencia verbal bancaria (si tiene cuenta en otro banco).
4. Si es empleado (1) certificado de trabajo, si es independiente (1) referencia por escrito de su proveedor.
5. Dos referencias verbales personales, dirección y teléfono.
6. Copia del pago de un servicio básico (luz / agua o teléfono).
7. Copia del ruc (personas que realicen actividad comercial).
8. Depósito mínimo según tarifario (\$.300.00).

#### **Requisitos básicos para aperturar una cuenta corriente (persona jurídica).-**

1. Copia clara de escritura constitutiva, estatutos, nombramientos de los representantes legales, aumentos de capital, ruc.

2. Copia clara de las cédulas de ciudadanía y certificado de votación (último 14 de junio 2009) de los representantes legales y firmas autorizadas.
  3. Nómina actualizada de los accionistas emitida por la Superintendencia de Compañías.
  4. Certificado de cumplimiento de obligaciones de la superintendencia de compañías.
  5. Copia clara de la matrícula en la cámara de comercio.
- Oficio solicitando apertura de cuenta, firmas autorizadas y condiciones de retiro (única, indistinta, conjunta, con o sin sello) oficio solicitando apertura de cuenta, firmas autorizadas y condiciones para girar (única, indistinta, conjunta, con o sin sello).*
6. copia clara del acuerdo del MICIP, por clasificación industrial o afiliación a la pequeña industria (si la compañía es industrial).
  7. depósito mínimo según tarifario (\$. 1.000,00).

### **1.3.3 Inversiones**

**Seguridad, Rentabilidad y Flexibilidad**, son los conceptos que se encontrará en las variadas opciones que Inversiones del Banco del Austro pone a su disposición. La Institución cuenta con tasas competitivas que reflejan la seguridad de una Institución como Banco del Austro con más de 30 años de experiencia en el mercado financiero ecuatoriano, mostrando además de solidez y dinamismo; conocimiento para obtener la máxima rentabilidad a la inversión confiada en nosotros. Cuenta además con Asesoría Integral, siendo la única Institución Financiera con el respaldo del Grupo Económico más fuerte del País; acceso a crédito inmediato con tasas preferenciales; pago de su rendimiento mensual o al vencimiento.

### **1.3.4 AustroGiros**

#### **Beneficios:**

- Tu dinero llega el mismo día sin recargos ni descuentos.
- Se informa a tu familiar que tiene un giro por cobrar ya sea por una llamada telefónica o por un SMS.
- No necesitas ser cliente del Banco del Austro S.A. para enviar o recibir tus giros.

- La Institución está aliada con las principales remesadoras en Estados Unidos, España, Italia y a través de Money Gram en todo el mundo.
- Para retirar tus giros solo necesitas la cédula.
- Pago en ventanilla o con nota de crédito a la cuenta, haciendo más rápido y fácil retirar tu dinero a través de la red de cajeros automáticos a nivel nacional.
- Al recibir o enviar tus giros por Austrogiros del Banco del Austro S.A. participas en promociones y sorteos.
- Pago en ventanilla o Con nota de crédito a la cuenta sin recargos.

### **1.3.5 Giros y transferencias**

#### **Giros y transferencias recibidas del exterior.**

Si usted desea recibir dinero del exterior en forma ágil y oportuna sin importar el monto, el Banco del Austro pone a su disposición una amplia red de corresponsales en todo el mundo, enlazados electrónicamente a través de SWIFT, pagando sus giros y transferencias el mismo día del envío, para lo cual usted solamente debe mantener una cuenta corriente o de ahorros en el Banco del Austro.

#### **Giros y transferencias enviados al exterior**

Igualmente si usted desea realizar sus pagos al exterior por diferentes motivos y por cualquier monto, el Banco del Austro le brinda un servicio ágil y seguro a través de nuestros corresponsales en todo el mundo y su dinero le llegará en el menor tiempo posible, para ellos solamente debe mantener una cuenta de ahorros o corriente.

### **1.3.6 Préstamos**

Para el otorgamiento de un préstamo personal es necesario que contar con los siguientes requisitos:

- Solicitud de crédito.
- Estados de situación personal deudor y garante.
- Respaldo patrimonial del deudor y garante.

- Cédula de identidad y papeleta de votación del deudor y cónyuge.
- Cédula de identidad y papeleta de votación del garante y cónyuge.

No constar en la central de riesgos con calificación menor de "A" ni reportar cuentas sancionadas o protestos. Cuando presente calificaciones distintas a "A" se debe enviar los certificados de las instituciones financieras respectivas. En el caso de cuentas sancionadas se debe enviar las cartas de rehabilitación emitidas por la Superintendencia de Bancos.

#### **Personas Con Relación de Dependencia:**

- Certificados de ingresos actualizados.

#### **Personas Independientes:**

- Registro único de contribuyente (R.U.C.).
- Declaración del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) de los últimos tres meses.
- Declaración del Impuesto a la Renta del último año.

#### **Credivehículo**

El financiamiento de vehículos nuevos o usados en Banco del Austro, tiene los siguientes beneficios:

- Aprobación Inmediata
- Sin límite de Monto
- Plazo hasta 48 meses
- No requiere ser nuestro cliente
- Incorpora seguro de vehículo
- Posibilidad de realizar abonos anticipados disminuyendo el monto del dividendo
- Pre-cancelación del crédito sin cargos adicionales.

### **1.3.7 Tarjetas de débito**

#### **Mi Azulita**

MI AZULITA del Banco S.A. puede ser utilizada en toda la RED APOYO, en Visa Electron y Plus a nivel nacional e internacional.

#### **Beneficios:**

- Retiros en Cajeros Automáticos a nivel nacional e internacional
- Pago de compras en locales comerciales ELECTRON
- Pago de compras por internet
- Pago de compras por teléfono

### **1.3.8 Fondos de reserva**

#### **Fondo ahorro**

Es una excelente oferta para quienes buscan proteger su futuro y rentabilizar sus fondos de reserva y te ayudará a cumplir aquellos objetivos que tienes planteado a mediano y largo plazo.

#### **Beneficios**

- Monto mínimo de apertura desde \$ 15
- Duerme tranquilo con la seguridad de que tu ahorro está en las mejores manos.
- Te ofrecemos alta rentabilidad pagándote intereses especiales sobre tus fondos.
- Escoge el plan que más te convenga, con plazos flexibles desde 12 meses.
- Benefíciate de una línea de crédito en base al plan que tú escojas.
- Simplifica tu vida accediendo a servicios que solo un Banco Líder te puede ofrecer:

- Banca celular, Seguro de Vida, Servicios de Asistencia.
- Cobertura nacional con más de 70 oficinas y Red de 175 cajeros en todo el país)
- Puedes retirar anticipadamente tus fondos, en caso de emergencia

### **1.3.9 Crediágil**

Es la forma de financiamiento más fácil y rápida para todas tus necesidades.

#### **Características**

- Aprobación en 2 horas
- Desembolso en 72 horas
- Hasta Usd \$ 10.000,00 de monto
- No necesita ser cliente del Banco del Austro para solicitar el crédito
- Plazo hasta 4 años

#### **Requisitos**

- Cédula de identidad
- Certificado de votación
- Certificado de ingresos
- Respaldo patrimonial (según aplique)

### **1.3.10 Banca empresarial**

#### **Cuenta corriente empresarial**

La mejor forma de manejar simple y ágilmente tu dinero con los beneficios del más amplio seguro de vida y asistencia médica del mercado, banca celular, austro online, órdenes de pago a terceros, cheques pagaderos en más de 69 oficinas a nivel nacional . Al momento de aperturar tu cuenta recibe gratis una chequera . Con tu cuenta puedes realizar pago a proveedores y pagos a roles con el acceso a todos los canales del banco, línea de sobregiro y crédito.

#### **Cuenta de ahorros empresarial**

Banco del Austro y su **cuenta de ahorros Mi Azulita**, posee grandes beneficios, 70 oficinas y más de 175 cajeros a nivel nacional, capitalización diaria de intereses, acceso preferencial a crédito, banca celular, pagos automáticos del colegio y la universidad de tus chicos, Tarjeta de débito VISA – Electron para realizar todas tus compras en cualquier establecimiento y transacciones con cajeros automáticos, Austrosalud la cadena de beneficios médicos más grande del país, la Institución cuenta además con el seguro de vida al menor costo y con la mejor cobertura; y Austroasistencias que te permite contar con una completa red de asistencias (ambulancia, odontológica, exequial).

### **1.3.11 Garantías**

#### **Garantías Bancarias:**

Consiste en la emisión de un documento incondicional, irrevocable y de pago inmediato, en el cual el Banco se compromete a honrar el valor establecido a su beneficiario, si el ordenante no cumple el compromiso garantizado.

#### **Avales Bancarios:**

Banco del Austro le ofrece este servicio a través de la emisión de un documento incondicional, irrevocable y de pago inmediato donde la nos comprometemos a honrar el valor establecido a su beneficiario, en caso de que el ordenante no cumpla su compromiso.

### **1.3.12 Comercio Exterior**

#### **Negocios Internacionales**

El Banco ofrece una amplia gama de productos y servicios para importadores y exportadores, facilitando el pago por la compra y venta de sus productos de manera eficiente y oportuna, en cualquier parte del mundo a través de nuestros corresponsales

en el exterior, mediante: cartas de crédito, avales, garantías bancarias, cobranzas del exterior, giros y transferencias.

### **Comercial Card**

Es un moderno sistema de pago que otorga al comprador una línea de Crédito permanente y revolvente a través de una tarjeta Visa.

Para realizar compras de inventarios de materia prima, insumos y mercadería a los proveedores afiliados al sistema con quienes el Banco del Austro S.A. tiene un convenio especial.

### **1.3.13 Banca virtual**

#### **Banca cell**

Servicio de consultas y avisos mediante mensajes de texto por celular. Ahora Banco del Austro S.A. atenderá a sus clientes en cualquier momento desde su celular a través de Banca Cell.

#### **Servicios Disponibles:**

- **En cuentas de ahorros y corrientes:**

- **Consulta de Saldos**

- Cuenta Corriente

- Cuenta de Ahorros

- Consulta de cheques pagados

- **En créditos**

- **Avisos de Vencimiento**

- Crédito Vigente

- Crédito Vencido

- **En Visa y Mastercard**

- Consulta de Saldos

- Consulta de Cupos

- **Servicios Adicionales:**

- Notificación de Consumos

- Notificación de compras a Establecimientos

- Aviso de cheque cobrado

- Notificación de retiros en cajeros automáticos

## **Requisitos**

Mi Azulita (Tarjeta de Debito)

Visa

Mastercard

## **Trámite para la obtención del Servicio**

Solicita y llena el formulario de Contratación de Servicios Electrónicos en Servicios Bancarios, y Usted queda suscrito a este servicio.

## **Austropagos**

Es un producto que el Banco ha desarrollado para facilitar el pago de sus clientes.

## **Beneficios**

- No necesita inversiones en tecnología para la empresa.
- Seguimiento de pagos con posibilidad de conciliar el estado de sus pagos.
- Anulación de órdenes de pago.
- Consulta en línea de saldos de las Cuentas de la Empresa.
- CERO costo de instalación y mantenimiento del sistema.

## **Lo que puede pagar una Empresa**

Cualquier tipo de pago, entre los pagos más utilizados o comunes tenemos:

### **1800-DEAPOYO**

Es un servicio de consulta de saldos tanto de cuentas como de cheques, consulta de giros, o inquietudes que presenten los clientes, esta compuesto de la siguiente manera; El cliente dispone de las siguientes opciones:

**Consulta de Saldos**, el cliente al escoger esta opción el sistema automáticamente le pedirá que digite el número de cédula y seguido el número de clave (esta clave el cliente debe con anterioridad haberla solicitado en la página del Banco del Austro “[www.bancodelaustro.com](http://www.bancodelaustro.com)”, se la solicita como clave IVR). El cliente al poseer la clave IVR y al digitarla se le informará el saldo de su o sus cuentas según sea la necesidad del cliente.

**Consulta de Cheques**, de igual manera esta opción presenta los mismos requerimientos del la opción CONSULTA DE SALDOS, es decir se le pedirá al cliente de igual manera que digite número de cédula y clave IVR, al digitarla se le proporcionará la información referente a los movimientos de cheques.

**Austrogiros**, si el cliente digitare está opción el sistema automáticamente lo comunicará con el departamento de AUSTROGIROS, en donde el cliente podrá consultar la información referente a existencia de giros, saldo a clientes tanto nacionales como internacionales, respuesta a inquietudes de clientes, remesadoras y banco en general en lo que se refiere a giros, anulación de giros, modificaciones de giros como por ejemplo cambio de beneficiario y actualmente se encuentra prestando servicio Money Gram.

**Call Center**, al digitar el cliente esta opción se lo transfiere al departamento del call center, en este departamento, el Banco se encarga de dar respuesta a las inquietudes que tengan los clientes, en lo referente a saldos de cuentas cuando el cliente no posee la clave IVR, consultas del valor de las cuotas de créditos, consulta del nombre de oficiales de crédito y de cuentas aquí se le proporciona al cliente el número y la dirección de la agencia en donde se encuentra su oficial, en lo que se refiere a tarjetas de crédito de igual

manera se le proporciona al cliente monto disponible, valor a cancelar pago mínimo y total, cuando el banco se encuentra con promociones que han sido notificadas a nuestro departamento se le indica acerca de la promoción, cabe indicar que aquí también tratamos de orientar a los clientes al funcionario respectivo del banco, cuando nosotros no podemos resolver sus inquietudes.

#### **1.3.14 Cajeros automáticos**

Para su mayor comodidad y mejor servicio, el Banco pone a disposición de sus clientes la RED APOYO de **193 Cajeros Automáticos** distribuidos en 48 ciudades a nivel nacional, brindándole los siguientes servicios:

- Retiros
- Consulta de saldos
- Últimos movimientos
- Transferencias
- Avances en efectivo
- Anulación de tarjetas
- Recargas a celular
- Pago de colegiatura.

#### **1.3.15 Tarjetas de crédito**

El Banco del Austro S.A. trabaja con las siguientes tarjetas de crédito:

- Visa
- Mastercard
- Supermaxi

#### **1.4 Visión**

"Ser el banco de apoyo permanente que satisfaga las necesidades financieras de nuestros clientes"

#### **1.5 Misión**

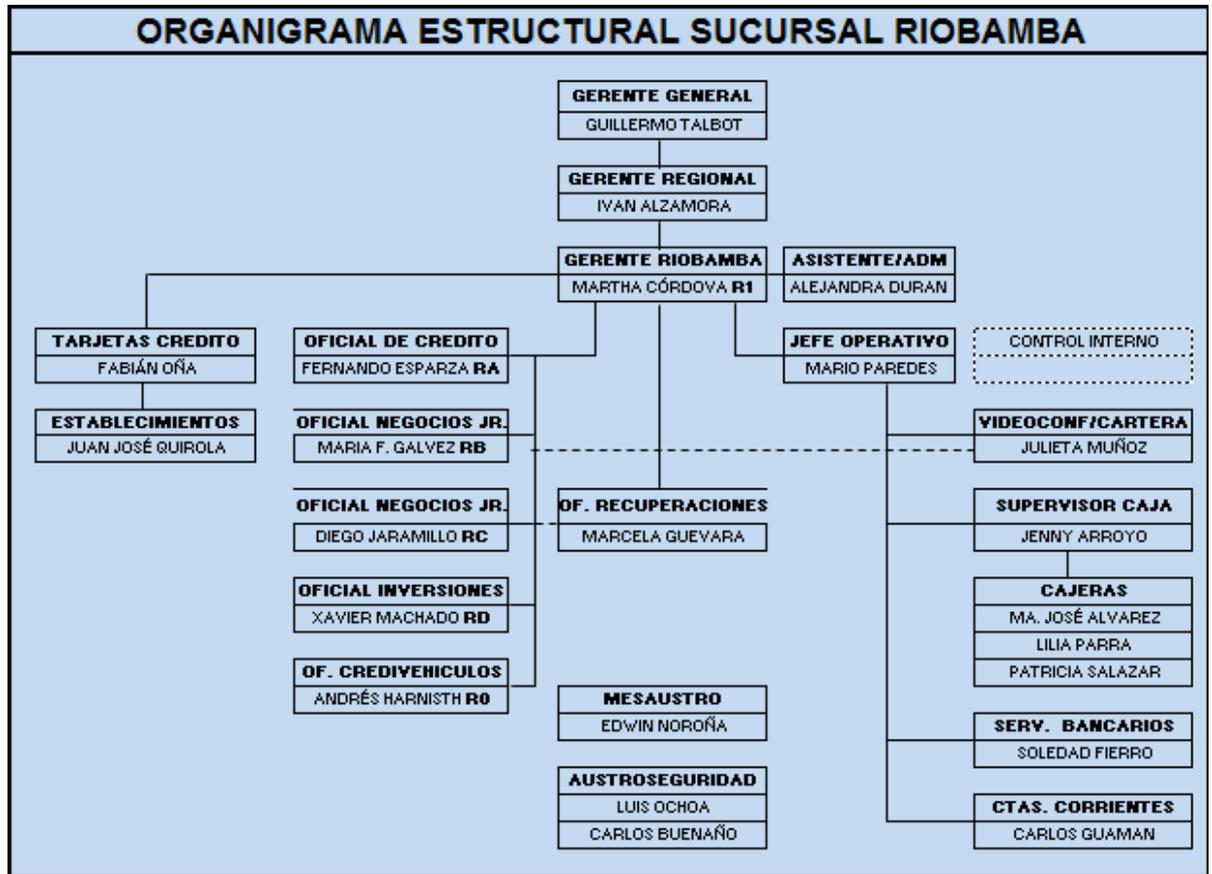
"Ser un Banco sólido que genera fidelidad en sus clientes y promueve el desarrollo de la comunidad, de manera eficiente y con un equipo humano comprometido"

#### **1.6 Valores Corporativos.**

- **Innovación:** Debemos estar en capacidad de innovar productos y servicios diferenciadores en el mercado y anticiparnos a la competencia.
- **Adaptación:** Debemos poder adaptarnos a los cambios del entorno y a los requerimientos de nuestros clientes.
- **Integración:** Debemos estar en capacidad de integrarnos a los procesos del banco, con el fin de poder administrar de mejor manera nuestros recursos y generar economías de escala.
- **Mística:** Debemos realizar nuestros mejores esfuerzos para llegar a ser líderes en el mercado, a través del trabajo en equipo

1.7 Organigrama del Banco del Austro S.A. Sucursal Riobamba.

GRÁFICO 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL SUCURSAL RIOBAMBA



Fuente: Banco del Austro S.A. Sucursal Riobamba

## 2. DIAGNÓSTICO OPERATIVO DEL BANCO DEL AUSTRO S.A.

### 2.1 Análisis FODA BANCO DEL AUSTRO S.A.

Se trata de una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado. Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).

Las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello. En tanto que las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición. Por caso la actuación de una nueva empresa de mayor poder económico financiero y la posibilidad cierta de “robar” clientes, alterando así la marcha de los negocios.

#### GRÁFICO 2. FODA



Como podemos apreciar en el gráfico las Fortalezas hacen que puedan aprovecharse las Oportunidades, en tanto que las Debilidades se convierten rápidamente en Amenazas que pueden dejar a la empresa fuera de competencia.

Es indudable entonces que resulta necesario aprovechar las Oportunidades que presenta el mercado de trabajo para lo cual resulta vital potenciar las Fortalezas, y superarse para que las Debilidades (que es necesario convertir en fortalezas) no se conviertan en una Amenaza que impida la supervivencia de la empresa. De manera fundamental a través de la realización de nuevos negocios, actualización de la tecnología, la creación de una organización eficiente, y la capacitación de los Recursos Humanos.

La realización sistemática de esta técnica de análisis de problemas (FODA) permite realizar ejercicios para el logro de los objetivos que se plantea la organización. Además capacita para el desarrollo de procesos mentales que permiten el manejo y transformación de la información, a través de la ejercitación de las habilidades analíticas y creativas de pensamiento; ya que no sólo se busca comprender a través de la construcción y reconstrucción de objetos de conocimiento, sino que se exige un pensamiento experto, crítico y creativo, manifestado a través de la originalidad, así como de la comparación, relación, formulación, evaluación y proposición de opciones y modelos tanto alternativos como propios desde una perspectiva integral.

#### **ANÁLISIS INTERNO:**

**TABLA 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>TOTAL</b>
1. Atención a clientes	0.10	3	0.30
2. Poca publicidad	0.10	2	0.20

3. Demora en proceso de aprobación y entrega.	0.15	1	0.15
4. Promociones	0.10	3	0.30
5. Ventajas obtención de tarjetas de crédito	0.10	3	0.30
6. Seguridad en la información	0.20	3	0.60
7. Tecnología	0.15	3	0.45
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>2.75</b>

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

**TABLA 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS:**

<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>TOTAL</b>
1. Nueva Constitución	0.20	3	0.60
2. Inestabilidad monetaria	0.25	3	0.75
3. Competencia	0.10	2	0.20
4. Canasta familiar baja	0.25	2	0.50
5. Cambio tecnológico	0.10	2	0.20

6. Tasas de interés	0.10	3	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>2.55</b>

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

**TABLA 3. MATRIZ COMPETITIVA**

FACTORES	PONDERACION	BANCO DEL AUSTRO		BANCO DEL PACIFICO		BANCO PICHINCHA	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
Captación clientes	0.20	2	0.40	2	0.40	3	0.60
Atención y servicio al cliente	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Beneficios del	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20

producto							
Tasas de interés	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Tecnología	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Posicionamiento	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60
Promociones	0.15	2	0.30	1	0.15	3	0.45
Imagen	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.15</b>		<b>1.9</b>		<b>3.05</b>

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

Luego de realizar el análisis de la matriz competitiva frente a instituciones de la misma actividad, se concluye que le falta crecimiento e impulso en factores muy importantes como captación y atención al cliente, promoción de beneficios del producto, capacitación de tasas de interés a empleados y clientes para mejor uso y entendimiento del producto, y sobre todo incremento e impulso del posicionamiento e imagen de la entidad frente a los consumidores mediante publicidades masivas y estrategias de negociación.

**Fortalezas:**

1. F1.Atención al cliente
2. F2.Ventajas en la obtención del producto
3. F3.Seguridad en la información
4. F4.Tecnología
5. F5.Personal comprometido
6. F6.Situación financiera rentable

**CUADRO 1. ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS).**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6
F1		*	*	*	X	X
F2	X		X	*	X	X

<b>F3</b>	<b>X</b>	*		*	<b>X</b>	<b>X</b>
<b>F4</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
<b>F5</b>	*	*	*	*		<b>X</b>
<b>F6</b>	*	*	*	*	*	

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

Las fortalezas han sido relacionadas entre sí para determinar el orden en el que deben ser presentadas como resultado la nueva clasificación queda de la siguiente manera:

**F1. Situación financiera rentable**

**F2. Personal comprometido**

**F3. Atención al cliente**

**F4. Seguridad en la información**

**F5. Ventajas en la obtención del producto**

**F6. Tecnología**

La fortaleza de mayor importancia para el correcto desarrollo de la investigación es la situación financiera rentable que posee al momento la institución financiera, pues es la clave para contratar personal capacitado, expandirse en el mercado, adquirir tecnología y motivar a todos los involucrados.

Seguida de esta tenemos una fortaleza indispensable como es el contar con personal comprometido, si bien es cierto existe deficiencia en el cumplimiento por falta de capacitación pero lo importante es que la persona involucrada se sienta identificada con la institución a fin de persiga los mismos objetivos.

Otra importante fortaleza es la de atención al cliente, pues representan la imagen de la institución, con el buen servicio y una cordial atención se puede conseguir suplantar otras deficiencias que quizá en el momento no pueden ser solucionadas.

Como cuarta fortaleza tenemos la seguridad en la información que garantiza la institución a sus clientes, el área de tarjetas de crédito es la más susceptible a fraudes y riesgos, por tanto existe información que únicamente le compete manipular al titular de la tarjeta.

Adicionalmente contamos con otra fortaleza como son las ventajas en la obtención del producto, la institución presenta oportunidades de mercado de gran proyección frente a otras entidades, pues la ventajas que ofrecen estas tarjetas tanto en precios como en tasa de interés son mucho más reducidas.

El Banco del Austro S.A. cuenta con toda la tecnología necesaria, patentes, seguridad y permisos de las marcas de la tarjetas como son Visa, Mastercard, Supermaxi para comercializar y distribuir el producto sin ningún problema a todos los clientes que cumplan con el perfil y requisitos necesarios

### Debilidades

1. Capacitaciones no frecuentes al personal
2. Demora en el proceso de entrega de tarjetas
3. Poca publicidad y promociones escasas
4. Insuficiencia de personal por área de gestión
5. Desorganización de funciones
6. Alto porcentaje de cartera vencida.

**CUADRO 2. ANÁLISIS INTERNO (DEBILIDADES).**

	D1	D2	D3	D4	D5	D6
D1		*	*	X	*	X
D2	X		*	X	X	X
D3	X	X		X	X	X
D4	*	*	*		X	X
D5	X	*	*	*		X
D6	*	*	*	*	*	

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

Las debilidades han sido relacionadas entre sí para determinar el orden en el que deben ser presentadas como resultado la nueva clasificación queda de la siguiente manera:

**D1. Alto porcentaje de cartera vencida**

**D2. Capacitaciones no frecuentes al personal**

**D3. Insuficiencia de personal por área de gestión**

**D4. Desorganización de funciones**

**D5. Demora en el proceso de entrega de tarjetas**

**D6. Poca publicidad y promociones escasas**

La debilidad de mayor riesgo para la institución es el alto porcentaje de cartera vencida, el cual debe ser contrarrestado urgentemente y para ello se ha propuesto la aplicación de un manual de auditoría dirigido exclusivamente al área de Cobranzas, con estrategias y estándares que normen la gestión de recuperación.

Como segunda debilidad tenemos las escasas capacitaciones al personal, debe aplicarse urgentemente un plan de capacitación semestral en el que se adiestre a los funcionarios en temas concernientes con el problema de investigación que se ha venido estudiando.

Existe acumulación de funciones en una sola persona, se debe dividir por áreas el departamento a fin de asignar actividades a realizarse correctamente segregadas y asignadas al personal idóneo y capaz de cumplirlas, otra debilidad es la desorganización de funciones, para ello se ha previsto diseñar un plan de tareas que van a ser responsabilidad de la persona encargada, las cuales van a ser medidas bajo estándares de calidad y tiempos de ejecución a fin de garantizar una oportuna gestión.

Una importante debilidad que afecta al crecimiento del departamento es la demora en la aprobación y entrega de las tarjetas, se ha concluido que el manual de cobranzas no debe únicamente enfocarse a la recuperación de cartera vencida sino que debe ser un aporte al crecimiento de cartera vigente con el fin de disminuir el riesgo y el impacto que produce, dentro del manual se ha propuesto la implementación de una guía de análisis del cliente y

capacidad de endeudamiento a fin de ejecutar una oportuna clasificación y evitar el desperdicio de recursos y tiempo, igualmente describiendo el proceso de entrega y proponiendo mejoras que agilicen la aprobación y otorguen mayor productividad.

Se debe tomar en cuenta además la importancia que tiene promocionar el producto, el personal del área debe ser el primer recurso publicitario, pues debe permanecer identificado con la institución y transmitir lo mismo al cliente, además es recomendable elaborar un presupuesto exclusivo para servicios de publicidad, pues se consigue incremento en la cartera vigente si se capta la atención de mayor número de clientes.

#### **ANÁLISIS EXTERNO:**

##### **Oportunidades:**

1. O1.Potenciales mercados
2. O2.Producto reconocido a nivel mundial
3. O3. Preferencia de los oferentes de distintos bienes y servicios.

#### **CUADRO 3. ANÁLISIS EXTERNO (OPORTUNIDADES).**

	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>
<b>O1</b>		X	X
<b>O2</b>	*		*
<b>O3</b>	*	X	

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

Las oportunidades han sido relacionadas entre sí para determinar el orden en el que deben ser presentadas como resultado la nueva clasificación queda de la siguiente manera:

**O1. Producto reconocido a nivel mundial**

**O2. Preferencia de los oferentes de distintos bienes y servicios**

**O3. Potenciales mercados.**

La institución financiera se encuentra íntimamente ligada a los factores externos que se presentan y su desarrollo depende de los mismo, como principal oportunidad tenemos el reconocimiento del producto a nivel mundial, pues la marca se encuentra posicionada en todas las personas sin importar su ubicación geográfica o costumbres, es un oportunidad que debe ser explotada y aprovechada al máximo pues la mayor garantía es el nombre de la marca que acompaña a las tarjetas.

Otra oportunidad que no puede dejar de aprovecharse es la preferencia de los establecimientos ofertantes de los distintos bienes y servicios, pues conocen la garantía que brinda la marca de la tarjeta, los beneficios que con la misma pueden brindar a sus clientes y obviamente el incremento de sus ventas.

Se debe tomar en cuenta además que un gran oportunidad son los mercados potencias a los que se puede tener acceso, pues la mayoría de personas ven a una tarjeta de crédito como el medio más seguro de resguardar su efectivo, pues al viajar o realizar negocios la tarjeta brinda mayor seguridad y comodidades al ejecutar una transacción, se debe aprovechar que el mercado aun no está explotado al 100% pues la demanda es alta ya que no todas las personal cuentan con el servicio.

**Amenazas:**

1. Nueva Constitución
2. Inestabilidad financiera – monetaria
3. Competencia
4. Canasta familiar baja
5. Cambio tecnológico
6. Tasas de interés

**CUADRO 4. ANÁLISIS EXTERNO (AMENAZAS).**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1		X	X	X	X	*
A2	*		*	*	*	*
A3	*	X		X	X	X
A4	*	X	*		*	*
A5	*	X	*	X		X

<b>A6</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	*	<b>X</b>	*	
-----------	----------	----------	---	----------	---	--

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

Las amenazas después de ser relacionadas entre sí se determino que el orden en el que se deben presentar es el siguiente:

**A1. Inestabilidad financiera-monetaria**

**A2. Canasta familiar baja**

**A3. Tasas de interés**

**A4. Cambios tecnológicos**

**A5. Competencia**

**A6. Nueva Constitución**

Luego de la relación de las amenazas, se determina la de mayor importancia y peligro para la institución financiera, por tanto tenemos la inestabilidad financiera y monetaria, junto con la canasta familiar baja y las tasa de interés variables, constituyen una grave amenaza debido a que el riesgo financiero se ve incrementado por la inseguridad de la recuperación de créditos otorgados a clientes, la institución debe respaldarse ejerciendo mayor control en las provisiones, aplicando un presupuesto anual de provisiones y ejerciendo presión y gestión para que sea cumplido pues es el único medio que puede resguardar y proteger la liquidez de la entidad bancaria.

Si bien es cierto los cambios tecnológicos son una evolución y mejora de los procesos aplicados en cualquier institución pues brindan eficiencia, rapidez y mejoran la forma de vida de las personas, constituyen un apoyo importante pero también pueden constituirse en una amenaza si no se cuenta con los recursos necesarios para la adquisición de los mismos, y si la competencia logra incorporarlos a su equipo de trabajo podríamos vernos afectados pues producen retraso en el desarrollo y crecimiento de la institución.

La competencia es otra amenaza, ya que existen instituciones que prestan el mismo tipo de servicio, por tanto debemos estar atentos a las nuevas innovaciones y cambios diarios que se presentan para no retrasarnos y garantizar la misma calidad en el servicio al

cliente incluso otorgando valores agregados en el servicio que permitan superar la competencia.

Otra amenaza difícil de controlar es la Nueva Constitución, pues estamos sujetos a cambios de leyes incorporados por la misma, por tanto debemos prepararnos para cualquier tipo de cambio y eso lo conseguimos aplicando lo recomendado en los análisis de oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas anteriores.

### **Parámetros Estratégicos**

**A fin de establecer y definir los parámetros estratégicos correctos, se elaborará y aplicará una matriz FODA, la cual es definida de la siguiente manera:**

El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada **matriz FODA**, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

#### **En síntesis:**

- Las fortalezas deben utilizarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben eliminarse y
- Las amenazas deben sortearse

Con los indicadores corporativos analizados en el punto anterior se realiza la matriz FODA, presentada a continuación donde se relacionan las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de tal manera que se puedan elaborar estrategias para el desarrollo adecuado de esta investigación.

**TABLA 4. MATRIZ FODA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atención al cliente</li> <li>2. Ventajas en la obtención del producto</li> <li>3. Seguridad en la información</li> <li>4. Tecnología</li> <li>5. Personal comprometido</li> <li>6. Situación financiera rentable</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitaciones no frecuentes al personal</li> <li>2. Proceso de entregas de tarjetas baja</li> <li>3. Dificil acceso al servicio</li> <li>4. Poca publicidad y promociones escasas</li> <li>5. Insuficiencia de personal por área de gestión</li> <li>6. Desorganización en funciones encomendadas.</li> <li>7. Alto porcentaje de cartera vencida.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potenciales mercados</li> </ol>	F1.O1. Incrementar el nivel de atención al cliente, tomando en cuenta que es	D1.O1.O2.O3 Capacitación permanente al personal comprometido de cómo

<p>2. Producto reconocido a nivel mundial</p> <p>3. Preferencia de los oferentes de distintos bienes y servicios.</p>	<p>la prioridad de la empresa</p> <p>F2.O3 Afiliación de mayor número de establecimientos para que la adquisición del producto aumente.</p> <p>F6.O1. Inversión en promociones, publicidad e imagen del producto para fidelizar más clientes.</p>	<p>aprovechar las fortalezas que posee la empresa</p> <p>D2.D3.O1.O2.O3 Agilizar el proceso de entrega de tarjetas y permitir un fácil acceso al producto.</p> <p>D5.D6.O1.O2.O3. Seleccionar, reclutar y motivar nuevo personal en las distintas áreas organizándoles según perfiles y funciones con el fin de ofrecer un mejor servicio.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>1. Nueva Constitución</p> <p>2. Inestabilidad financiera – monetaria</p> <p>3. Competencia</p> <p>4. Recesión económica</p> <p>5. Canasta familiar baja</p> <p>6. Cambio tecnológico</p> <p>7. Tasas de interés</p>	<p>F1.2.3.4.5.6 A1.2.3.4.5.6</p> <p>Si aprovechamos las fortalezas, brindando seguridad al cliente con excelente atención, ventajas, promociones, alta tecnología y provisionamos un % del riesgo financiero por cartera la empresa va a poder contrarrestar las amenazas pues se protegerá con la solvencia y la confianza del cliente.</p>	<p>D6.A3. Trabajo en equipo, mejorando atención a clientes, publicidad masiva de los servicios y productos que oferta la empresa, conjuntamente con la aplicación de un manual de recuperación de cartera que permita disminuir el riesgo financiero</p>

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

Luego de la aplicación de la matriz FODA se han definido varias estrategias que aprovechen las oportunidades, afiancen las fortalezas, contrarresten las amenazas y eliminen las debilidades.

Con la relación de fortalezas y oportunidades se considera importante mejorar el nivel de atención al cliente, tomando en cuenta que constituye el motor y la razón de ser de la institución, el plan de capacitación al personal involucrado contiene temas concernientes al manejo de clientes, además presenta tips a seguir en el momento de atención al cliente.

Como otra estrategia tenemos el incremento en Afiliación de establecimientos a fin de que la facturación incremente y el cliente sienta la necesidad de adquirir el producto, capacitando oportunamente a la persona responsable de este trabajo, estableciéndole metas mensuales, solicitando reportes diarios de comercios asesorados y afiliados, y exigir trabajo diario para el fortalecimiento de las relaciones comerciales. Conjuntamente con esto se ve importante crear un presupuesto de inversión para publicidad y promociones, pues es imprescindible vender y posicionar la imagen del producto en el mercado.

Luego de la relación de debilidades y oportunidades se consideran estrategias adecuadas capacitar permanente al personal comprometido de cómo aprovechar las fortalezas que posee la empresa, eso se lo consigue con una excelente atención al cliente siguiendo la guía expuesta anteriormente y conociendo a fondo todas las ventajas y funcionamiento del producto a fin de dar a conocer lo mismo al cliente.

Es pertinente aplicar estrategias que agilicen el proceso de entrega de tarjetas y permitir un fácil acceso al producto, seleccionando correctamente al cliente para evitar desperdicio de tiempo y material, analizando correctamente su capacidad de pago y perfil y empaparse del rol que desempeña en el ámbito laboral, social y económico, de esta manera evitaremos tramites vanos con clientes que no cumplen con el perfil ni los

requisitos solicitados, este análisis de riesgo crediticio y de perfil de cliente será expuesto en el manual de auditoría a desarrollarse posteriormente.

Es válido además establecer un cronograma de Selección, capacitación y motivación al personal que conforma el Departamento, organizándolos según perfiles y funciones con el fin de ofrecer un mejor servicio.

En la relación de fortalezas y amenazas consideramos oportuno aplicar como estrategia el aprovechar estas fortalezas, brindando seguridad al cliente con excelente atención, ventajas, promociones, alta tecnología y provisionando ante todo un porcentaje de la cartera a fin de disminuir el riesgo financiero y protegernos del daño que pueden causarnos las amenazas existentes.

La relación de debilidades y amenazas nos permite medir la importancia del Trabajo en equipo, mejorando atención a clientes, publicidad masiva de los servicios y productos que oferta la empresa.

## **2.2 Evaluación de procedimientos del Departamento Operativo.**

### **CAJAS, BÓVEDA Y CAJERO AUTOMÁTICO:**

El efectivo de la Sucursal Riobamba se contó al 100% en cajas, bóveda y ATMs, del cual se detectaron algunas deficiencias que citamos a continuación:

#### **a- Deficiencias en Cajas:**

El personal de cajas no hace firmar los formularios CSP-003 y 007 (Declaración lícita de recursos) para aquellos clientes cuyas transacciones superan los US\$20,000 mensuales, conforme políticas internas y de organismos de control.

Los cajeros perforan los billetes falsos por cuanto los clientes no quieren llenar y firmar el formulario CAJ-023 "Formulario para verificación".

En el pago de giros del exterior observamos que existe una gran cantidad de analfabetismo por cuanto en los comprobantes de pago registran la huella dactilar y el número de cédula. Por lo que recomendamos solicite una copia de su cédula con el fin de minimizar el riesgo en caso de algún reclamo.

El personal de cajas no cuenta con cajas metálicas para guardar diariamente el efectivo con las seguridades adecuadas, utilizan las tulas de lona que corresponden al blindado.

Los cajeros no cuentan con clasificador de papeletas, las colocan sobre el mesón de cajas, dando una mala imagen del Banco.

**SERVICIOS BANCARIOS:**

**a. Revisión expedientes de cuentas corrientes:**

De una muestra de 35 cuentas corrientes aperturadas, 3 expedientes no fueron ubicados y en los restantes se observaron las siguientes deficiencias:

**TABLA 5. REVISIÓN DE EXPEDIENTES CUENTAS CORRIENTES**

<b>% de Error</b>	<b>81%</b>	
<b>No. expedientes revisados</b>	<b>32</b>	
<b>No. expedientes observados</b>	<b>26</b>	
Documentos que faltan:	Incumplen	%
Falta de Certificados comerciales	16	62%
Falta Certificado laboral en donde se especifique sus ingresos	1	4%
Falta un recibo de servicio básico	4	15%
Falta rubrica de revisión del Jefe Operativo	3	12%
Falta de revisión del Departamento Legal persona jurídicas	2	8%
Planilla de Servicio Básico con fecha anterior 2 meses	4	15%
Dirección del Servicio básico no coincide con la solicitud	2	8%
Falta sello de confirmación de datos	4	15%
Falta hoja de confirmación de datos	5	19%
Expedientes no encontrados	3	

<b>Total muestra</b>	<b>35</b>
----------------------	-----------

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

**b. Revisión expedientes de cuentas de ahorro:**

Producto de nuestra revisión a una muestra de 35 expedientes de cuentas de ahorro aperturadas, no fueron ubicados 2 expedientes; de los restantes que fueron revisados, observamos las siguientes deficiencias:

**TABLA 6. REVISIÓN DE EXPEDIENTES CUENTAS DE AHORRO**

<b>% de Error</b>	<b>48%</b>	
<b>No. expedientes revisados</b>	<b>33</b>	
<b>No. expedientes observados</b>	<b>16</b>	
Documentos que faltan:	Incumplen	%
Falta copia de la papeleta de votación	1	6%
Falta recibo de servicio básico	5	31%
Falta Sello de confirmación de datos	3	19%
Dirección del servicio básico no coincide con la solicitud	6	38%
Planilla de Servicio Básico con fecha anterior 2 meses	2	13%
Cédula de Ciudadanía Borrosa	2	13%
Expedientes no encontrados	2	
<b>Total muestra</b>	<b>35</b>	

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

**c. Tarjetas de Débito pendientes de destrucción:**

Producto de nuestro inventario efectuado a tarjetas de débito que se encuentran en custodia del personal de Servicios Bancarios, observamos que existen especies cuyo tiempo de permanencia es superior a los 90 días que no han sido enviados a destrucción, así tenemos:

**TABLA 7. TARJETAS DE DÉBITO PENDIENTES DE DESTRUCCIÓN**

<b>Cuenta/ Tarjeta No.</b>	<b>Cliente</b>	<b>Fecha emisión</b>	<b>Días</b>	<b>Observación</b>
4931760300101842	Olga Silva	15/09/2009	91	Sobre pasa los 90 días
4931760180052016	Juan Carlos Saigua	09/09/2009	97	Sobre pasa los 90 días
4931760060011546	Ramiro Espinoza T.	08/09/2009	98	Sobre pasa los 90 días
4931760060011348	Mónica Quintana Gallo	15/09/2009	91	Sobre pasa los 90 días
4931760060011330	María Elena Romero	15/09/2009	91	Sobre pasa los 90 días
4931760060011223	María Paulina Moreno	10/09/2009	96	Sobre pasa los 90 días
4931760060011165	Carmen Quizhpi	10/09/2009	96	Sobre pasa los 90 días
4931760060011066	Maza Milton	10/09/2009	96	Sobre pasa los 90 días
4931760060011009	Octavio A. Reinoso R.	09/09/2009	97	Sobre pasa los 90 días
4931760060010993	Fabián Silva	08/09/2009	98	Sobre pasa los 90 días
4931760060010969	Myriam Torres	07/09/2009	99	Sobre pasa los 90 días
4931760060010936	Chimbo José	04/09/2009	102	Sobre pasa los 90 días
4931760060010928	Vallejo Gambo Flavio	04/09/2009	102	Sobre pasa los 90 días
4931760060010910	José Garcés	04/09/2009	102	Sobre pasa los 90 días
4931760060010886	Fiallos Guillermo	04/09/2009	102	Sobre pasa los 90 días
4931760060011644	Ing. Renato Herrera	09/12/2009	6	Tarjeta Anulada
4931760250349516	Lucrecia Jarrin	09/10/2009	67	Tarjeta Cancelada

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

**d. Falta firma de acuse del cliente en el formulario de entrega de tarjetas:**

De la revisión realizada al formulario “Entrega de tarjetas” en la que se registra la firma del cliente cuando retira la tarjeta de debito, se observa que no ha sido costumbre receptor la firma del cliente en este formulario y solamente el cliente firma en el acuse en el sobre de la tarjeta.

**e. Falta de gestión en la entrega de tarjetas de debito, chequeras y cheques devueltos:**

Producto de nuestra revisión al área de Servicios Bancarios, se observa que existe falta de gestión con los clientes para una oportuna entrega de tarjetas de debito, chequeras y cheques devueltos. Así tenemos:

**TABLA 8. FALTA DE ENTREGA TARJETAS DE DÉBITO**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Observación</b>
Cheques Devueltos	31 unidades	No entregadas a clientes
Chequeras	42 unidades	No entregadas a clientes
Tarjetas de debito Azulita	31 unidades	No entregadas a clientes
Tarjetas de debito AFS	31 unidades	No entregadas a clientes

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

**f. Cartolas de cuentas de ahorro no encontradas:**

En nuestra revisión a las cartolas de cuentas de ahorro que se encuentran bajo custodia del personal de Servicios Bancarios no fueron ubicadas las cartolas 483915, 483904 y 483935.

**g. Formularios de Solicitudes de transferencia de fondos no archivadas adecuadamente:**

En la revisión realizada a las transferencias de fondos entre cuentas del Banco, observamos que no existe un adecuado archivo de la documentación ya que se utiliza una carpeta para los formularios anulados y otra carpeta para los formularios utilizados. Adicionalmente no se está adjuntando una copia de las autorizaciones con la firmas de los clientes de las operaciones de Credivehículos imposibilitando realizar una revisión en forma ágil.

### **CUSTODIA DE VALORES:**

De nuestro arqueo realizado a los documentos de obligación y garantía ingresados a Custodia de valores de la Sucursal del 01 de Noviembre del 2009 al 30 de noviembre del 2010, observamos las siguientes novedades:

**a. Falta de formulario de Ingreso y Egreso de Garantías en Custodia de Valores:**

Del arqueo realizado a las garantías reales ingresadas a Custodia de Valores observamos que éstas ingresan o salen sin el respectivo formulario, es decir, los oficiales de crédito no utilizan este formato por lo tanto no cuentan con acuse de haber entregado o recibo de custodia de valores la documentación que garantiza una operación.

**b. Pólizas de seguro vencidas de operaciones de crédito de credivehículos:**

Del arqueo físico a las pólizas de seguros que respaldan operaciones de crédito de credivehículos y de vivienda de la Sucursal encontramos 3 pólizas vencidas y que no han realizado gestiones con el cliente para su renovación. Así tenemos:

### **TABLA 9. PÓLIZAS VENCIDAS CREDIVEHÍCULOS**

<b>Cliente</b>	<b>Oper. No.</b>	<b>Valor</b>	<b>Vencimiento póliza seguro</b>
Guacho Pataron Luis R.	FAVG-17390	US\$13,053.12	23-oct-09
Tuapanta Sinaluisa Edison	FAVG-1791	US\$6,627.39	4-sep-09
Asitimbay Yauripoma Carlos	VIVI-963	US\$35,000.00	5-nov-09

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

**c. Caja fuerte de la custodia de valores abierta durante las noches:**

De nuestro inventario físico a las garantías de los clientes a favor del Banco (hipotecas, prendas, pagarés, pólizas de seguros, entre otros documentos), hemos observado que no todos los días dejan con las seguridades la caja fuerte, situación de alto riesgo por cuanto pueden sustraerse pagarés especialmente y el Banco no podría ejercer ninguna acción legal por la falta de estos documentos.

**CUENTAS POR COBRAR**

**a. Gastos judiciales sin documentación de respaldo de los desembolsos realizados:**

Se solicitaron los documentos que respaldan o justifican los desembolsos realizados para trámites judiciales (factura, nota de venta, recibo), sin embargo en la Sucursal no se nos proporcionó estos documentos debido a que el abogado de esta oficina no entrega los justificativos por los dineros recibidos para estos trámites. Únicamente se recibió documentos internos como autorizaciones para el pago.

**CUENTAS POR PAGAR VARIAS**

**a. Contrato de arriendo vencido Sucursal Riobamba**

Al 30 de abril de 2009 la cuenta 25909012 Arriendos presenta un saldo de US\$11,760 que corresponde a la provisión de arriendos de la Sucursal Riobamba desde el mes de enero a marzo de 2009, el mismo que no se encuentra soportado a través de una factura, la falta de pago por este servicio se debe porque el contrato de arriendo se encuentra vencido y hasta la fecha no se ha realizado la renovación del mismo con el propietario (I.E.S.S), así como no se tiene un pronunciamiento del arrendatario.

### **SEGURIDADES EN LA SUCURSAL:**

#### **a. Deficiencias en la seguridad de la Oficina:**

De nuestra revisión a las seguridades de la Sucursal observamos que el segundo piso no cuenta con cámara de video en las áreas Inversiones y en el área de Visa en donde existe atención al público y manejan especies valoradas que pueden ser sustraídos con facilidad por lo que sugerimos analizar la posibilidad de dotar con estos equipos.

Dentro de la revisión a las seguridades de la Sucursal observamos que varias oficinas, escritorios y archivadores permanecen abiertas (sin llave) durante el día y la noche, en estos existe documentación de importancia que puede ser sustraída con facilidad.

En la estación de trabajo de la Asistente de Gerencia de la Sucursal en la noche encontramos varios documentos importantes sobre el escritorio como son: 4 carpetas con pagarés, pólizas de seguro, fiducias, sobres de correspondencia, documentos de clientes, notas de débito y crédito, hojas de vida, tickets contables, facturas de gastos, cheques de gerencia anulados, retenciones, entre otros.

De nuestra revisión a las imágenes en el monitor de las cámaras de video existentes en el área cajas observamos que la cámara visualiza la espalda de las cajeras, lo cual no ayuda visualizar las transacciones efectuadas.

En la oficina de video conferencia existe una puerta de vidrio que da acceso directo a la bóveda principal y cajas de la Sucursal, situación de alto riesgo por cuanto pueden vulnerar a la asistente de video conferencia e ingresar sin que personal de seguridad se percate de algún siniestro.

Reubicar las cámaras de video que están en servicios bancarios y la que está en la oficina del Jefe Operativo, éstas se encuentran tras las columnas y no permiten captar de forma adecuada los movimientos del público en servicios bancarios y Cajas.

### **2.3 Evaluación de procedimientos del Departamento de Créditos.**

#### **CRÉDITO**

Se procedió a la revisión de expedientes cuyas operaciones de crédito están aprobadas dentro del cupo de la Regional, citamos las siguientes observaciones:

#### **a. Expedientes de crédito no ubicados en el archivo de la Sucursal:**

Para nuestra revisión solicitamos una muestra de 36 expedientes de crédito, de los cuales no nos fueron proporcionadas 3 carpetas de clientes de nuestra selección. Por lo expuesto recomendamos al Gerente de la Sucursal instruya a los oficiales de crédito la necesidad de ubicar estos expedientes y justificar. Así tenemos:

**TABLA 10. EXPENDIENTES DE CRÉDITO NO UBICADOS**

<b>Nombre Del Cliente</b>	<b>Oper. No.</b>	<b>F. Inicio</b>	<b>F.Vcto.</b>	<b>Monto original</b>	<b>Saldo Vigente</b>	<b>Días vencido</b>
Orozco Chávez Juan Carlos	PERS- 10100	05/12/2008	05/01/2010	8,000	5,746.94	-25
Pilco Salazar Sergio Augusto	EMPR- 4161	05/12/2008	05/11/2009	8000	5,625.22	36
Vargas Guerrero Flor Celinda	PERS- 10203	19/12/2008	19/12/2009	4000	2,973.39	-8

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

**b. Ordenes de Operación de crédito procesadas sin firma del Gerente de la Sucursal:**

De la revisión efectuada a una muestra de expedientes de operaciones de crédito observamos que en 3 órdenes de operación no registran las firmas completas del comité de crédito de la Sucursal, situación que demuestra el incumplimiento de los procesos por parte del personal operativo, esto es, verificar que la orden de operación contenga todas las del Comité de Crédito. Así tenemos:

**TABLA 11. ORDENES DE OPERACIÓN SIN FIRMA DEL GERENTE**

Nombre Cliente	Del Oper. No.	F. Emisión	F.Vcto.	Monto		Aprobaciones	Observaciones
				Original	VIGENTE		
Inca Inca Julio Roberto	MICV-288	08/12/2009	08/01/2010	14,969	14,968.86	Fernando Esparza-José Luis Jara	En la orden de operación no consta la firma de aprobación del Gerente de la Sucursal.
Moina Solano Carlos Rodrigo	FAVG-16691	06/03/2009	06/12/2009	12,104	10,391.58	Fernando Esparza-José Luis Jara	En la orden de operación no consta la firma de aprobación del Gerente de la Sucursal.
Nauque Analuisa Alba Cecilia	FAVG-15861	23/12/2008	23/11/2009	9,546	7,858.96	Juan C. Donoso-Julia Campuzano	Falta firma de aprobación de un miembro del comité de crédito.

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

**c. Expediente de crédito contiene 3 órdenes de operación por una misma operación de crédito:**

De nuestra revisión a la documentación que contienen los expedientes de crédito observamos que el expediente de Rosa Angélica Cevallos Cuvi cuenta con 3 órdenes de operación que corresponden a una misma operación No. MICV-248, situación que causa confusión por cuanto las firmas de aprobación están en diferentes formularios y no en uno solo.

**d. Expedientes de crédito sin sustentos de los ingresos del cliente:**

De nuestra revisión a los documentos que sustentan las operaciones de crédito observamos que de 33 expedientes 6 no presentan o no adjuntan al expediente los soportes de los ingresos de los clientes, situación que dificulta determinar la capacidad de pago por cuanto en algunos casos es el oficial quien realiza un reporte estimado de los ingresos. Así tenemos:

**TABLA 12. EXPEDIENTES DE CRÉDITO SIN SUSTENTOS DE INGRESOS**

Nombre Del Cliente		Oper. No.	F. Inicio	F. Vcto.	Monto original	Saldo vigente	Observaciones
Dávalos Eduardo	Concha	FAVG-16335	23/01/2009	23/11/2009	14,824	12,458.07	El oficial de cuenta prepara de los ingresos del cliente No adjunta respaldos que sustenten los ingresos del deudor
Inca Roberto	Inca Julio	MICV-288	08/12/2009	08/01/2010	14,969	14,968.86	Reporte de ingresos elaborado por el oficial de crédito.
Nauque Alba	Analuisa	FAVG-15861	23/12/2008	23/11/2009	9,546	7,858.96	No adjunta al expediente respaldos que sustenten los ingresos del deudor.
Romero Montenegro Segundo		FAVR-1681	03/12/2008	03/12/2009	13,740	10,791.78	Reporte de ingresos elaborado por el oficial de crédito.
Ruiz Elizabeth	Lema Doris	FAVG-15922	29/12/2008	29/10/2009	12,101	9,963.08	Reporte de ingresos elaborado por el oficial de crédito.
Zambrano Víctor	Andrade	FAVG-15839	23/12/2008	23/09/2009	14,938	12,297.98	Reporte de ingresos elaborado por el oficial de crédito.

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

Nota: De los clientes que no cuentan con justificativos de los ingresos para considerar la capacidad de pago el oficial de crédito prepara un reporte debido a que son comerciantes informales.

**e. Confirmación de datos y referencias realizado por el mismo oficial de crédito:**

De nuestra revisión a los expedientes de crédito observamos que esta oficina no cuenta con oficial de informes de crédito, por cuanto es el mismo oficial quien realiza la confirmación de referencias, situación inusual por cuanto es juez y parte.

**f. Cuentas corrientes sobregiradas antes de los 6 meses de su apertura:**

De nuestra revisión a los sobregiros de la Sucursal observamos que varias cuentas corrientes han sido sobregiradas antes de los 6 meses de su apertura, incumpliendo políticas internas del Banco del Austro.

## **2.4 Evaluación de procedimientos del Departamento de Negocios.**

### **CERTIFICADOS DE DEPOSITO A PLAZO:**

Deficiencias en el Área de Inversiones (Certificados de Depósito a Plazo):

**De nuestra revisión y análisis a las inversiones captadas en certificados de depósito a plazo observamos las siguientes deficiencias:**

- a.** La persona responsable de inversiones tiene concentración de varias funciones, es así como, a más del manejo y custodia de inversiones en certificados a plazo, también realiza las funciones de secretaria de gerencia, custodia de valores y también del realiza funciones administrativas.
- b.** Del inventario físico de especies valoradas de inversiones en certificados de depósito a plazo: vigentes, vencidos y cancelados, informamos que no fueron ubicados todos los formularios en el archivo que está a cargo de la Oficial de Inversiones.

- c. En el archivo de inversiones en certificados de depósito a plazo observamos 3 fotocopias de certificados vigentes sin la firma de recepción del cliente, situación que fue informada al Gerente y Oficial de Negocios de la Sucursal para su regularización.
- d. El archivo de inversiones en certificados a plazo fijo no se encuentra llevado en forma adecuada y actualizada, esto es, existen certificados sin archivar en el escritorio, carpetas que contienen certificados cancelados o anulados en diferentes archivadores, razón por la cual no fue posible ubicar algunos formularios que citamos en el punto anterior.
- e. De la revisión a las inversiones vigentes a la fecha de nuestra revisión observamos que el 67% del capital en certificados a plazo fijo está concentrado en un solo cliente de Ahorro y Crédito Riobamba”.

## **2.5 Evaluación de procedimientos del Departamento Tarjetas de Crédito.**

### **VISA:**

#### **a. Concentración de funciones en personal de Visa:**

El señor Fabián Oña, Asistente de Operaciones de Tarjetas de Crédito Visa de la Sucursal Riobamba tiene concentración de funciones como: controla personal de gestión y recuperación de cartera vencida, atención a clientes en la oficina para entrega, cancelación, suspensión, reactivación de tarjetas de crédito en el sistema por petición de los clientes, atiende avances de efectivo, prepara refinanciamientos de deuda, emisión cheques de gerencia, archivo de documentación y expedientes, entre otras actividades, es decir, no cuenta con otra persona que realice parte de sus actividades, situación y actividades de alto riesgo, y varias de ellas no están acorde a las funciones de Asistente.

#### **b. Inseguridad de tarjetas de crédito Visa:**

Producto de nuestra revisión observamos que la caja metálica que contiene o guarda las tarjetas de crédito durante la noche lo dejan sobre el auxiliar de la oficina del Asistente de Operaciones Visa debiendo dejarla guardada en la caja fuerte que existe en esta oficina, cabe indicar que ésta oficina pasa abierta día y noche, por lo que existe un riesgo permanente.

**c. Tarjetas de crédito devueltas por el courier a la Sucursal Riobamba:**

De nuestra revisión e inventario al área de Visa observamos que la mayor cantidad de tarjetas de crédito corresponden a las devueltas por el courier, según el Asistente de Operaciones Visa, esto se debe a que según el mensajero de esta empresa no cumple con la entrega adecuada, por cuanto al realizar gestiones telefónicas con los clientes estos han manifestado estar en su lugares de trabajo o en sus domicilios. Por lo expuesto recomendamos al Gerente de la Sucursal instruya al Asistente de Operaciones preparar un reporte y dar a conocer a Matriz a fin de que tomen las acciones correctivas

**Pagarés de avances de efectivo con tarjetas de crédito no ubicados:**

De nuestro inventario a los pagarés del 2009 que respaldan los avances de efectivo con tarjetas de crédito, indicamos que no fueron ubicados 2 pagarés.

**d. Requisitos no adjuntos a expedientes de avances en efectivo con tarjetas de crédito:**

De nuestra revisión a la documentación que respalda los avances de efectivo con tarjetas de crédito observamos que varios expedientes no cuentan con la documentación necesaria para otorgar estos avances.

**e. Asignación de nueva persona para Operaciones Visa sin la entrega formal y adecuada de documentación de clientes previo inventario:**

De nuestra conversación con el nuevo Asistente de Operaciones de Visa conocimos que esta posición de trabajo le fue asignada sin un previo inventario físico de documentos y expedientes de clientes, situación por la cual al momento no sabe si toda la documentación de clientes se encuentra en los expedientes, que debe regularizar, que debe archivar.

## **2.6 Informe general del diagnóstico efectuado a los diferentes departamentos del**

### **Banco del Austro S.A.**

De acuerdo a la evaluación y análisis realizado en los diferentes departamentos de Banco del Austro S. A., aplicando las diferentes técnicas procedentes en la auditoría administrativa, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

### **INFORME DE DIAGNÓSTICO**

**De:** Autores de Tesis

**Fecha:** 10 de noviembre de 2010

**A:** Ing. Martha Córdova  
GERENTE SUCURSAL RIOBAMBA  
BANCO DEL AUSTRO S. A.

**Asunto:** Diagnóstico departamentos del Banco.

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

**ANTECEDENTES:** Hemos realizado un diagnóstico a los diferentes departamentos del Banco del Austro. S. A. como son: Departamento Operativo, Departamento de Créditos, Departamento de Negocios, Departamento Tarjetas de Crédito, para evaluar la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones, la observancia del código de ética del personal, y el cumplimiento de las operaciones legales.

**OBJETIVO:** Este diagnóstico tiene como objetivo emitir recomendaciones en relación a la organización, procedimientos y rutinas de oficina en el trámite de las diferentes actividades.

### **Hallazgos: Departamento Operativo.**

#### **Cajas, Bóvedas y Cajeros Automáticos.**

- El personal no cumple con la obligación de hacer firmar los formularios a los clientes cuyas transacciones superan los us\$20.000 mensuales.
- Los cajeros perforan los billetes falsos por cuanto los clientes no quieren llenar y firmar el formulario CAJ-023 "Formulario para verificación".
- Existe analfabetismo en el pago de giros del exterior.
- No se cuenta con cajas metálicas para guardar el efectivo.
- Falta de organización de documentos.

### **RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos instruir a los funcionarios responsables cumplir con las políticas emitidas por el Banco, así como también a la Administración analizar los requerimientos efectuados por el Gerente de la Sucursal y proceder a dotar los implementos de trabajo necesarios.

### **Servicios Bancarios**

#### **a. Revisión expedientes de cuentas corrientes y de ahorro.**

- Varios expedientes no fueron ubicados.
- Los expedientes no proporcionados corresponde a cuentas que no tiene movimientos.
- Existen expedientes de personas naturales cuya actividad económica es independiente que cuentan con copia del RUC pero no se adjunta referencias comerciales.
- No se ha adjuntado el certificado laboral en donde especifique los ingresos del cliente.

#### **b. Los expedientes no cuentan con copia de un recibo de servicio básico en donde se indique la dirección del cliente.**

- Existen 3 expedientes que no cuentan con rubrica de revisión del Jefe Operativo.
- Expedientes que no cuentan con rubrica de revisión del Departamento Legal.
- Existe 4 expedientes en que la fecha del servicio básico es anterior a los 2 meses de la apertura de la cuenta corriente.

#### **c. Existen 2 expedientes en que la dirección del servicio básico no coincide con la solicitud para la apertura de cuenta corriente bancaria.**

- Existen 4 expedientes en que no se ha colocado el sello de confirmación de datos.
- Existen 5 expedientes en que no se ha adjuntado la hoja de confirmación de datos.
- En un expediente falta la copia de la papeleta de votación.
- Existe 2 expedientes en que la copia de cédula de ciudadanía es borrosa.
- **No se anula los espacios en blanco de la tarjeta de registro de Firmas.**

**RECOMENDACIÓN GENERAL:**

Recomendamos al Jefe de Operaciones instruir al personal de Servicios Bancarios la obligatoriedad de exigir a todo cliente sin excepción alguna cumplan con los requisitos que indica la política interna del Banco para la apertura de cuentas de Ahorro y Corriente.

**d. Tarjetas de Débito pendientes de destrucción:**

Se encuentran en custodia del personal de Servicios Bancarios especies cuyo tiempo de permanencia es superior a los 90 días que no han sido enviados a destrucción.

**RECOMENDACIÓN:**

Con la finalidad evitar malos manejos y/o el uso indebido de las tarjetas de debito, recomendamos instruir al personal de Servicios Bancarios sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos del Banco.

**e. Falta firma de acuse del cliente en el formulario de entrega de tarjetas**

No se recepta la firma del cliente en el formulario "Entrega de tarjetas".

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos al Jefe de Operaciones se instruya al personal de Servicios Bancarios a fin que se proceda a receptar el acuse de entrega de la tarjeta de debito a los clientes en el formulario y en el sobre de la tarjeta de débito fin de dar cumplimiento con procedimientos de control que el Banco mantiene.

**f. Falta de gestión en la entrega de tarjetas de debito, chequeras y cheques devueltos.**

No existe oportuna entrega de tarjetas de debito, chequeras y cheques devueltos.

**RECOMENDACIÓN:**

Con la finalidad evitar el uso indebido de: tarjetas de debito, chequeras y cheques devueltos recomendamos al Jefe de Operaciones instruir al personal de Servicios Bancarios se gestione con los clientes la oportuna entrega de estas especies valoradas.

**g. Falta de autorizaciones del cliente para la entrega de chequeras y cheques devueltos a terceras personas.**

No se cuenta con la autorización por parte del cliente para el retiro de chequeras y cheques devueltos a terceras personas y/o familiares.

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos al Jefe Operativo de la Sucursal instruya al personal de Servicio Bancarios para que se cumpla con el proceso establecido en la política interna del Banco para la entrega de cheques devueltos y chequeras a terceras personas.

**h. Cartolas de cuentas de ahorro no encontradas.**

No se logran ubicar 3 cartolas de cuentas de ahorro.

**RECOMENDACIÓN:**

A fin de evitar uso indebido de las especies valoradas, recomendamos al Jefe de Operaciones de la Sucursal instruya al personal de Servicios Bancarios para que se ubique las 3 cartolas faltantes y se instruya al personal sobre el cumplimiento de las políticas internas en cuanto la correcta custodia de las especies numeradas que el Banco utiliza.

**i. Comprobantes de retención no retirado y no encontrados por los clientes:**

Los comprobantes de retención en la fuente de transferencia al exterior no han sido entregados a los clientes.

**RECOMENDACIÓN**

Recomendamos al Jefe de Operaciones instruya al personal de Servicios Bancarios sobre la obligación de entregar estos comprobantes de retención a los clientes. Así como el adecuado archivo de los comprobantes de retención.

**j. Formularios de Solicitudes de transferencia de fondos no archivadas adecuadamente.**

**RECOMENDACIÓN**

Recomendamos al Jefe de Operaciones se instruya al personal de Servicios Bancarios y de Credivehículos sobre el correcto archivo de la documentación.

**k. Falta de formularios de licitud de fondos en la transferencias interbancarias.**

**RECOMENDACIÓN**

Recomendamos al Jefe de Operaciones instruya al personal de Servicios Bancarios a fin que se cumpla con las políticas y procedimientos que el Banco mantiene.

**RECOMENDACIÓN GENERAL SERVICIOS BANCARIOS:**

Se recomienda instruir al nuevo personal asignado al área de Servicios Bancarios sobre cumplimiento estricto de las políticas y procedimientos que el Banco mantiene a fin que se regularice las deficiencias encontradas.

**CUSTODIA DE VALORES**

**a. Falta de formulario de Ingreso y Egreso de Garantías en Custodia de Valores**

Los oficiales de crédito no utilizan los formularios correspondientes, por lo tanto no cuentan con acuse de haber entregado o recibo de custodia de valores la documentación que garantiza una operación.

**b. Pólizas de seguro vencidas de operaciones de crédito de credivehículos.**

**RECOMENDACIÓN**

Recomendamos a la Gerencia de la Sucursal instruir a los oficiales de crédito gestionar su renovación; así como instruir a la persona responsable de custodia de valores mantenga recordatorios para informar oportunamente a los oficiales de crédito la renovación de la póliza de seguro.

**c. Caja fuerte de la custodia de valores abierta durante las noches.**

De nuestro inventario físico a las garantías de los clientes a favor del Banco (hipotecas, prendas, pagarés, pólizas de seguros, entre otros documentos), hemos observado que no todos los días dejan con las seguridades la caja fuerte.

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos a la Gerencia de la Sucursal instruya a la responsable de la custodia de valores la obligación de mantener la caja fuerte con llave todo el tiempo, excepto el momento de guardar o retirar un documento.

**RECOMENDACIÓN GENERAL:**

Recomendamos al Gerente y Jefe de Operaciones de la Sucursal Riobamba instruyan a oficiales de crédito y custodio de valores la necesidad de utilizar este formulario para ingresos y salida de garantías del Área de Custodia de Valores con la finalidad de verificar las firmas de responsabilidad del manejo de dicha documentación en cumplimiento de las

políticas internas que mantiene el Banco y se instruya al personal responsable para que se solicite a los clientes documentos actualizados a fin de evitar inconsistencias en la emisión de documentos internos del Banco del Austro.

### **CUENTAS POR COBRAR**

#### **a. Gastos judiciales sin documentación de respaldo de los desembolsos realizados:**

El abogado de la institución no entrega los justificativos por los dineros recibidos de trámites judiciales como facturas, nota de venta o recibo.

#### **RECOMENDACIÓN:**

Sugerimos a la Gerencia Regional suspender la entrega de dinero para trámites judiciales hasta que el abogado justifique adecuadamente con documentación soporte válida los valores entregados, caso contrario solicitar la reposición de estos valores. Así como también recomendamos implementar que los valores que entreguen en el futuro soliciten de forma oportuna al abogado encargado el respectivo justificativo, caso contrario se debería suspender los desembolsos, hasta que estén plenamente justificados. Además es recomendable llevar un control por separado de los soportes pendientes de recuperación de clientes.

### **CUENTAS POR PAGAR VARIAS**

#### **a. Contrato de arriendo vencido Sucursal Riobamba**

El contrato de arrendamiento no se encuentra soportado a través de una factura, la falta de pago por este servicio se debe porque el contrato de arriendo se encuentra vencido y hasta la fecha no se ha realizado la renovación del mismo con el propietario (I.E.S.S), así como no se tiene un pronunciamiento del arrendatario.

#### **RECOMENDACIÓN:**

Con el objeto de mantener adecuadamente soportadas las operaciones del Banco y evitar contingencias, es nuestra recomendación instruir al funcionario responsable realizar las gestiones pertinentes a fin de renovar el contrato o en su defecto buscar un nuevo local que cumpla con los requerimientos del Banco.

### **SEGURIDADES EN LA SUCURSAL:**

#### **Deficiencias en la seguridad de la Oficina**

Observamos que el segundo piso no cuenta con cámara de video en las áreas Inversiones y en el área de Visa en donde existe atención al público y manejan especies valoradas.

- Varias oficinas, escritorios y archivadores permanecen abiertas (sin llave) durante el día y la noche con documentos importantes.
- Las imágenes en el monitor de las cámaras de video existentes en el área cajas observamos que la cámara visualiza la espalda de las cajeras.
- En la oficina de video conferencia existe una puerta de vidrio que da acceso directo a la bóveda principal y cajas de la Sucursal, situación de alto riesgo para la institución.

### **RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos a la Gerencia de la Sucursal instruir a todo el personal la obligación de dejar bajo llave toda la información en horas no laborables y se reubique las cámaras ya que no permiten captar de forma adecuada los movimientos del público en servicios bancarios y Cajas.

**Hallazgos: Departamento de Crédito**

## **CREDITO**

- a. Expedientes de crédito no ubicados en el archivo de la Sucursal.**
- b. Ordenes de Operación de créditos procesados sin firma del Gerente de la Sucursal.**

En 3 órdenes de operación no registran las firmas completas del comité de crédito de la Sucursal.

### **RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos a la Gerencia de la Sucursal llamar la atención al personal responsable del desembolso de estas operaciones por cuanto se ha incumplido el proceso de verificación de las firmas que aprueban dichas operaciones.

- c. Expediente de crédito contiene 3 órdenes de operación por una misma operación de crédito.**

Observamos que el expediente de Rosa Angélica Cevallos Cuvi cuenta con 3 órdenes de operación que corresponden a una misma operación No. MICV-248, situación que causa confusión por cuanto las firmas de aprobación están en diferentes formularios y no en uno sólo.

### **RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos al Gerente de la Sucursal instruya a los oficiales de crédito dejar solo un ejemplar de la orden de operación definitiva en el expediente.

- d. Expedientes de crédito sin sustentos de los ingresos del cliente:**

Observamos que de 33 expedientes 6 no presentan o no adjuntan al expediente los soportes de los ingresos de los clientes

### **RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos a la Gerencia de la Sucursal instruir a los oficiales de crédito la necesidad de cumplir estrictamente con las políticas de riesgos y crédito.

**e. Confirmación de datos y referencias realizada por el mismo oficial de crédito**

Observamos que esta oficina no cuenta con oficial de informes de crédito.

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos al Gerente de la Sucursal gestionar con la Administración del Banco del Austro la contratación de una persona para que realice estas funciones de confirmación y verificación de datos de los clientes o en su defecto transferir esta función a otra persona independiente del proceso crediticio.

**f. Varias cuentas corrientes han sido sobregiradas antes de los 6 meses de su apertura, incumpliendo políticas internas del Banco del Austro.**

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos al Gerente de la Sucursal cumplir y hacer cumplir a los oficiales de cuenta la política interna de sobregiros del Banco del Austro.

**Hallazgos: Departamento de Negocios**

**CERTIFICADOS DE DEPOSITO A PLAZO:**

- a. La persona responsable de inversiones tiene concentración de varias funciones, es así como, a más del manejo y custodia de inversiones en certificados a plazo.**

**RECOMENDACIÓN:**

Sugerimos a la Gerencia de la Sucursal realizar gestiones con la Administración del Banco a fin de realizar las contrataciones respectivas para los cargos que faltan, a fin de evitar riesgos dentro de la oficina.

- b. Del inventario físico de especies valoradas de inversiones en certificados de depósito a plazo: vigentes, vencidos y cancelados, informamos que no fueron ubicados todos los formularios en el archivo.**

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos a la Oficial de inversiones ubicar estos formularios y justificar.

- c. En el archivo de inversiones en certificados de depósito a plazo observamos 3 fotocopias de certificados vigentes sin la firma de recepción del cliente**

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos al Gerente de la Sucursal instruya a la responsable de inversiones la obligación de hacer firmar a los clientes en la fotocopia del certificado a plazo a fin de evitar riesgos a futuro para el Banco del Austro S.A.

- d. El archivo de inversiones en certificados a plazo fijo no se encuentra llevado en forma adecuada y actualizada.**

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos al Jefe Operativo instruya a la Oficial de Inversiones la actualización y unificación del archivo de inversiones en un solo lugar, para ubicarlos inmediatamente y además evitar riesgos a futuro para el Banco del Austro S.A.

- e. En las inversiones vigentes a la fecha de nuestra revisión observamos que el 67% del capital en certificados a plazo fijo está concentrado en un solo cliente "Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba"**

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos a la Gerencia de la Sucursal negociar con el cliente a fin de mantener por mayor tiempo estas inversiones, así como también continuar con las gestiones para captar nuevos clientes.

**Hallazgos: Departamento Tarjetas de Crédito.**

**VISA:**

**a. Concentración de funciones en personal de Visa:**

El Asistente de Operaciones tiene concentración de funciones, es decir, no cuenta con otra persona que realice parte de sus actividades, situación y actividades de alto riesgo, y varias de ellas no están acorde a las funciones de Asistente.

**RECOMENDACIÓN:**

Consideramos que las funciones que realiza el señor Fabián Oña como Asistente de Tarjetas de Crédito Visa, son de alto riesgo, y en algunos casos puede resultar difícil comprobar algún ilícito por la falta de evidencias, por lo que recomendamos a la Gerencia de la Sucursal y Jefe Regional de Tarjetas de Crédito Ambato analizar la posibilidad de redistribuir las actividades en otras personas y previa revisión del Jefe de Operaciones proceder al cumplimiento de los procesos de tarjetas de crédito a fin de minimizar los riesgos existentes.

**b. Inseguridad de tarjetas de crédito Visa:**

Observamos que la caja metálica que contiene o guarda las tarjetas de crédito durante la noche lo dejan sobre el auxiliar de la oficina del Asistente de Operaciones Visa.

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos al Gerente de la Sucursal instruya al Asistente de Operaciones Visa la obligación de utilizar la caja fuerte disponible en su oficina para guardar la caja metálica que contiene las tarjetas de crédito, caso contrario deben guardar en custodia de valores o en la bóveda principal a fin de prevenir posibles pérdidas y riesgos para el Banco del Austro.

**c. Tarjetas de crédito devueltas por el courier a la Sucursal Riobamba:**

Observamos que la mayor cantidad de tarjetas de crédito corresponden a las devueltas por el courier, según el Asistente de Operaciones Visa.

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos al Gerente de la Sucursal instruya al Asistente de Operaciones preparar un reporte y dar a conocer a Matriz a fin de que tomen las acciones correctivas.

**d. Pagarés de avances de efectivo con tarjetas de crédito no ubicados:**

En el inventario a los pagarés del 2009 que respaldan los avances de efectivo con tarjetas de crédito, indicamos que no fueron ubicados 2 pagarés.

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos a la Gerencia instruya la Asistente de Operaciones Visa, la obligación de ubicar estos documentos por cuanto el Banco del Austro estaría totalmente desprotegido en caso de suscitarse alguna acción legal.

**e. Requisitos no adjuntos a expedientes de avances en efectivo con tarjetas de crédito:**

En la documentación que respalda los avances de efectivo con tarjetas de crédito observamos que varios expedientes no cuentan con la documentación necesaria para otorgar estos avances.

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos al Gerente de la Sucursal instruya al Jefe de Operaciones y Asistente de Operaciones Visa la obligación de documentar adecuadamente estas operaciones a fin de evitar riesgos a futuro para el Banco del Austro.

**f. Asignación de nueva persona para Operaciones Visa sin la entrega formal y adecuada de documentación de clientes previo inventario:**

No existe un inventario físico de documentos y expedientes de clientes, situación por la cual al momento no sabe si toda la documentación de clientes se encuentra en los expedientes, que debe regularizar, que debe archivar

**RECOMENDACIÓN:**

Recomendamos al Jefe Regional Visa de la Sucursal Ambato la necesidad de realizar un levantamiento físico de lo que existe en esta posición de trabajo, la documentación está clasificada por transacciones (avances, refinanciamientos, notas de ajuste, vouchers, etc.), mas no están adjuntos a cada file. Por lo expuesto recomendamos al Jefe de Tarjetas Visa de la Sucursal planificar conjuntamente con el Departamento de Revisoría y Control la realización de un levantamiento y archivo adecuado de los documentos y expedientes de tarjetas Visa.

**AUTORES:**

---

MYRIAM MAYORGA A.

---

BYRON HARNISTH C.

### **CAPITULO III**

#### **3. PROPUESTA CREACIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA COMO VALOR AGREGADO PARA EL BANCO DEL AUSTRO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA.**

## **3.1 ADMINISTRATIVO**

### **3.1.1 Antecedentes de la propuesta.**

La creación de esta unidad debe apuntar al mejoramiento de los procesos y actividades, mostrando y demostrando la generación de valor agregado. Para ello la Unidad de Auditoría Interna deberá hacer uso de nuevas herramientas de diagnóstico, análisis y gestión, que controlen el uso de los recursos materiales, financieros, y el eficiente desempeño del recurso humano.

### **3.1.2. Justificativo.**

Luego de la evaluación y análisis realizado en el capítulo anterior; los resultados nos demuestran que la institución como tal es poseedora de una serie de debilidades al no disponer de un sistema de control interno el cual deberá encargarse de detectar, prevenir y recomendar en la medida que su accionar evite la pérdida de recursos debido a falencias en los procesos. Esto justifica por demás la creación de la Unidad de Auditoría Interna en el BANCO DEL AUSTRO SUCURSAL RIOBAMBA S.A.

### **3.1.3. Misión.**

La misión de la Unidad de Auditoría Interna del BANCO DEL AUSTRO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA, es evaluar y analizar los procesos, el cumplimiento del ordenamiento jurídico y de las políticas de dirección, y procedimientos específicos que forman la base para obtener suficiente evidencia, para así expresar una opinión profesional sobre las actividades planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas dentro de la Institución.

### **3.1.4. Visión.**

La visión de la Unidad de Auditoría Interna en lo futuro, será la de proveer una opinión independiente y objetiva a los órganos superiores del Banco dentro de su ámbito de actuación. Del mismo modo prestar servicios de consulta y mejorar las operaciones de la institución. Ayudando a que la institución cumpla sus objetivos a través de un planteamiento sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de la

gestión, controles y procesos que determinen funciones y actividades fundamentales para cumplir con los fines de la entidad.

### 3.1.5. Estructura Administrativa del Proyecto.

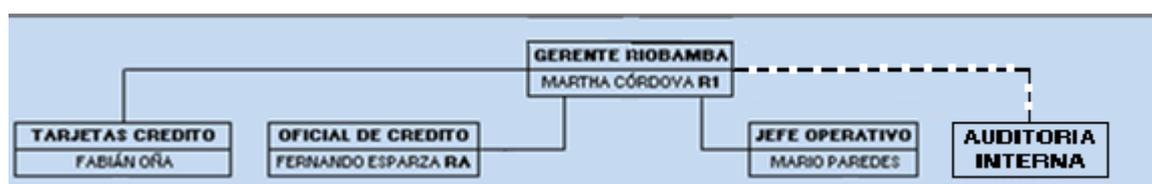
La función técnica de la Unidad de Auditoría Interna, parte de la estructuración administrativa, del análisis realizado a las diferentes áreas del Banco, lo que nos ha permitido determinar que por el momento considerando el tamaño de la misma es suficiente contar con los servicios de un Auditor Interno y un auxiliar de auditoría.

### 3.1.6. Organigrama Estructural y Funcional.

#### Organigrama Estructural.

La función de la Auditoría Interna es la de asesorar a los diferentes niveles de la organización, es por ello que hemos considerado que la correspondiente Unidad de Auditoría Interna para del Banco del Austro S.A. debe estar posicionada con un nivel de asesoramiento al Gerente, ya que es desde esa instancia que la toma de decisiones se da en mayor magnitud.

**GRÁFICO 3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**



ELABORADO POR: Myriam Mayorga  
Byron Harnisth

La posición organizacional del departamento de auditoría interna debe ser lo suficientemente relevante para que le permita el cumplimiento de sus responsabilidades de auditoría.

Por consiguiente la Unidad de Auditoría Interna del Banco del Austro S.A. tendría la siguiente estructura;

#### **GRÁFICO 4. ESTRUCTURA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**



ELABORADO POR: Myriam Mayorga  
Byron Harnisth

#### **Organigrama Funcional.**

El auditor interno debe contar con el apoyo de la gerencia y administración para poder obtener así la cooperación de los empleados y poder llevar a cabo su trabajo libre de cualquier interferencia.

El auditor debe tener comunicación directa con la gerencia. La comunicación regular ayuda a asegurar la independencia y provee los mecanismos para que el auditor y la gerencia se mantengan informados de asuntos de interés mutuo.

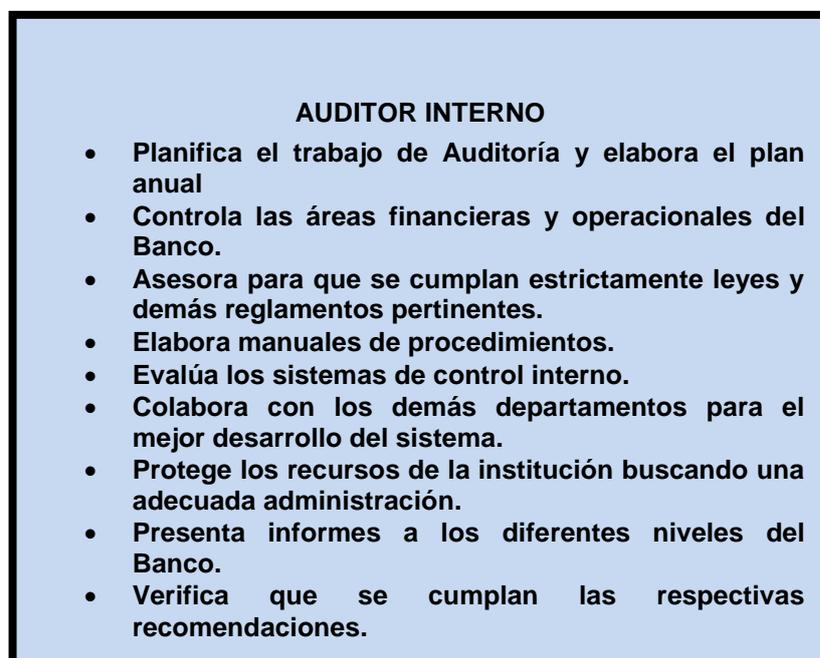
El propósito, autoridad y responsabilidad del departamento de auditoría interna deben ser definidos por escrito en un documento formal.

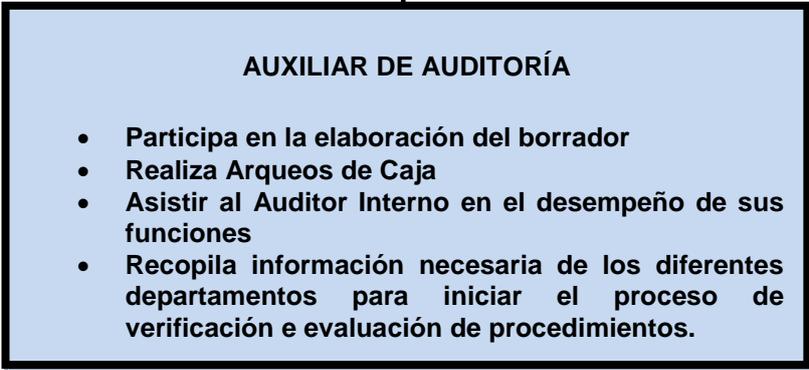
El auditor debe buscar la aprobación de este documento por parte de la administración y la aceptación de la gerencia. El documento debe contener:

- a) establecer la posición del departamento dentro de la organización;
- b) autorizar el acceso a registros, personal y recursos físicos relevantes para la ejecución de las auditorías y;
- c) definir el alcance de las actividades de auditoría interna.

Las funciones que tanto el Auditor Interno como el Auxiliar de Auditoría deberán realizar son las que a continuación detallamos en el presente Organigrama Funcional:

#### **GRÁFICO 5. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**





ELABORADO POR: Myriam Mayorga  
Byron Harnisth

**3.1.7. Manual de Funciones.**

Toda actividad debe siempre orientarse en base a los requisitos y condiciones que para cada cargo se deben tomar, en el caso de la Unidad de Auditoría Interna hemos visto conveniente el cumplir con los siguientes requisitos:

<b>BANCO DEL AUSTRO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA</b>	
<b>UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA</b>	
<b>Nombre del Puesto:</b>	Auditor Interno.
<b>Depende de:</b>	Gerente.
<b>Supervisa a:</b>	Auxiliar de Auditoría.
<b>Objetivo del Puesto</b>	Evaluar y analizar que todas las operaciones generen información exacta, fiable y oportuna y que siempre se

	hallen dentro del cumplimiento de normas, procedimientos y reglamentos para alcanzar calidad y mejoramiento constante.
--	--

**FUNCIONES:**

1. Formular planes anuales de auditoría.
2. Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
3. Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría
4. Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
5. Investigar las irregularidades así como las denuncias sobre hechos que afecten los intereses del Banco.
6. Asesorar en aspectos específicos relacionados con su área.
7. Examinar la información financiera y de operación.
8. Revisar y aprobar la documentación necesaria para las evaluaciones.
9. Interpretar políticas establecidas y fijar las estrategias y mecanismos de aplicación.
10. Evaluar los resultados de la gestión.
11. Efectuar auditorías de forma objetiva, sistemática y profesional.
12. Emitir su criterio técnico cuando sea requerido, velando siempre por el cumplimiento de los objetivos.
13. Verificar el cumplimiento de los procedimientos y el fortalecimiento de los controles internos.
14. Instruir sobre alcanzar una mayor economía en las operaciones.
15. Evaluar los registros contables e información financiera.
16. Velar por que la información sea precisa, fiabilidad y adoptar medidas contra el fraude y las faltas de conducta.
17. Velar por el uso adecuado de los bienes del Banco.
18. Examinar y discutir con la administración el estado actual de los planes y objetivos.
19. Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.
20. Evaluar las operaciones con el objeto de precisar que aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efectos de lograr mejores resultados.
21. Examinar y evaluar la manera en que se llevan a cabo las actividades en todos los niveles del Banco.
22. Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la institución.
23. Determina en qué medida se ha cumplido con las políticas, los planes y los procedimientos establecidos.
24. Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

25. Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
26. Diseñar y preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.
27. Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
28. Instruir al Auxiliar de Auditoría sobre el desempeño de sus actividades.
29. Participar en reuniones de la Gerencia tanto de Administración como de Vigilancia con voz informativa.
30. Asesorar a la Gerencia en la búsqueda de soluciones administrativas para mejorar la eficiencia del Banco.
31. Realizar el presupuesto para cada examen.
32. Fomentar en toda la organización la formación de una cultura de control que contribuya al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
33. Mantener permanentemente informados a la Administración acerca del estado de control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento.
34. Verificar que se implanten las medidas respectivas recomendadas.
35. Otras funciones asignadas por el Jefe.

#### REQUISITOS PARA EL PUESTO

Título : Ingeniero de Empresas, Finanzas, Contador Público Autorizado y otros afines.

Experiencia: 3 años en trabajos afines al cargo.

Cursos : Cursos relacionados con Auditoría, Tributación y afines a esta área.

**BANCO DEL AUSTRO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA**

**UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA**

<b>Nombre del Puesto:</b>	Auxiliar de Auditoría
<b>Depende de:</b>	Auditor interno
<b>Objetivo del Puesto</b>	Contar con una persona profesional que participe en el trabajo de auditoría interna, facilitando la gestión de los auditores en lo referente a lo organización de información, acorde con normas de control establecidas.

**FUNCIONES:**

1. Organizar la verificación y evaluación del Sistema de Control Interno.
2. Realizar Arqueos y constataciones del efectivo.
3. Reunir, analizar y documentar la información para soportar los resultados.
4. Examinar los libros y documentos contables del Banco.
5. Preparar el informe sobre los resultados relevantes de auditoría interna.
6. Contribuir a la ejecución satisfactoria del programa anual de auditoria interna previamente establecido.
7. Auxiliar al Jefe Auditor en la realización de auditorias internas eventuales.
8. Colaborar en la elaboración y redacción de los papeles de trabajo.
9. Hacer auditorias de registro de nominas, cuentas por pagar, etc.
10. Determinar la consistencia y legitimidad de la información contable y otros datos oficiales en base a verificaciones reales, comprobaciones, etc.
11. Elaborar y enviar los respectivos comunicados a los diferentes departamentos pertinentes a la recopilación de información.
12. Otras funciones asignadas por el Jefe.

#### REQUISITOS PARA EL PUESTO

Título : Ingeniero de Empresas, Finanzas, Contador Público Autorizado y otros afines.

Experiencia: 1 año en el ejercicio de su profesión.

Cursos : Cursos relacionados con Auditoría y afines a esta área.

### **3.2 FINANCIERO**

#### **3.2.1 Presupuesto para el departamento de Auditoría.**

Se debe tener en cuenta que toda actividad requiere de la parte económica para su desarrollo, es así que hemos considerado la elaboración de un Presupuesto Anual para la Unidad de Auditoría; el cual abarca dos tipos de cálculos, el primero se relaciona directamente con la creación misma o sea la parte física y los elementos indispensables para el funcionamiento de dicha unidad:

**TABLA 13. PRESUPUESTO ACTIVOS**

ACTIVOS (A)			
Nº	DETALLE	Valor Unitario	Valor Total
1	Computadora	800	800
1	Impresora	400	400
2	Escritorios	120	240
1	Archivador	80	80
2	Sillas	30	60
1	Sumadora	40	40
1	Calculadora	25	25
TOTAL ACTIVOS			1645

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

**TABLA 14. PRESUPUESTO ÚTILES DE OFICINA**

ÚTILES DE OFICINA (B)			
Nº	DETALLE	Valor Unitario	Valor Total
3	Resmas Papel A4	3	9
500	Hojas Papel Periódico	0,01	5
500	Hojas Papel	0,03	15

	Cuadriculado		
50	Carpetas con Pestaña	0,25	12,5
1	Caja lápiz	2,5	2,5
1	Caja lápiz rojo	3,5	3,5
1	Caja estereros color	3	3
2	Corrector Lápiz	0,8	1,6
5	Borradores	0,2	1
5	Sacapuntas	0,1	0,5
2	Estilete	0,45	0,9
2	Rollo cinta adhesiva	0,8	1,6
2	Dispensador de cinta	1,5	3
2	Engrapadora	1,5	3
2	Perforadora	1,5	3
10	Cajas Clips	0,3	3
5	Cajas Grapas	1,2	6
TOTAL UTILES OFICINA			74,1
TOTAL PRESUPUESTO A+B			1719,1

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

La segunda parte del presupuesto va relacionada con la parte remunerativa a los profesionales que van a laborar en esta unidad (un Auditor Interno y un Auxiliar de Auditoría), para ello hemos visto conveniente efectuar un cálculo DEL Rol de Pagos en base a lineamientos legales: el sueldo, décimo cuarto sueldo, décimo tercer sueldo, fondo de reserva 8.33%, aporte al IESS 9.35% del Aporte Individual.

**TABLA 15. PRESUPUESTO ROL DE PAGOS**

BANCO DEL AUSTRO S.A. SUCURSAL RIOBAMBA							
ROL DE PAGOS							
DEL 01 AL 31 DE ENERO DEL 2011							
ORD.	CARGO	INGRESO SUELDO	TOTAL INGRESOS	APORTE PERSONAL	TOTAL DESCUENTOS	LIQUIDO A PAGAR	TOTAL PAGO ANUAL
1	AUDITOR INTERNO	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 65,45	\$ 65,45	\$ 634,55	\$ 7.614,60
2	AUXILIAR DE AUDITORÍA	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 37,40	\$ 37,40	\$ 362,60	\$ 4.351,20
TOTAL		\$ 1.100,00	\$ 1.100,00	\$ 102,85	\$ 102,85	\$ 997,15	\$ 11.965,80

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

**TABLA 16. PRESUPUESTO CONSOLIDADO**

<b>PRESUPUESTO CONSOLIDADO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
ACTIVOS	\$ 1.645,00
ÚTILES DE OFICINA	\$ 74,10
SUELDOS	\$ 11.965,80
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.684,90</b>

ELABORADO POR: MYRIAM MAYORGA  
BYRON HARNISTH

### 3.3. OPERACIONAL

#### 3.3.1. MANUAL DE AUDITORÍA

<b>Capítulo: I. INTRODUCCIÓN</b>  Consideraciones Generales	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  <b>Pág. 1 de 1</b>
<p>El presente Manual de Auditoría, comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan para salvaguardar los activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración con el fin de que las mismas hayan sido ejecutadas de manera apropiada.</p> <p>Debe hacerse un apropiado estudio y una evaluación del sistema de control interno existente, de manera que se pueda confiar en él como base para la determinación de la extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.</p> <p>Los Manuales para controles administrativos se relacionan con las normas y los procedimientos existentes en un ente, vinculados a la eficiencia operativa y al acatamiento de las políticas de la institución.</p> <p>Este Manual reflejará la manera como se han aplicado los cuestionarios de auditoría, siendo el auditor quién determine:</p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. El alcance y oportunidad de las pruebas efectuadas,</b></li><li><b>2. La necesidad de aplicar correctivos en las áreas críticas, y</b></li><li><b>3. El seguimiento a los procesos sugeridos.</b></li></ol> <p><b>Por esta razón este Manual ha sido diseñado en base a las necesidades que tiene al momento el Banco del Austro S.A. Sucursal Riobamba, con el objeto de que sirva de guía al personal que labore en la Unidad de Auditoría Interna.</b></p>	

<b>Capítulo: I. INTRODUCCIÓN</b> Contenido del Manual	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  <b>Pág. 1 de 1</b>
--	---

**Este Manual está compuesto de capítulos los mismos que están estructurados de la siguiente manera:**

El primer capítulo, en el cual se define el objetivo del Manual, y la descripción general de su contenido.

En el segundo capítulo se hace referencia a lo que es el Control Interno en el Banco del Austro S.A. Sucursal Riobamba, sus objetivos, la estructura orgánica de la institución, en sí lo que es el Control Interno y la relación con la Unidad de Auditoría Interna.

El tercer capítulo, habla de los informes y las técnicas aplicadas en el examen de auditoría.

El cuarto capítulo describe varios conceptos de forma general que relacionan cada una de las técnicas, y procedimientos empleados en la ejecución de la auditoría.

El quinto capítulo describe la aplicación de los Papeles de Trabajo, como herramienta para alcanzar un trabajo de auditoría exitoso.

El sexto capítulo indica cada uno de los procedimientos a seguir en el desarrollo del programa de Auditoría.

<b>Capítulo: I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>
----------------------------------	------------------------------

**El Manual de Auditoría mantiene la siguiente estructura:**

**Capítulo.- Estos constituyen una unidad básica la misma que agrupa temas relacionados entre sí, para su fácil localización los capítulos se hallan identificados con números romanos.**

**Sección.- Se refiere y constituye en sí al desarrollo de un tema dentro de un capítulo. Las secciones de cada capítulo están indicadas con números arábigos.**

Edición y Publicación

**El Auditor Interno, será el responsable de asegurar la adecuada edición y distribución de este Manual a quien a su criterio considere conveniente.**

<p><b>Capítulo: II. EL CONTROL INTERNO</b></p> <p>Definiciones</p>	<p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  <b>22 de febrero del 2011</b></p> <p><b>Pág. 1 de 3</b></p>
--	--

Se puede definir al Control Interno como cualquier actividad o acción realizada para prevenir, corregir errores o irregularidades que puedan afectar al funcionamiento de un sistema para conseguir sus objetivos.

**El control interno no sólo implica la forma correcta de hacer las cosas, sino que es el medio idóneo de asegurar en mayor grado el alcanzar las metas.**

**Las actividades de control son aquellas que realizan la Gerencia y demás personal del Banco para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente estas actividades son aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento.**

**También la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y la capacitación adecuada.**

**Como resultado de todo ello, la Gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas.**

El ambiente de control refleja el espíritu ético vigente en la institución respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno.

**Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos. Simultáneamente se capta la información relevante**

**Y se realizan las comunicaciones pertinentes, dentro de un proceso**

<p><b>Capítulo: II. EL CONTROL INTERNO</b></p>	<p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>  <b>22 de febrero del 2011</b></p>
--	--

supervisado y corregido de acuerdo con las circunstancias.

**El control interno para el Banco del Austro S.A. Sucursal Riobamba sería un sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la institución, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización, se basará en la protección a través de todos los instrumentos pertinentes, la cobertura adecuada de las posibles contingencias y la verificación de los sistemas de preservación y registro, utilizando una metodología práctica y adaptable a la realidad, asesorando a la dirección en la continuidad del proceso administrativo, la reevaluación de los planes establecidos y en la introducción de los correctivos necesarios para el cumplimiento de las metas u objetivos previstos.**

**Es necesario mencionar que por ser parte de la actividad económica del Banco, las actividades que realiza a diario son:**

#### Ahorro

- Ahorro a la vista
- Depósitos a plazo

#### Inversiones

- Inversión Programada

**Créditos**

- Micro créditos
- Consumo
- Emergente
- Especiales
- Prendarios e Hipotecarios

Requieren un riguroso control interno por parte de la unidad de auditoría interna del Banco.

Objetivos	Pág. 1 de 1
<p><b>Entre los objetivos que persigue el sistema de control interno tenemos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Proteger los activos de la institución evitando pérdidas por fraudes o negligencias.</b></li> <li><b>2. Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la administración para la toma de decisiones.</b></li> <li><b>3. Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.</b></li> <li><b>4. Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.</b></li> </ol> <p>El Control Interno forma parte de la Auditoría Interna, y tiene como uno de sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de los bienes y servicios que se ofrecen en la institución.</p> <p><b>Esta evaluación puede incluir la consideración de si, el trabajo es desempeñado por personas que tienen entrenamiento técnico como auditores internos y si el trabajo de los auxiliares es supervisado, revisado y documentado apropiadamente.</b></p> <p>El control interno en su sentido más amplio, incluye controles que pueden ser considerados como contables o administrativos:</p>	

<b>Capítulo: II. CONTROL INTERNO</b> Clases de Controles	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>
---	---

**Los controles contables** comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguardia de los bienes y la fiabilidad de los registros financieros.

Los controles administrativos **se relacionan con las normas y los procedimientos existentes en un ente vinculados a la eficiencia operativa y al acatamiento de las políticas de la administración.**

Un jefe debe tratar de que sus subordinados actúen no por imposición de él, sino mediante la colaboración espontánea de ellos. Dicha colaboración se logra cuando se motiva a la gente.

Presumiendo que sea aceptada la división funcional de las actividades de una Banco, el próximo paso es determinar la responsabilidad dentro de las divisiones por una acción eficiente, de acuerdo con lo requerido por la dirección superior.

La fijación de las responsabilidades debe ir acompañada por la correspondiente delegación de la autoridad.

La responsabilidad y la correspondiente delegación de autoridad deben quedar claramente definidas en el manual de organización, a disposición de todos los involucrados. Dentro de lo factible, deberían evitarse conflictos y/o dualidad de responsabilidades, pero en aquellos casos muy frecuentes en que el trabajo de dos o más departamentos se complementa, puede dividirse la responsabilidad para las distintas fases de un proceso.

Esta división es esencial para un buen Control Interno, en el cual deben estar separadas la función de iniciar y autorizar una transacción, su registro y la custodia de los activos resultantes. La cadena de responsabilidad no termina con las jefaturas departamentales. Dentro de un departamento en particular, la responsabilidad seguirá hacia abajo en línea continúa.

Es evidente que el ejercicio de control tiene como fundamento la Planeación, la Organización y la Dirección de las cuales dependerá la efectividad de los diferentes controles. Los controles tienen como elemento los puntos siguientes:

1. Definición de objetivos
2. Fijación de políticas adecuadas
3. Programas de acción precisos
4. Sistemas y procedimientos eficientes
5. Estructura orgánica adecuada
6. Buena práctica de relaciones humanas
7. Comunicación eficientes
8. Registros y formas adecuadas

<p><b>Todo control se desarrolla por medio de fases perfectamente definidas. De acuerdo a los requerimientos que actualmente tiene el Banco del Austro S.A. Sucursal Riobamba hemos visto conveniente determinar las siguientes fases de control:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Fijación de la norma: Para poder ejercerse eficientemente un control se requiere de una base o norma con la cual se hará la comparación de lo que se realiza a fin de llevar a cabo la evaluación, misma que es responsabilidad de la administración el crear. La norma nos señala los resultados que razonablemente se esperan obtener.</b></li> <li><b>2. Medición de lo realizado: El auditor debe revisar que los medios utilizados en la medición sean los adecuados. Lo importante es que el medio utilizado informa oportunamente al responsable del área que cubre el control sujeto a revisión de manera que le permita tomar las medidas preventivas necesarias y no incurrir en nuevas discrepancias en las normas establecidas.</b></li> <li><b>3. Evaluación de resultados: El auditor debe hacer un examen de los resultados a fin de comprobar si las normas están correctamente establecidas o si deben rectificarse.</b></li> <li><b>4. Corrección de las desviaciones: El auditor administrativo debe comprobar que realmente se hayan realizado las correcciones necesarias que servirán para prevenir que no se incurrirá nuevamente en esas desviaciones. Por otra parte el auditor estará también en posibilidad de comprobar que el control se lleve por excepción, es decir, que se informe a sus responsables sólo de las desviaciones que se presenten.</b></li> </ol>	

<p><b>Capítulo: II. CONTROL INTERNO</b> Principios del Control</p>	<p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 22 de febrero del 2011</p>
--	--

El auditor interno debe asegurarse de que todas las actividades o funciones que puedan considerarse críticas sean sujetas a control, el cual debe llevarse a cabo en forma efectiva.

**A corto plazo de la unidad de auditoría**

La tarea que la unidad de auditoría interna del Banco del Austro S.A. Sucursal Riobamba básicamente se fijará en el corto plazo es, el asegurar la confiabilidad de los Estados Financieros, a más de rendir una opinión acerca de la razonabilidad en la presentación de dichos estados

**A largo plazo de la unidad de auditoría interna**

**En lo que se refiere al largo plazo dicha unidad servirá como guía en la toma de decisiones futuras de la administración respecto a Capítulos financieros, tales como pronósticos, control, análisis e información según sea el caso.**

La Auditoría no se limitará únicamente a la verificación del cumplimiento de principios contables establecidos; sino también al estudio de la veracidad de los hechos registrados, y al cumplimiento de los sistemas y procedimientos administrativos adoptados por la institución.

**El determinar responsabilidad, alcances y limitaciones deben quedar claramente definidas en el presente Reglamento Interno, el mismo que deberá ser publicado y distribuido a quienes se hallan inmersos en las actividades del Banco.**

El Gerente es el funcionario ejecutivo de más alto nivel del Banco, de cuya marcha es responsable ante el Directorio General. Sus atribuciones básicas y especiales son las siguientes:

- 1. Ejercer la representación administrativa y judicial del Banco, con las facultades que según la Ley corresponden al Gerente, factor de comercio y empleador.**
- 2. Suscribir conjuntamente con el Presidente o directivo, apoderado o funcionario apoderado que nombre el Directorio General, las órdenes de apertura de cuentas bancarias, de retiro de fondos de bancos y otras instituciones financieras, contratos y además actos jurídicos, en los que el Banco fuese parte, así como títulos, valores y demás instrumentos por los que obligue a la institución. Representar al Banco en cualquier otro acto, salvo lo que por disposición expresa de la Ley o de este estatuto, son atribuciones privativas del Presidente del Directorio General.**
- 3. Ejecutar los programas de conformidad con los planes y presupuestos aprobados por el Directorio General.**
- 4. Nombrar, fijar remuneración, promover y remover a los trabajadores y demás colaboradores, con arreglo a la Ley.**
- 5. Asesorar a la Asamblea General, al Directorio, a los**

**Comités y participar en las sesiones con derecho a voz, sin voto.**

- 6. Planificar, organizar y dirigir la administración de la institución, de acuerdo a normas y políticas establecidas por el Directorio General.**
- 7. Informar periódicamente al Directorio General sobre la marcha institucional de acuerdo a las normas legales vigentes.**

**El Gerente, como consecuencia de las atribuciones, tiene las siguientes facultades específicas:**

- 1. Abrir, transferir y cerrar cuentas corrientes y bancarias.**
- 2. Girar y cobrar cheques.**
- 3. Endosar cheques para ser abonados a la cuenta corriente del Banco.**
- 4. Afianzar, prestar, avalar, contratar seguros y endosar pólizas.**
- 5. Abrir, depositar y retirar cuentas de ahorro del Banco.**
- 6. Aceptar, girar, renovar, endosar, descontar, cobrar y protestar letras de cambio, vales, pagarés, giros, certificados, pólizas, documentos de embarque y cualquier otro documento mercantil y civil.**
- 7. Sobregirarse en cuentas corrientes y solicitar avances en cuentas corrientes.**

**El Gerente responderá ante el Banco por:**

- 1. Los daños y perjuicios que ocasionara a la propia institución, por incumplimiento de sus obligaciones, negligencia grave, dolo o abuso de**

**Capítulo: II. CONTROL INTERNO**

Reglamento Interno (Responsabilidades del Gerente)

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 3 de 3**

facultades o ejercicio de actividades similares a la de ella y por las causas ante terceros, cuando fuera el caso.

2. La existencia, regularidad y veracidad de los libros y demás registros que el Banco debe llevar por imperio de la Ley, excepto por los que son de responsabilidad de los dirigentes.
3. La veracidad de las informaciones que proporcione al Directorio General.
4. La existencia de los bienes consignados en los inventarios.
5. El ocultamiento de las irregularidades que observase, en las actividades del Banco.
6. La conservación de los fondos sociales en caja, bancos o en otras instituciones y en cuentas a nombre de la institución.
7. El empleo de los recursos económicos y sociales en actividades distintas del objeto del Banco.
8. El uso indebido del nombre y/o de los bienes sociales.
9. El incumplimiento de la Ley, las normas de los organismos de control y supervisión y, las normas internas.
10. El Gerente es el depositario de todos los bienes de la entidad, pudiendo delegar funciones a los administradores de las oficinas.

**Los reglamentos más utilizados para aplicar el control interno tienen que ver con los movimientos de Caja y Bancos, de los fondos de Caja Chica.**

*Aspectos contables:*

**Según la política administrativa y contable los siguientes mecanismos de control interno, deben ser aplicados obligatoriamente en el Banco para asegurar un control contable y financiero eficiente:**

- **Todas las operaciones que se efectúen por Caja, se realizarán teniendo en consideración el Plan de Cuentas Institucional.**
- **El Departamento de Contabilidad cuando realice modificaciones, aperturas o eliminación de cuentas del Pan General de Cuentas, debe comunicar inmediatamente al Tesorero o a la persona responsable de Caja.**
- **El Cajero contabilizará diariamente todos los documentos que impliquen un ingreso o salida de dinero, los cuales deben estar debidamente sustentados con documentos.**

*A). Ingresos de caja:*

**Todos los comprobantes de ingresos y egresos deben ser pre-numerados en original y la constancia deberá ser detallada en la libreta cartón del cliente (depósitos, retiros, abonos a cuentas por prestaciones, etc.)**

- **Todos los cheques que se reciban deben ser girados a nombre institucional.**
- **No se aceptarán cheques posfechados.**

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**  
Reglamento Interno (Caja Bancos)

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**

**Pág. 2 de 3**

- **Todo cheque ingresado por caja debe ser inmediatamente cruzado y endosado mediante una leyenda que explique a qué cuenta será depositado, de qué Banco y el nombre del titular de la cuenta.**
- **No se permitirá al Cajero recibir dinero o valores en custodia, que no hayan sido previamente registrados.**

*B). Egresos de caja:*

- **Todos los fondos ingresados a Caja por cualquier concepto deben ser depositados en las cuentas bancarias el mismo día que ocurre la operación.**
- **La persona encargada de realizar los depósitos bancarios debe verificar los datos de la papeleta de depósito y firmar en ella en señal de haber recibido a satisfacción los valores que se mencionan en ella.**
- **Las papeletas de depósito con el sello del recibidor del Banco, deben ser entregadas el mismo día del depósito al Contador, para sustentar los asientos contables.**
- **Las reposiciones del fondo de Caja Chica; el Cajero adjuntará la planilla de liquidación y reposición del fondo de Caja Chica sustentada con los documentos de gastos.**

*C). Cierre de caja:*

- **El Cajero debe registrar todos los movimientos de Caja efectuados durante el día en el parte diario de ingresos y en el parte diario de pagos, en este último formato se establecerá el saldo de Caja.**

**Para efectos de concordancia y verificación física real, el cajero deberá realizar diariamente un arqueo de los valores recibidos como entregados en:**

<p><i>D). Conciliación de fondos:</i></p> <p><b>Cada fin de mes se debe efectuar la conciliación de fondos en moneda nacional, esta conciliación comprenderá todas las disponibilidades que tiene la Institución, los cuales se compararán con los saldos que figuran en los Libros y Registros contables oficiales. La conciliación de saldos es necesaria para evitar diferencias al fin de cada período. Los ajustes que sean realizados serán firmados por el Contador, al mismo que se adjuntarán todos los papeles de trabajo que motivaron las diferencias en la conciliación, para que a su vez los Auditores tengan el material que de consistencia a los ajustes efectuados.</b></p>	

<b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Reglamento Interno (Caja Chica)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  <b>Pág. 1 de 7</b>
--	---

## **Reglamento para la administración de fondos permanentes y cajas chicas**

### **AUTORIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**

1.- El Banco del Austro S.A. Sucursal Riobamba, podrá autorizar el funcionamiento de Fondos Permanentes y Cajas Chicas para los Organismos de la institución, cuya administración se ajustará a las normas que se determinen en el presente reglamento y las que establezca en particular el Acuerdo de creación.

2.- A los fines del presente reglamento se denomina "Fondo Permanente" al destinado a transacciones a abonarse al contado/ pago contra entrega y facturas de servicio público observando su plazo de vencimiento, entendiéndose además que es para gastos no inventariables, salvo expresa excepción aprobada por acuerdo.

**3.- Se denomina "Caja Chica" al fondo destinado a transacciones de menor cuantía a abonarse al contado/ pago contra entrega, entendiéndose además que es para gastos no inventariables y cuyo monto no supere el 5% del establecido.**

**4.- El acuerdo designará el empleado responsable del Fondo o Caja Chica, con facultades de disponer los gastos y pagos con cargo al mismo, el cual está obligado a rendir cuenta documentada de su gestión en los términos de la Ley. En el referido acuerdo, el Banco podrá determinar cuál será la finalidad del fondo asignado, quedando obligado el responsable a destinarlo exclusivamente a los fines para el cuál fue constituido.**

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**  
Reglamento Interno (Caja Chica)

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**

**Pág. 2 de 7**

#### **TRÁMITE DE PEDIDO O AMPLIACIÓN**

5.- Se iniciará con la solicitud del representante de la unidad o departamento solicitante, exponiendo los motivos de la necesidad de tener la disponibilidad inmediata de fondos, precisando los conceptos que propone atender con el mismo y la frecuencia/ repetición del gasto. En los casos de que resulte necesaria la ampliación, deberá fundar el pedido en las necesidades operativas.

**6.- La solicitud de nuevo fondo y los pedidos de ampliación de los mismos, deberán ser presentados directamente a la Administración General, que evaluará la justificación de su otorgamiento o ampliación y previo a su consideración, se podrá requerir de la Asamblea de Clientes y sus Consejos, la opinión sobre recursos y créditos presupuestarios disponibles para afectar por los gastos que se piden realizar, su comparación, con Fondos similares y demás conceptos que hagan a su rotación, debiendo evacuar el mencionado informe y remitirlo a la Administración General en un plazo no mayor de 5 días hábiles.**

#### **TRÁMITE DE RENDICIÓN**

**7.- Los Fondos Permanentes serán de rendición mensual. Las Cajas Chicas podrán tener su rotación bimestral o trimestral, modalidad que será determinada al momento de su creación. La presentación de la documentación para su reposición se realizará directamente ante la Dirección General de Administración y podrá solicitarse, cuando el porcentaje consumido alcance el**

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**  
Reglamento Interno (Caja Chica)

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**

**Pág. 3 de 7**

70%. Este Organismo, deberá efectuar la reposición del mismo dentro de los 5(cinco) días hábiles, sin perjuicio de que posteriormente se pudiera realizar alguna observación respecto de la rendición efectuada, para que ésta sea subsanada

posteriormente por el responsable de la misma.

8- La documentación de respaldo, en cada rendición de cuentas que se presente a la Dirección General para reposición estará integrada por:

- **Nota de remisión**
- **Comprobantes originales de los gastos realizados, con firma de conformidad por el responsable**
- **Listado de comprobantes debidamente ordenados por sus fechas y estado de situación del fondo permanente o caja chica con: Anticipado – Rendido – A cancelar**

9.- Para los Fondos Permanentes que operan para atender gastos de viáticos y Gastos de Movilidad en comisiones, las liquidaciones a cargo de su responsable deberá ajustarse a lo especificado en el Reglamento de Viáticos y Comisiones Oficiales; los gastos de combustible, al kilometraje recorrido en la comisión. Su rendición observará:

- **Nota de remisión**
- **Indicación de los autos que motivaron las comisiones.**
- **Lugar de destino de la comisión.**
- **Planillas de liquidación y recibo de importe. Comprobantes conformados de gastos de movilidad.**

**10.- Los pagos de servicios de electricidad, teléfonos, agua, retenciones**

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**  
Reglamento Interno (Caja Chica)

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**  
**Pág. 4 de 7**

**fiscales, tributos, impuestos municipales, etc. serán cancelados en las fechas de su vencimiento.**

DISPOSICIONES GENERALES

11.- La Dirección General deberá instruir a los responsables administradores de los Fondos Permanentes y de Caja Chica sobre su operatoria y requisitos que deberán considerar.

12.- Los comprobantes en original que respalden las erogaciones a efectuarse con Fondo Permanente y Cajas Chicas deberán cumplir con los requisitos formales de legalidad e impositivos vigentes en oportunidad de su ocurrencia, para lo cual la Dirección General a los responsables de los Fondos cuando estos requisitos varíen, e indicará las formalidades vigentes.

13.- La Dirección General no aceptará ni tramitará comprobantes de pago, para registro contable y presupuestario que no se ajusten a lo establecido precedentemente, o que presente enmiendas o errores de cualquier naturaleza que ofrezcan dudas sobre su autenticidad. En caso de existir en la rendición, comprobantes con tales características, serán desglosados y devueltos al responsable del fondo, sin perjuicio de proseguir el trámite de reposición con los comprobantes válidos.

14.- La Dirección General deberá adoptar las medidas preventivas y de control necesarias sobre los créditos presupuestarios que se autorizan, con registro individual que permita evaluar el comportamiento en el tiempo y a medida que se rinden los gastos y se repone cada Fondo o Caja Chica.

**15.- La renovación de los Fondos Permanentes y Cajas Chicas se operará en**

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**  
Reglamento Interno (Caja Chica)

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**  
**Pág. 5 de 7**

forma automática en el mes de diciembre de cada año y ello generará la correspondiente autorización de afectación preventiva para la distribución de los créditos en las categorías presupuestarias correspondientes, el compromiso anual del gasto y la afectación de recursos. Si la Asamblea General de Clientes decide no

renovar alguna asignación de fondos lo comunicará a la Dirección general.

16.- Antes de la finalización del ejercicio financiero anual, deberá cada responsable de Fondo y/ o Caja Chica, reintegrar las sumas remanentes mediante depósito o transferencia bancaria a la cuenta corriente correspondiente, a fin de realizar la cancelación final del fondo. La Dirección General deberá arbitrar los medios para reponer los fondos asignados a los organismos dentro de los primeros cinco días hábiles del año siguiente.

Control Interno de Fondos Para Caja Chica

**Los fondos en efectivo administrados mediante la Caja Chica, deben regularse de manera precisa con el fin de evitar el mal uso de estos recursos, en tal virtud, se hacen las siguientes observaciones:**

- **El fondo de Caja Chica es aquel que está constituido por un importe fijo de dinero en efectivo, cuyos montos son autorizados de acuerdo con los requerimientos de la Institución, su uso está destinado exclusivamente para realizar gastos menores e imprevistos, los cuales no han sido considerados para las emisiones de las órdenes de compra por reducido valor; sin embargo estos gastos son considerados dentro de los presupuestos aprobados.**
- **Un funcionario designado del departamento de contabilidad, será el único responsable de administrar correctamente el Fondo de Caja**

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**  
Reglamento Interno (Caja Chica)

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**  
**Pág. 6 de 7**

**Chica, racionalizando el buen uso del dinero en efectivo.**

- **Cada egreso realizado con este fondo debe ser sustentado mediante**

**comprobantes válidos que reúnan los requisitos fiscales y tributarios.**

**Sólo se atenderán desembolsos en efectivo cuando se trate de adquisiciones de importes menores cuyo monto máximo de cada pago no exceda al previamente fijado. Estos desembolsos en efectivo serán realizados para cubrir conceptos varios tales como movilización local, peajes, refrigerios, materiales de oficina, útiles de aseo y limpieza, y otras actividades similares a las mencionadas.**

- La autorización para la adquisición de un bien o servicio corresponde a la máxima autoridad administrativa. El encargado, para efectuar los pagos con fondos de Caja Chica debe verificar que todos los documentos tengan la firma de los funcionarios autorizados.**
- La rendición documentada del fondo de Caja Chica debe ejecutarse con la sustentación de los comprobantes de pago que en ella se adjuntan.**
- No se debe aceptar comprobantes justificativos que en su contenido sólo describan conceptos generales como "por consumo" o "por ventas varias" o "servicios diversos".**
- El solicitante al presentar su rendición del gasto en efectivo, llenará la Planilla de Caja Chica especialmente diseñada para este fin, en forma detallada.**
- El formato de Planilla para Liquidación del Fondo de Caja Chica debe confeccionarse en original y copia, el original y los documentos**

<b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Reglamento Interno (Caja Chica)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 22 de febrero del 2011 Pág. 7 de 7
<b>justificativos de los gastos para ser entregados al Departamento de Contabilidad para su registro contable y la copia para su archivo y control correlativo.</b>	

- La reposición del fondo de Caja Chica consiste en girar en forma oportuna un cheque a nombre del funcionario a cargo del fondo, quien es el único responsable del manejo de los fondos, por un valor igual al valor total gastado, previamente el Departamento de Contabilidad debe verificar la suma y si los documentos que acompañan reúne los requisitos necesarios tanto fiscales como tributarios, y que en cada documento tenga el sello de cancelado o pagado.
- Cuando se tenga utilizado un aproximado al 70% del fondo de la Caja Chica, se debe pedir su reposición para evitar que el fondo se quede sin dinero mientras se realiza el trámite de reintegro de fondos.
- Las autorizaciones escritas que modifiquen los montos asignados para Caja Chica debido a incrementos o reducciones deben ser archivadas y con la copia de las mismas se contabilizarán en el momento que se produzca esta variación, dando consistencia y validez al asiento contable realizado.
- Los arqueos que el Departamento de Contabilidad realice deben efectuarse en forma sorpresiva y periódica, cualquier anomalía debe ser comunicada por escrito al Director Financiero para tomar medidas correctivas administrativas y contables.

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**

Reglamento Interno (Compras y Adquisiciones)

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 2**

**Se hacen varias sugerencias para la adopción de sistemas de control para realizar compras y adquisiciones con fondos institucionales, entre las más importantes tenemos:**

- El Gerente General tiene la facultad de autorizar compras de bienes y servicios hasta por los montos determinados por el Directorio General. Las autorizaciones y ejecuciones de compras deben estar en función del presupuesto aprobado.
- Las compras que excedan los límites determinados por el Gerente General, deben ser aprobados por otra instancia.
- Toda compra será motivo de una solicitud escrita; esta debe ser enviada al Gerente General para su evaluación y aprobación.

Toda solicitud de compra debe contar con los siguientes requisitos: la finalidad para la cual será destinada dicho equipo o material, especificaciones detalladas del bien requerido para ubicar los proveedores más adecuados, si se tratan de materiales o equipos especiales será conveniente presentar los posibles proveedores para facilitar el trámite de compra, se debe indicar si la compra está detallada en el presupuesto aprobado, se debe establecer el grado de urgencia y prioridad de la compra, se indicará la fecha límite para la adquisición y contendrá la firma de responsabilidad de la persona que solicita la compra y de su jefe inmediato.

La persona o comisión encargada de compras, al recibir esta solicitud de compras debe obtener por lo menos tres cotizaciones o Proformas, luego de lo cual se realizará un estudio comparativo de las propuestas

<p><b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Reglamento Interno (Compras y Adquisiciones)</p>	<p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 22 de febrero del 2011  Pág. 2 de 2</p>
---	---

que encuadren en los requisitos técnicos solicitados por el usuario a fin de evitar problemas futuros sobre calidad y especificaciones, luego se someterá

al Gerente General para que realice la aprobación final de la compra.

- Luego de aprobada la propuesta más conveniente, se realizará la Orden de Compra al proveedor exigiéndole el respeto a las condiciones estipuladas en ella. El momento de la recepción del equipo comprado al proveedor, se debe realizar una examen minucioso para comprobar que las características y estipulaciones técnicas sean las correctas, luego de lo cual se recibirá el equipo mediante la firma de una Acta de Entrega y Recepción, en la que debe constar cualquier defecto menor que no inhabilite el material recibido y que pueda ser subsanada por el proveedor, caso contrario no se debe aceptar el material o equipo deficiente.
- Los documentos de sustentación de las adquisiciones de bienes y servicios se sujetarán a lo dispuesto por el Servicio de Rentas Internas en lo relacionado con la emisión de comprobantes válidos.
- Todo servicio ocasional o permanente de profesionales, se los debe realizar mediante "contratos civiles de prestación de servicios", los mismos que deben ser firmados y autorizados por el Gerente General, en base a lo que establece el Código Civil para la celebración de estos instrumentos contractuales.

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**  
Reglamento Interno (Contabilidad)

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 5**

*Los procesos contables:*

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es la salvaguardia de los bienes y la fiabilidad de los

registros financieros.

La base principal para toda buena organización es el establecimiento de procedimientos y métodos sencillos de realizar; la información oportuna y los controles internos han sido siempre los objetivos fundamentales de la contabilidad. Las informaciones requeridas por el Gerente General y por el personal responsable del Banco para la toma de las decisiones en las distintas actividades, gira principalmente alrededor de la contabilidad, ya que necesitan todo tipo de información (contable, extra contable, histórica, prospectiva, continua, periódica y accidental), y los procedimientos adoptados para establecer el flujo de datos los mismos que deben ser a través de los canales de información apropiada los cuales son: documentos, informes especiales y los estados financieros (balances generales, estados de resultados, etc.), para que la información sea oportuna y veraz se deben observar las siguientes reglas:

- Distribuir los elementos ejecutivos y los medios auxiliares en forma coordinada y eficaz para que las actividades del Banco, se desenvuelvan con el mayor provecho posible.
- Evitar que haya duplicidad en las funciones y labores asignadas para que las revisiones y registros no se hagan repetitivamente.
- Poner a disposición de las personas encargadas de las Auditorías, los documentos y libros de manera que puedan verificarse rápidamente y sin ninguna dificultad.

<b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Reglamento Interno (Contabilidad)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 22 de febrero del 2011 Pág. 2 de 5
<ul style="list-style-type: none"><li>• El sistema de contabilidad controlará la adecuada imputación contable de todas las operaciones realizadas en el Banco y que éstas sean incluidas en el periodo contable al que corresponda.</li></ul>	

- Llevar la contabilidad en forma estadística para que puedan ser conocidos los resultados y establecer las comparaciones correspondientes en cada periodo.

Los registros contables:

*Las funciones de la Contabilidad son:*

**A.- Analizar y clasificar**

**B.- Registrar**

**C.- Resumir las actividades y como consecuencia de estas actividades medir los efectos producidos en el Banco.**

**Los registros contables recomendados, para detallar las operaciones que diariamente realiza el Banco son:**

**Registro De Caja: En este registro se detallan cronológicamente todos los débitos y créditos aplicados a la Cuenta Caja, es conveniente disponer de la columna de Saldos que permite obtener diariamente los valores disponibles en esta cuenta.**

**Registro de Bancos: En este registro se detallan todos los ingresos, los egresos y los saldos del dinero de las cuentas bancarias institucionales. Cada programa o proyecto que se encuentre ejecutando contará con su Cuenta Bancaria independiente, el buen manejo del registro de Bancos va a proporcionar diariamente la información referente a los saldos disponibles, evitando sobregiros y problemas bancarios.**

**Registro de Diario (Libro Diario): Este registro permite la anotación diaria de todas las transacciones u operaciones realizadas por el Banco a través**

<p><b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Reglamento Interno (Contabilidad)</p>	<p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b></p> <p><b>Pág. 3 de 5</b></p>

**de los Comprobantes de Ingreso, Egreso y Diario.**

Registro de Control Presupuestario: Este registro consiste en la anotación detallada de los valores que han sido "afectados" a los diferentes presupuestos manejados en el Banco. Para cada partida o subpartida presupuestaria, es necesario abrir un registro que detalle los ingresos recibidos para financiar cada actividad programada en el presupuesto, los egresos aplicados a este rubro y el saldo de fondos existentes en el rubro.

Toda transacción que se realice, cualquiera que sea su naturaleza, si ha de ser registrada en los libros contables debe ser confirmada por escrito y para ello, utilizará, como se había mencionado, los comprobantes de ingreso, egreso o de diario, donde quedarán detalladas las operaciones, los elementos que en ella han intervenido y los derechos y obligaciones que se derivan de las mismas; de esta manera, se evitarán las dudas, las malas interpretaciones y los motivos de muchas cuestiones legales.

De igual manera, los documentos de respaldo de las operaciones involucradas quedarán archivados junto a los comprobantes de ingreso, de egreso o diario, a fin de darle mayor consistencia a las operaciones.

El análisis y la clasificación exigen un procedimiento ordenado y la contabilidad trata de disponer bajo clasificaciones predeterminadas un conjunto de acontecimientos que tienen lugar diariamente en toda institución, de esta manera es mucho más fácil entender e interpretar los registros.

Todo este gran volumen de operaciones clasificadas rinde su utilidad al resumirlos, ya que no es solamente una operación, sino la suma de todas las

<p><b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Reglamento Interno (Contabilidad)</p>	<p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 22 de febrero del 2011</p> <p>Pág. 4 de 5</p>
--	---

operaciones de un día, de una semana, de un mes o de un año. Algunos resúmenes de los registros contables pueden hacerse con cierta frecuencia y otros a grandes intervalos. Por ejemplo, es conveniente conocer a diario el resumen de las operaciones que realiza Caja, mientras que el resumen que se refiere a los activos fijos puede hacerse trimestralmente o semestralmente como una manera de control patrimonial.

Informes financieros a las agencias

El sistema de Contabilidad tiene un producto final en la información financiera, es decir, en el conjunto de datos debidamente ordenados y que vienen a ser datos representativos del valor que, en un momento dado, tienen los distintos componentes de la situación patrimonial del Banco. Entre los documentos informativos más importantes para determinar la marcha y la situación económica y financiera de la entidad figuran los Balances (Situación y Resultados).

Por medio de los Balances se comprueba si han sido trasladados al libro mayor todos los asientos de diario y si en este están todas las anotaciones de los libros auxiliares, ya que así se conoce si la situación financiera del Banco es buena o mala, y por tanto, si está en capacidad de desarrollar las actividades para las que fue creada en forma normal o con dificultades.

**Sistema de información financiera**

- Los reportes deben elaborarse en forma simple y estar relacionados con la naturaleza del Capítulo; no debe incluirse información irrelevante para conocimiento de los funcionarios que lo solicite, como soporte para

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**  
Reglamento Interno (Contabilidad)

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**

Pág. 5 de 5

la toma de decisiones;

- La información financiera debe elaborarse de acuerdo con las atribuciones y responsabilidades de los funcionarios;
- Los funcionarios y empleados deben solamente reportar sobre Capítulos de su exclusiva competencia funcional;
- Debe compararse el costo/beneficio resultante de la recopilación de datos y la elaboración de reportes con valor significativo.

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**

Reglamento Interno (Selección de

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

### **Capacitación y Adiestramiento, Reclutamiento y Selección**

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Además se puede decir que es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

#### **1. ¿QUÉ ES LA SELECCIÓN?**

Tradicionalmente en, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado. Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la institución, así como los objetivos generales departamentales, seccionales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la implantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad.

**Es así como se debe dar inicio al proceso de selección tomando en cuenta los siguientes aspectos:**

- A que nivel se va a seleccionar? ( Ejecutivos, empleados )
- Que requisitos se exige para cada puesto?
- Que posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones del Banco en relación al mercado de trabajo
- Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible? Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- Se busca al mejor individuo o la homogenización del grupo de trabajo? , etc.

## **2. ELEMENTOS DE LA SELECCIÓN TÉCNICA**

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

### **VACANTE**

**El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venia**

<p><b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Reglamento Interno (Selección de Personal)</p>	<p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b> <b>Pág. 3 de 10</b></p>
<p><b>desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la</b></p>	

**posibilidad de redistribución del trabajo, con el objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra.**

#### **ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS**

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.

#### **INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS**

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en el Banco, reúnen los requisitos establecidos, y de los cuales se conocen la actuación que han tenido en el tiempo que prestan sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en el Banco, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

#### **FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

**De no existir dentro del inventario del candidato deseado, sacudida a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no,**

<b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Reglamento Interno (Selección de Personal)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  <b>Pág. 4 de 10</b>
---	--

localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiéndose por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus

necesidades.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, etc.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

#### **SOLICITUD DE EMPLEO**

Localizó a los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se fomente de la institución. Una vez identificados los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcara básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, experiencia laboral; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a

<b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Reglamento Interno (Selección de Personal)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  <b>Pág. 5 de 10</b>
---	--

obreros y empleados, misma que pueden complementarse con un currículum Vitae.

Se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc.,

en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

### **ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR**

La entrevista pretende detectar en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo:

- apariencia física,
- facilidad de expresión verbal,
- habilidad para relacionarse, etc.,

con el objeto de descartar aquellos candidatos que de alguna manera no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

### **PRUEBAS PSICOLÓGICAS**

**En esa etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo.**

<b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Reglamento Interno (Selección de Personal)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  <b>Pág. 6 de 10</b>
---	--

### **PRUEBAS DE TRABAJO**

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones,

al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Todos estos argumentos han servido legal, económico y socialmente, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a proteger al aspirante cuando ingresa a un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física y no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

#### **EXAMEN MÉDICO DE ADMISIÓN**

Los patronos están obligados a mandar a practicar el examen médico de emisión y periódicos a sus trabajadores.

Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos admisión y periódicos y a proporcionar con toda veracidad de los informes que el médico le solicite. Contra la creencia popular, no se pretende descubrir enfermedades ocultas, sino determinar qué tipo de trabajo está más de acuerdo con las capacidades del solicitante, con esto se cumplirán una serie de metas particulares:

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**

Reglamento Interno (Selección de Personal)

**FECHA DE ELABORACIÓN:  
22 de febrero del 2011**

**Pág. 7 de 10**

- a) Contratar individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.

d) Protegerá al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

### **ESTUDIO SOCIOECONÓMICO**

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

a) proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.

b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

**De manera general de las áreas que se exploran son:**

- **Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses,**

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**

Reglamento Interno (Selección de Personal)

**FECHA DE ELABORACIÓN:  
22 de febrero del 2011**

**Pág. 8 de 10**

- Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar ( proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etc.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

### **DECISIÓN FINAL**

**Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de**

selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable en que la decisión final corresponde al jefe u jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valora su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa

<b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Reglamento Interno (Selección de Personal)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  <b>Pág. 9 de 10</b>
<p>para la vacante en particular.</p> <p>Actividades del área de Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"><li>○ <b>Comprobar la existencia de los expedientes personales de cada empleado de la Institución.</b></li><li>○ <b>Revisar que los expedientes contengan el acuerdo de nombramiento,</b></li></ul>	

**Declaración de Probidad Administrativa, Fianza, documentos personales vigentes, ascensos, incrementos de sueldo.**

- **Comprobar que los sueldos de los empleados sean los realmente autorizados.**
- **Verificar que los pagos por tiempo extraordinario estén autorizados y sean estrictamente necesarios.**
- **Comprobar que los pagos a cada empleado sean los indicados en planilla (General y confidencial), y constatar las asistencias diarias a sus labores.**

**Dirección de Recursos Humanos.** Son atribuciones de la Dirección de Recursos Humanos, las siguientes:

1. Establecer procesos modernos de administración de personal, especialmente reclutamiento y selección de personal permanente y por contrato, aplicables en las distintas dependencias
2. Ejercer el control de la asistencia del personal para el cumplimiento de las atribuciones y de la jornada de trabajo, así como la aplicación del régimen disciplinario.

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**  
Reglamento Interno (Selección de Personal)

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**

**Pág. 10 de 10**

3. Diseñar políticas de evaluación de personal, que contemple un régimen de promociones e incentivos, Así como el proceso del período de prueba.
4. Proponer y desarrollar métodos y estrategias orientadas a lograr óptimas relaciones interpersonales entre los trabajadores y entre estos y las autoridades.
5. Coordinar los procesos de capacitación y desarrollo del personal,

implementando acciones tendientes a elevar la eficiencia del empleado en cada puesto de trabajo.

6. Administrar la nómina de sueldos, salarios y otras remuneraciones.
7. Prestar los servicios médicos básicos y otros servicios que garanticen la salud y bienestar.
8. Mantener un registro permanente con información personalizada de los empleados.

**Entrenamiento continuo:** cuanto mejores sean los programas de capacitación, más apto será el personal. Esto permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado y reducirá la ineficiencia y el desperdicio.

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**  
Reglamento Interno (Informática)

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 2**

El sistema informático suele ser un órgano *staff* de la dirección del departamento de informática y está dotado de las personas y medios materiales proporcionados a los cometidos que se le encomienden.

La función primordial de trabajar en base a un reglamento del control interno informático es asegurarse de que las medidas que se obtienen de los mecanismos implantados por cada responsable sean correctas y válidas.

Las funciones básicas que el departamento de informática debe llevar a cabo y por las que deberá responder se resumen en las siguientes:

- **Control del entorno de red:** Esto hace referencia a la utilización de un esquema de la red y su mantenimiento al igual que el control de su funcionamiento, proporcionar un registro de descripción de la configuración hardware de comunicaciones, descripción del software que se utiliza como acceso a las telecomunicaciones, control de red, informe de la situación general de los ordenadores de entornos de base que soportan aplicaciones críticas y consideraciones relativas a la seguridad de la red.

**Configuración del ordenador base:** Configuración del soporte físico, en torno del sistema operativo, software con particiones, entornos (pruebas y real), bibliotecas de programas y conjunto de datos.

**Entorno de aplicaciones:** deberá poseer especial cuidado en lo relacionado a procesos de transacciones, sistemas de gestión de base de datos y entornos de procesos distribuidos, puesto que de la información almacenada en las

<b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Reglamento Interno (Informática)	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  <b>Pág. 2 de 2</b>
---	---

**diferentes bases dependerá la ejecución de otras actividades.**

- **Productos y herramientas:** se desempeñará como custodio del Software para desarrollo de programas, software de gestión de bibliotecas y para operaciones automáticas. Seguridad del ordenador base: Identificar y verificar usuarios, control de acceso, registro e información, integridad del sistema, controles de supervisión, etc.

Para la implantación de un sistema de controles internos informáticos habrá que

definir:

- **Gestión de sistema de información: políticas, pautas y normas técnicas que sirvan de base para el diseño y la implantación de los sistemas de información y de los controles correspondientes.**
- **Administración de sistemas: Controles sobre la actividad de los centros de datos y otras funciones de apoyo al sistema, incluyendo la administración de las redes.**
- **Seguridad: incluye las tres clases de controles fundamentales implantados en el software del sistema, integridad del sistema, confidencialidad (control de acceso) y disponibilidad.**

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**  
Estructura Orgánica

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**  
**Pág. 1 de 3**

La Estructura Orgánica, principalmente radica en coordinar actividades respetando jerarquías, desde el punto de vista de colaboración y responsabilidad.

**Para que una organización alcance resultados satisfactorios mucho dependerá de la independencia que cada uno de sus departamentos o áreas tengan para actuar.**

**En el marco del proceso de control y con el fin de preservar la mencionada independencia, las actuaciones de Auditoría Interna se centrarán en la revisión del mencionado proceso. Con ello se pretende que las decisiones en materia de diseño y ejecución del control interno sean responsabilidad de toda la institución en cada ámbito de actuación, la realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente.**

**Como consecuencia de la especialización de labores, o departamentalización para el manejo de las operaciones, es necesario establecer reglas de procedimientos, tanto para que los diferentes departamentos, funcionarios o empleados, tengan una base o guía para sus trabajos, como para poder coordinar estos trabajos en forma lógica, útil y eficaz para los fines que pretende alcanzar el Banco. Con ello se logra además, de impedir indebidas desviaciones de los métodos establecidos, el fácil entrenamiento de nuevos empleados, y la coordinación de labores entre los diferentes trabajos y responsabilidades de los departamentos, de los funcionarios o de los empleados. Otra de las razones que sustenta la presencia de una estructura organizacional es el mencionar la multiplicidad de funciones que algunos empleados desempeñan si bien se puede analizar y compartir el hecho de que los mismos no desenvuelvan su trabajo en forma mecánica y adquieran conocimientos de otras áreas, las funciones específicas que determinan cada**

<p><b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Estructura Orgánica</p>	<p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 22 de febrero del 2011</p> <p>Pág. 2 de 3</p>
<p><b>puesto de trabajo, también ayudan a controlar la actuación laboral y la responsabilidad que sobre el funcionario o empleado recae, puesto que en determinado momento se requerirá de un control total de sucesos y hechos sobresalientes.</b></p> <p><b>El caer en la ejecución de múltiples funciones distorsiona el principio de respeto y orden jerárquico de la institución.</b></p> <p><b>NIVELES DE RESPONSABILIDAD</b></p> <p><b>En lo referente al cumplimiento de responsabilidad consideramos pertinente realizar las siguientes aclaraciones en las que deberá respetar el orden jerárquico:</b></p> <p><b>Por niveles jerárquicos: estos niveles intervienen cuando las políticas sirven de guía para determinado nivel, en cuyo caso la influencia, alcance e importancia dependerán precisamente del nivel que abarquen.</b></p> <p><b>Unidad de mando.- básicamente será aplicada a cada jefe departamental, puesto que cada grupo de trabajo requiere de la supervisión de un Jefe</b></p> <p><b>Tramo de control.- señala que un jefe sólo debe tener el número de subordinados que pueda controlar eficientemente. Las causas que debe tener presente el auditor con el fin de mejorar el tramo de control y determinar el número óptimo de subordinados son los siguientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Delegación de la autoridad.- La autoridad es el elemento clave de la administración ya que por medio de ella se esta dando la facultad para</i></li> </ul>	

<p><b>Capítulo: II. CONTRO INTERNO</b> Estructura Orgánica</p>	<p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 22 de febrero del 2011</p>
--	--

exigir a otros que actúen en el cumplimiento de los objetivos que se han fijado. La delegación de autoridad es en cierta forma, una derivación del tramo de control. Cuando éste ya está limitado en el número de subordinados, se tendrá que recurrir a delegar autoridad con el consiguiente aumento de niveles jerárquicos.

- **División del trabajo.-** parte de que las obligaciones deben descomponerse para poder ser desempeñadas por varias personas y así aprovechar las ventajas de la especialización. Deberá ser diseñada para cada institución, departamento, unidad o área, de acuerdo a las características particulares y los recursos con que cuenta.
- **Revisión de funciones.-** La institución sólo deberá llevar a cabo aquellas funciones y actividades que positivamente sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

Comprende los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptarán en el Banco para garantizar que sus operaciones se realicen como deben ser y de acuerdo a lo planificado y convenido. Para la ejecución de este control la unidad de auditoría deberá efectuar dos tipos de controles sin dejar pasar que por alto que el resultado de el un es la consecuencia del otro.

**Control Administrativo**, este comprende, aunque no en forma exclusiva, el plan de la institución y los procedimientos y registros relativos a los procesos de decisión que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia.

Dicha autorización es una función administrativa directamente asociada con la responsabilidad del logro de los objetivos de la institución, a la vez que constituye el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones.

**Control Contable, comprende el plan del Banco y los procedimientos y registros relativos a la seguridad de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros: por consiguiente, están destinados a proporcionar una garantía razonable de que las transacciones se registren según lo requerido para permitir la preparación de los estados financieros de conformidad con los principios contables generalmente aceptados o en cualquier criterio aplicable a tales estados, y mantener datos relativos a la custodia de los activos, que las transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica**

de la gerencia.

El estudio y evaluación del control interno contable por parte del auditor, comprenderá las siguientes etapas claramente identificadas como son; la revisión del sistema, siendo esta una fase de recolección de información, en la cual el auditor mediante la observación e indagación establece las políticas y procedimientos prescritos. El objetivo del auditor es obtener un conocimiento del flujo de las transacciones y de los controles relativos al procesamiento de las mismas. Otra fase es la de la *evaluación preliminar*, el objetivo del auditor al hacer esta evaluación es determinar si podría confiar en los controles contables. Si los controles son adecuados como para confiar en ellos, el auditor puede realizar una revisión más amplia y ejecutar *pruebas de cumplimiento*.

Las pruebas de cumplimiento pueden indicar que aquellos controles en los cuales pretende apoyarse el auditor no están funcionando apropiadamente para ello deberá utilizar otros procedimientos de auditoría que brinden la seguridad de que los registros contables son fiables

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**

Ejecución de la Auditoría

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 2**

En esta etapa de la auditoría encontramos los siguientes aspectos:

- Análisis**
- Inspección**
- Confirmación**
- Investigación**
- Observación**

**Análisis: Consiste en agrupar y clasificar las cuentas o rubros de los estados financieros para constituir unidades homogéneas y significativas.**

**a. De saldos: Consiste en analizar diversos rubros de cuentas relacionadas entre sí, que influyen directamente sobre el resultado o el saldo de otras.**

**b. De movimientos: En este caso, al análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación conforme a conceptos concretos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que vinieron a constituir el saldo final de la propia cuenta.**

**Inspección: En diversas ocasiones, los saldos del activo, los datos de la contabilidad están representados por bienes materiales, títulos de crédito, u otra clase de documentos que constituyen la materialización del dato registrado, en todos estos casos puede comprobarse la autenticidad del saldo de la cuenta de la operación realizada o de la circunstancia que se trata de comprobar, se lo hace mediante el examen físico de los bienes o documentos que amparan el activo o la operación.**

**Confirmación: Consiste en la obtención de una comunicación por parte de**

**Capítulo: II. CONTRO INTERNO**  
Ejecución de la Auditoría

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**

una persona independiente de la empresa auditada para conocer la naturaleza y condiciones de la operación de una manera valida sobre la misma.

**Investigación:** Por medio de esta técnica, el auditor obtiene conocimiento y puede formarse un juicio sobre algunos saldos, u operaciones realizadas por la empresa, por medio de datos y comentarios de los funcionarios y empleados del propio Banco.

**Observación:** Consiste en presenciar como se realizan ciertas operaciones o hechos, por las cuales el auditor da cuenta de la forma como el personal del Banco las realiza, un ejemplo claro es la inspección del inventario físico.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

UNIDAD O DEPARTAMENTO:

Servicio al Cliente

P/T:

**AUDITOR: MM-BH****FECHA:**

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Es clara la descripción del puesto y sus actividades?				
2	Existe un manual de funciones para su área de trabajo?				
3	Realiza actividades adicionales a las contempladas en el manual de funciones?				
4	El personal encargado debe conocer con certeza el alcance de sus funciones de manera ágil y oportuna?				
5	Deberá existir una (s) persona (s) exclusiva dependiendo del tamaño del Banco y/o del número de clientes para brindar información tanto a clientes como a personas interesadas en conocer los servicios y beneficios que la institución ofrece?				
6	Esta (s) persona (s) deberá atender todos los días que el Banco labora en horario establecido previamente?				
7	La persona encargada del servicio al cliente conoce el Código de Ética del Banco?				
8	La persona encargada de servicio al cliente realiza el trámite correspondiente en el caso de pérdidas de libretas del cliente?				
9	Asesora a los clientes respecto a los servicios financieros que brinda el Banco?				
10	Cuenta con acceso directo a los expedientes de los clientes?				
11	Existen Manuales de Procedimientos para cada servicio que la ofrece el Banco?				
12	Conoce las desviaciones y correcciones al cumplimiento de las políticas?				
13	Adopta decisiones correctas en condiciones de premura?				

14	Trabaja suficientemente sin necesidad de supervisión?				
----	---	--	--	--	--

Fecha de la evaluación:

---

**Myriam Mayorga**

**AUTORES DE LA TESIS**

---

**Byron Harnisth**

---

**Soledad Fierro**

**RESPONSABLE DEL ÁREA**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**UNIDAD O DEPARTAMENTO:** Evaluación de  
Procedimientos de los Servicios que ofrece el Banco.

P/T:
AUDITOR: MM-BH
FECHA:

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Existen Manuales de Procedimientos para cada Servicio que el Banco ofrece?.				
2	Éstos Manuales son conocidos por los Funcionarios del Banco inmersos en cada área?.				
3	Cada persona realiza el control de los planes y programas bajo su responsabilidad?				
4	Se comparan los resultados con los planes del Banco?				
5	Se evalúan los aspectos de calidad?				
6	Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?				
7	Se realiza estudios para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas?				
8	El Banco se preocupa de cumplir con los reglamentos locales y estatales?				
9	Se realizan estudios de las necesidades generales de los clientes para implementarlas dentro de los objetivos del Banco?				
10	Se evalúan las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados?				

**Fecha de la evaluación:**

---

**Myriam Mayorga      Byron Harnisth**  
**AUTORES DE LA TESIS**

---

**Mario Paredes**  
**RESPONSABLE DEL ÁREA**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**UNIDAD O DEPARTAMENTO:**

Contabilidad

<b>P/T:</b>
<b>AUDITOR: MM-BH</b>

FECHA:

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Cuenta con un manual de contabilidad?				
2	Cuenta con un catálogo de cuentas?.				
3	La clasificación de las cuentas es tal que permita preparar fácilmente la información contable necesaria?				
4	La información que registra el departamento de contabilidad es suficientemente comprobada antes de proceder a su registro?				
5	La estructura de la organización contable es aparente respecto a los métodos contables usados?				
6	Se pone a disposición, información suficiente y oportuna para la toma de decisiones?				
7	Se elaboran mensualmente estados financieros?				
8	Se Proporciona un estado contable mensuales de la información, respecto a los productos y sus rendimientos?				
9	Son confiables los estados financieros mensuales?				
10	Están bien entendidas por el personal de contabilidad, sus tareas individuales?				
11	Se realiza una comparación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente?				
12	Están bien entendidas por el personal de contabilidad la organización del departamento?				
13	Están bien entendidas por el personal de contabilidad las instrucciones del manual de contabilidad?				
14	El acceso a los activos solo se permite de acuerdo con la autorización de la administración?				
15	Existe un registro de activos en				

	cuentas que representen grupos homogéneos, en atención a su naturaleza y tasa de depreciación?				
16	Se da una adecuada protección de los bienes de la empresa, incluyendo su aseguramiento?				
17	Se proporcionan información automática al departamento de contabilidad de las unidades dadas de baja?				
18	Existen registros individuales que permitan la identificación y localización de los bienes?				
19	Existe un catálogo de cuentas para clasificar adecuadamente los gastos de operación.				
20	Se realiza arqueo de caja a diario?				

Fecha de la evaluación:

\_\_\_\_\_  
**Myriam Mayorga      Byron Harnisth**  
**AUTORES DE LA TESIS**

\_\_\_\_\_  
**Carlos Guamán**  
**RESPONSABLE DEL ÁREA**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

<b>P/T:</b>
<b>AUDITOR: MM-BH</b>

UNIDAD O DEPARTAMENTO:

Caja

FECHA:

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Existe en el Banco un manual de procedimientos para la cuenta Caja?				
2	El personal que labore en esta área se encuentra caucionado para mayor seguridad del Banco?				
3	Existe algún control que garantice el buen manejo del efectivo?				
4	Existe más de una persona responsable del manejo de los recursos?. Cuántas?. Quiénes son?.				
5	Se cotejan los datos registrados en el sistema con las libretas de los clientes?				
6	Se lleva un registro diario de las entradas de efectivo?				
7	Se elaborará un informe del movimiento diario de caja?				
8	Únicamente las personas que laboran en esta área están autorizadas para recibir y entregar dineros?				
9	Por cada ingreso de dinero se elabora un documento?				
10	Los comprobantes se archivan en la misma secuencia numérica?				
11	Se realizan arquez de caja en forma periódica y sorpresiva?				
12	Se entrega el informe del movimiento diario de caja y se comunica inmediatamente sus novedades?.				
13	Los arquez de caja son realizados por personal ajeno al departamento?				
14	Se depositarán diariamente todos los dineros recibidos?				
15	Este servicio se da en horarios diferidos?				
16	El Banco posee caja fuerte para				

	salvaguardar los recursos mientras efectúa los depósitos?				
17	El Banco cuenta con los servicio de seguridad y traslado de los recursos de alguna Compañía dedicada a esta labor?				

Fecha de la evaluación:

\_\_\_\_\_  
**Myriam Mayorga      Byron Harnisth**  
**AUTORES DE LA TESIS**

\_\_\_\_\_  
**Jenny Arroyo**  
**RESPONSABLE DEL ÁREA**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**UNIDAD O DEPARTAMENTO:** Servicios Generales

<b>P/T:</b>
<b>AUDITOR: MM-BH</b>

FECHA:

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	
1	Se elabora un acta de recepción entrega de materiales e instrumentos con los que usted trabaja?.				
2	Lleva un control adecuado de los implementos y materiales con los que usted trabaja?				
3	Es usted el único responsable por el uso de estos materiales? Cuántos más? Sus nombres?				
4	Sus registros son cotejados con los del área de contabilidad?				
5	Estos se reponen a su debido tiempo?				
6	Usted se encarga de realizar las adquisiciones?.				
7	Realiza todas las gestiones encomendadas por el personal del Banco?				
8	El personal del Banco colabora con usted para que pueda realizar sus labores de manera ágil?.				
9	Realiza labores sencillas en las oficinas?				

Fecha de la evaluación:

Myriam Mayorga

Byron Harnisth

Mario Paredes

AUTORES DE LA TESIS

RESPONSABLE DEL ÁREA

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

P/T:

UNIDAD O DEPARTAMENTO:

Sistemas.

AUDITOR: MM-BH

FECHA:

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Cuenta con un manual general de sistemas y procedimientos?.				
2	Las formas de registro y de control computarizado son diseñadas en base a las necesidades del Banco?				
3	El departamento de sistemas tiene acceso a toda la información del Banco?				
4	Personal ajeno a las operaciones tiene acceso directo al equipo?				
5	Es usted el único responsable de los respaldos de la información del Banco? Cuántos más? Sus nombres				
6	La utilización de estos programas mejora la eficiencia operativa de la institución?				
7	Trabaja con base de datos actualizados?				
8	Se realiza un mantenimiento periódico del sistema del Banco?.				
9	La adquisición de equipos y programas se realizan considerando las necesidades de los departamentos?				
10	Existe un control del personal que ingresa al departamento?.				
11	La información que en el departamento se proceso mantiene el sigilo?				
12	Está usted lo suficientemente capacitado para procesar esta información?				
13	Requiere actualizar sus				

	conocimientos con frecuencia?				
--	-------------------------------	--	--	--	--

Fecha de la evaluación:

---

**Myriam Mayorga**

**AUTORES DE LA TESIS**

---

**Byron Harnisth**

---

**Alex Zurita**

**RESPONSABLE DEL ÁREA**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**UNIDAD O DEPARTAMENTO:**

Crédito

P/T:
AUDITOR: MM-BH
FECHA:

No.	DESCRIPCIÓN	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Hay normas escritas actualizadas sobre composición de carpeta crediticia correspondiente a los clientes?				
2	Hay disposiciones escritas sobre los niveles crediticios?				
3	Se cuenta con información computarizada acerca de la actualización de las carpetas?				
4	El área Crediticio efectúa la calificación y análisis de los clientes?				
5	Se cuenta con información del nivel de deuda confiable y actualizada?				
6	Se mantienen datos actualizados de los clientes en cuanto a su situación económico-financiera-patrimonial y legal?				
7	Se verifican los títulos de propiedad de las empresas o garantes?				
8	Las carpetas están correctamente analizadas?				
9	Existe normativa sobre indicadores o índices mínimos para análisis de clientes?				
10	Existen políticas para determinar el monto a prestar?				
11	Se mantiene un chequeo de las firmas de los clientes con el objetivo de evitar				

	fraudes?.				
12	El Responsable y demás personal del área cuenta con capacidad para realizar tareas?				
13	El personal del área actualiza sus conocimientos periódicamente?				
14	Se aceptan créditos con cruce de garantías?				
15	Los intereses por mora son cobrados en todos los créditos vencidos?				
16	Los empleados del Banco tienen acceso a Créditos?				
17	Cumplen con los mismos requisitos que los clientes?				
18	El sistema esta diseñada para efectuar automáticamente el cobro de los créditos?				
19	Se recuerda a los clientes antes de la fecha de vencimiento, su obligación con la institución? Qué vía?				
20	Se emite pagarés por la totalidad de la obligación contraída?				
21	Se devuelve los pagarés cancelados a todos los clientes?				

Fecha de la evaluación:

---

Myriam Mayorga

AUTORES DE LA TESIS

---

Byron Harnisth

---

Fernando Esparza

RESPONSABLE DEL ÁREA

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**UNIDAD O DEPARTAMENTO:** Cobranzas

<b>P/T:</b>
<b>AUDITOR: MM-BH</b>
<b>FECHA:</b>

No.	DESCRIPCION	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	Se cuenta con normativas para la ejecución del trabajo?				
2	Se posee un manual de procedimientos para la recuperación de los créditos vencidos?.				
3	Se controlan los pagos de los créditos por medio de un registro de auxiliares?.				
4	El personal encargado de cobranzas se halla caucionado?				
5	Se realiza un informe diario de las cobranzas efectuadas?				
6	Se concede plazos a los créditos vencidos para su cancelación?				
7	Es usted el responsable en la autorización de estos plazos?				
8	Se realizan cobros a domicilio?				
9	Está autorizado para efectuar el cobro a domicilio?				
10	Se emite un documento seguro que respalde ese pago?				
11	Se cuenta con una clasificación de créditos?				
12	Se reciben pagos parciales?				
13	Se traslada inmediatamente la información al sistema?				
14	Se envía avisos de vencimientos?				
15	Se lleva un registro de				

	notificaciones?				
--	-----------------	--	--	--	--

**Fecha de la evaluación:**

---

**Myriam Mayorga**

**AUTORES DE LA TESIS**

---

**Byron Harnisth**

---

**Marcela Guevara**

**RESPONSABLE DEL ÁREA**

### 3.3.3. INFORME DE AUDITORÍA

<b>Capítulo: III. INFORME DE AUDITORÍA</b> Definición, Objetivo e Importancia	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b> <b>Pág. 1 de 2</b>
<p>El informe de auditoría es un documento emitido por el Auditor como resultado final de su examen y/o evaluación, incluye información suficiente sobre Observaciones, Conclusiones de hechos significativos, así como Recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras. El informe constituye también la más sólida evidencia acerca del carácter profesional de las actividades de auditoría interna.</p> <p><b>OBJETIVO</b></p> <p><b>El informe de auditoría tiene como objetivo expresar una opinión técnica de las cuentas anuales en los aspectos significativos o importantes, sobre si éstas muestran la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y del resultado de sus operaciones, así como de los recursos obtenidos y aplicados durante el ejercicio.</b></p> <p><b>IMPORTANCIA</b></p> <p>El Informe de Auditoría, reviste gran Importancia, porque suministra a la administración del Banco, información sustancial sobre su proceso administrativo, como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos programados.</p> <p>El Informe a través de sus observaciones, conclusiones y recomendaciones, constituye el mejor medio para que la institución puedan apreciar la forma como están operando. Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades.</p>	
<b>Capítulo: III. INFORME DE AUDITORÍA</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>

Definición y Objetivo e importancia	<b>22 de febrero del 2011</b> <b>Pág. 2 de 2</b>
<p>Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Alta Gerencia de sus responsabilidades sobre el control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores.</p>	

<b>Capítulo: III. INFORME DE AUDITORÍA</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>
--	---

Funciones	Pág. 1 de 2
<p>El informe de auditoría interna cumple muchas funciones altamente importantes, tanto para el auditor como para la administración. Estas funciones deben ser cuidadosamente consideradas durante el desarrollo de la auditoría y en la determinación de como redactar el documento indicado; incluyen entre otras las siguientes:</p> <p><b>Conclusiones basadas en la auditoría.</b> El informe sirve para sumar la evidencia obtenida durante la auditoría, con la presentación de hallazgos y conclusiones; representa el resultado final del trabajo de auditoría.</p> <p><b>Reportar condiciones.</b> El informe reporta a la institución un resumen de las principales áreas que requieren mejoras; esto es, el informe puede ser visto como una herramienta de que se vale la administración para conocer sus operaciones y para evaluar su ejecución. El informe indica que áreas están bien y cuales pueden ser susceptibles de optimizar.</p> <p><b>Marco de referencia de la acción administrativa.</b> Las recomendaciones en el informe representan las conclusiones del auditor y las acciones que deben ser tomadas por la administración. Con base en las condiciones reportadas y en la identificación de causas, las recomendaciones sirven como marco de referencia para la toma de acciones para corregir deficiencias y mejorar las operaciones. El informe también tiene propósitos de referencia, tanto para la revisión de otras áreas del Banco como para dar seguimiento y poder determinar el grado de acciones correctivas adoptadas.</p> <p>Puntos de vista del auditado. <b>Es normal que la o él auditado trate de mitigar las circunstancias o aclarar algunas situaciones en las que esta en desacuerdo.</b></p>	

<p>Capítulo: III. INFORME DE AUDITORÍA</p> <p>Funciones</p>	<p>FECHA DE ELABORACIÓN: 22 de febrero del 2011</p>
---	---

A este respecto, antes de enviar por escrito a el Banco estas observaciones, es recomendable comentarlas con el personal que interviene en las operaciones, con los funcionarios menores, con objeto de confirmar nuestras apreciaciones y ver la posibilidad de implantar nuestras sugerencias o inclusive escuchar y tomar en cuenta los puntos de vista de estos funcionarios.

Al efectuarse estos comentarios, resulta adecuado enfatizar el aspecto constructivo de las sugerencias, con objeto de evitar cualquier mala interpretación o desconfianza sobre el propósito de nuestra intervención.

Estructura del Informe	Pág. 1 de 1
<p>No existe una Estructura modelo en la redacción del Informe de Auditoría Administrativa, ya que es muy difícil opinar uniformemente, sobre una gran variedad de actividades administrativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, en consecuencia en este tipo de examen administrativo, el Auditor no dictamina, solo emite opiniones, considerando una serie de factores o características propias de la actividad, operación o área examinada, además de los principios administrativos y normatividad existente.</p> <p><b>Definición del Contenido:</b></p> <p>Al contenido se lo ha definido de la forma siguiente:</p> <p><b>Síntesis</b></p> <p>La Síntesis del Informe tiene por finalidad resumir la opinión del Auditor indicando las observaciones más significativas e importantes del Informe.</p> <p>Introducción</p> <p><b>Consiste en la descripción en forma narrativa de los aspectos relativos a la empresa o entidad auditada.</b></p> <p><b>La Información introductoria que se presenta, expone sobre los Antecedentes, Objetivo, Alcance y Naturaleza del Banco.</b></p> <p><b>Antecedente. En esta parte de la información introductoria, el auditor señalará el motivo que originó la auditoría efectuada. Finalmente se debe consignar o indicar la Fecha de Inicio y Término de Trabajo de Campo o la Auditoría propiamente dicha.</b></p> <p><b>Objetivo. Se consideran los objetivos de la auditoría administrativa, que varían de acuerdo a la naturaleza de las funciones del área examinada.</b></p>	
<p><b>Capítulo: III. INFORME DE AUDITORÍA</b></p> <p>Requisitos para elaboración del Informe</p>	<p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b></p> <p><b>22 de febrero del 2011</b></p> <p><b>Pág. 1 de 4</b></p>

### **Claridad y simplicidad.**

La Claridad y Simplicidad, significan introducir sin mayor dificultad en la mente del lector, lo que el Auditor ha escrito o pensó escribir. A veces lo que ocasiona la deficiencia de claridad y simplicidad del informe es precisamente la falta de claridad en los conceptos que el Auditor tiene en mente, es decir, no hay una cabal comprensión de lo que realmente quiere comunicar, asimismo cuando el Informe está falto de claridad, puede dar lugar a una doble interpretación, ocasionando de este modo que, se torne inútil y pierda su utilidad. En consecuencia, para que el informe logre su objetivo de informar deberá:

- **Evitar el uso de un lenguaje técnico, florido o vago.**
- **Evitar ser muy breve.**
- **Evitar incluir mucho detalle.**
- **Utilizar palabras simples, familiares al lector, es decir, escribirá en el idioma que el lector entiende.**

### **Exactitud**

La Exactitud, es esencial en todo Informe, no solamente en lo referente a cifras, sino en cuanto a hechos.

**El contenido del Informe debe estar sustentado en evidencias susceptibles de ser demostradas en cualquier circunstancia; por consiguiente el Informe no debe contener conceptos errados. Nuestra misión respecto a la Exactitud, es presentar información digna de creencia y confiabilidad, es decir que no genere duda, porque si esto último ocurriera, el Informe perdería su validez y**

como consecuencia podría quitar credibilidad al profesional

### **Concisión**

El hecho de que un Informe sea Conciso, no significa que su contenido sea corto, lo que se quiere es que su contenido sea breve, ya que muchos informes pueden ser amplios porque las circunstancias así lo requieren; sin embargo no deben incluir hechos impertinentes, superfluos o insignificantes.

El Informe Conciso no debe contener conceptos que no ayudan a entender el tema principal del informe, es decir, no debe incluir demasiado detalle que afecte el concepto principal del informe.

Es oportuno considerar que, por lo general el informe debe ser conciso como los que se presentan al Consejo y más detallado cuanto se presenta a otros niveles inferiores.

### **Oportunidad**

Los Informes, deben ser oportunos, de modo tal que la administración de la empresa pueda tomar acción inmediata; aún cuando la auditoría no haya sido concluida, debe informarse a tiempo para que se vaya apreciando el progreso alcanzado y dar a conocer los hechos sobresalientes.

### **Utilidad**

**El Informe es útil cuando informa lo que la institución solicitó, es decir, si se planificó examinar el área de servicio al cliente, pues debemos informar sobre esa área, de tal manera que la Banco conozca la situación, los problemas, las conclusiones,**

<b>Capítulo: III. INFORME DE AUDITORÍA</b> Requisitos para elaboración del Informe	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  <b>Pág. 3 de 4</b>
recomendaciones y otros aspectos de interés; esto es justamente lo que el informe	

debe satisfacer realmente para que el Banco pueda tomar decisiones adecuadas y, en consecuencia se aprecie la utilidad del informe.

### **Tono Constructivo**

El Informe, debe tener un Tono Constructivo apropiado a la circunstancia para la cual fue solicitado, con esto queremos destacar que, deben tomarse en consideración las virtudes de la cortesía y el respeto; además no deben menospreciarse los métodos de trabajo o cualquier accionar del cliente, es preferible omitir el nombre de las personas involucradas e indicar solamente sus cargos. Deberá tenerse cuidado en seguir una misma forma de redacción a lo largo de todo el informe; generalmente se escribe en tercera persona; y los títulos o encabezados de las observaciones deben llamar la atención hacia una inmediata corrección.

### **Sustentación adecuada**

El Informe debe basarse en evidencias, las mismas que deben estar amparadas en documentos, pruebas u otros elementos de juicio objetivos, que permitan demostrar la validez de las observaciones; así mismo esa objetividad debe incluir una clara diferenciación entre lo que son: hechos, opiniones y, declaraciones.

**Capítulo: III. INFORME DE AUDITORÍA**  
Requisitos para elaboración del Informe

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**

**Pág. 4 de 4**

**Integridad**

Además de las características o requisitos ya indicados, el informe debe ser Integral, es decir, no debe emitirse informes por separado, de otros especialistas; además debe contener todos los elementos o partes que lo integran, desde la introducción hasta las recomendaciones, con el fin de tener una información completa.

**Capítulo: III. INFORME DE AUDITORÍA**

Redacción del Informe

**FECHA DE ELABORACIÓN:  
22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 1**

La Redacción se efectuará en forma corriente a fin de que su contenido sea comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy

especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

La Redacción del Informe debe merecer mucha atención y cuidado de parte del auditor para que tenga la acogida y aceptación que los empresarios esperan de él, en este sentido el Informe debe:

- **Despertar o motivar interés.**
- **Convencer mediante información sencilla, veraz y objetiva.**

<b>Capítulo: III. INFORME DE AUDITORÍA</b> Revisión del borrador del informe	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  <b>Pág. 1 de 1</b>
---	---

**Antes de que el informe se emita definitivamente, es preciso revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan y, cautelar el prestigio del Auditor. Sobre el particular se estima que, deben**

**contemplarse los aspectos siguientes:**

**Que el informe de auditoría esté de acuerdo con; las normas de auditoría, aplicables, las normas o políticas establecidas por el propio órgano de control, los criterios o parámetros correspondientes al área examinada, los principios de administración, los conocimientos y experiencias del Auditor.**

**Capítulo: III. INFORME DE AUDITORÍA**

Presentación del Informe

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 1**

**Es responsabilidad del Auditor Interno producir un informe que sea legible,**

**entendible y persuasivo. El objetivo es contar con un informe que llame la atención de los administradores que son responsables por varias actividades operacionales, y que los pueda inducir a que presionen por acciones apropiadas.**

**Capítulo: III. INFORME DE AUDITORÍA**

Clases de Informes

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 2**

Los informes de auditoría se clasifican en dos clases: Informe Corto, denominado "dictamen", y el informe largo.

**Informes cortos:** Son aquellos en los cuales el personal de la misma compañía elabora estados financieros adecuados, comparaciones, análisis, presenta información estadística, calcular razones y hacer comentarios que pueden ser necesarios para la

administración y para fines de control. Los informes cortos o "dictámenes", se extienden a favor de los accionistas, quienes no administran la institución y también a favor de los acreedores.

**Informes largos:** Se presentan cuando en las instituciones, el personal del departamento de contabilidad no está muy capacitado y la administración dependería de su auditor no sólo para que emita su opinión con respecto a lo adecuado para la presentación de los estados financieros, sino que también se le pedirá que presente análisis, razones, comentarios acerca de las operaciones y la posición financiera de la institución; algunos comentarios sobre los procedimientos de auditoría empleados en el curso de la misma y además se presentan otras informaciones financieras requeridas. Los informes de auditoría "largos", se extienden a favor de la administración y podrán o no dirigirse a los accionistas, acreedores, analistas de crédito o de inversionistas y otras personas interesadas.

**Informes parciales:** generalmente son utilizados para hacer notar a los administradores ciertos puntos importantes que obviamente en el informe final se hará constar, se puede decir que son una especie de notificaciones de hechos importantes.

**Capítulo:** III. INFORME DE AUDITORÍA

Clases de Informes

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 2 de 2**

**Informe Financiero:** es el informe final en el cual el auditor emitirá su opinión acerca de la razonabilidad de los estados financieros.

Carta de Gerencia: **Es vital que el auditor presente, además de una carta que contenga sugerencias para el mejoramiento de los controles internos y contables, una carta de sugerencias constructivas encaminadas a reducir ineficiencias e**

**incrementar las utilidades de sus clientes.**

**Capítulo: III. INFORME DE AUDITORÍA**

Tipos de Opiniones

**FECHA DE ELABORACIÓN:  
22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 2**

Puede ser emitida:

a) Favorable: o positiva, limpia o sin salvedades.

**Las cuentas anuales reflejan la imagen fiel en sus aspectos más significativos.**

b) Con salvedades: o con reservas, excepciones o párrafo intermedio.

Hay circunstancias significativas que afectan a las cuentas anuales:

- Limitaciones al alcance del trabajo realizado
- Errores o incumplimiento de principios y normas contables, incluidas las omisiones de información.
- Incertidumbres: algo cuyo desenlace no se puede prever (juicio,...), dudas en la gestión continuada.
- Cambios en principios y normas generalmente aceptados (falta de principio de uniformidad)

c) Desfavorable: o adversa o negativa.

Las cuentas anuales no reflejan la imagen fiel, por haber errores muy significativos.

**Capítulo:** III. INFORME DE AUDITORÍA

Tipos de Opiniones

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 2 de 2**

d) Denegada: o abstención de opinión.

No hay evidencia suficiente para formarse una opinión. El hecho de que existan limitaciones e incertidumbres muy significativas no implica que en los puntos que

no se mencionan no haya imagen fiel.

Se entiende que si hay limitaciones al alcance e incertidumbres, la opinión debe ser *denegada*, y no desfavorable, debido a la gradación entre los diferentes tipos de salvedades.

Al denegar la opinión, no se puede afirmar posteriormente que no obstante determinadas cosas sí están bien, con lo que se podría dar una visión deformada de que algunas cosas están mal, pero la gran mayoría está bien. No hay que confundir esto con el tema del informe parcial, el cual significa que el auditor se ciñe a una determinada parte de las cuentas anuales.

#### 3.3.4. PAPELES DE TRABAJO

**Capítulo: IV. PAPELES DE TRABAJO**

Definición e Importancia

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 1**

Los papeles de trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el auditor interno del Banco, de manera que, en conjunto, constituyen un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de su trabajo, junto con las decisiones que ha debido tomar para llegar a formarse su

opinión.

Los papeles deben prepararse a medida que se completa el trabajo de auditoría, y han de ser lo suficientemente detallados y claros.

La Importancia que los papeles de trabajo tienen en un examen de auditoría es relevante pues deben constituir la prueba del trabajo realizado dentro del Banco del Austro S.A., fundamentar la opinión o informe que emita el auditor como resultado de esa evaluación, ser una fuente de aclaración o ampliación de la información obtenida y sobre todo que muestren la calidad y el avance de la planeación de la auditoría de las diferentes áreas del Banco

**Capítulo: IV. PAPELES DE TRABAJO**

Contenido y Preparación de los Papeles de Trabajo

**FECHA DE ELABORACIÓN:  
22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 2**

Los papeles de trabajo deberán contener Información como:

- Nombre de la entidad
- Tipo de auditoría a realizar
- Fecha en que se este efectuando la revisión
- Nombre de la cuenta
- Clave de identificación

- Firma. Nombre

Los papeles de trabajo deberán ser preparados en las oficinas del Banco, de los registros del Banco, y a expensas del Banco; pero aún así, estos papeles de trabajo son propiedad exclusiva del auditor interno. La propiedad de los papeles de trabajo, no obstante está sujeta a las limitaciones de ética profesional sobre violaciones de información ante las autoridades competentes. En algunas ocasiones, ciertos papeles de trabajo pueden servir como punto de referencia para el Banco, pero nunca como soporte o sustituto de un registro contable.

Los papeles de trabajo no están limitados a información cuantitativa, por consiguiente, el auditor debe incluir en ellos notas y explicaciones que registren en forma completa el trabajo efectuado, las razones que le asistieron para seguir ciertos procedimientos y omitir otros y su opinión respecto a la calidad de la información examinada.

**La preparación adecuada de los papeles de trabajo, requiere una cuidadosa planeación antes y durante el curso del trabajo. A medida que se va**

<p><b>Capítulo: IV. PAPELES DE TRABAJO</b> Contenido y Preparación de los Papeles de Trabajo</p>	<p><b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  <b>Pág. 2 de 2</b></p>
--	---

desarrollando el proceso de verificación la persona debe revisar el material por cubrir, tratando de visualizar el tipo de papel de trabajo que presente la evidencia en la forma más efectiva.

Regularmente, se deberá utilizar una hoja de trabajo para cada partida o cuenta sujeta a análisis o comprobación; sin embargo, hay ocasiones en que se combinan adecuadamente papeles de trabajo que cubren cuentas diferentes, relacionadas entre

sí.

Dado que los papeles de trabajo incluyen toda la información obtenida por el auditor, existen innumerables variedades y tipos de los mismos. Sin embargo, hay ciertas categorías generales dentro de las cuales se podría agrupar la mayor parte de los papeles de trabajo, a saber:

- A. Programas de auditoría.
- B. Cuestionarios y hojas de puntos pendientes de investigar.
- C. Hojas de trabajo relativas a los saldos de cuentas de control y auxiliares.
- D. Hojas de trabajo con los resultados de las pruebas de cumplimiento.
- E. Cuestionarios con evaluación de los controles.
- F. Asientos de ajustes y de reclasificaciones.
- G. Planillas, hojas de análisis y otros papeles de soporte.
- H. Extractos de actas y otros papeles narrativos.
- I. Certificaciones y confirmaciones.
- J. Escrituras de constitución y reformas.

**Borradores del dictamen, de los estados financieros y de las notas.**

**Capítulo: IV. PAPELES DE TRABAJO**

Expedientes de Auditoría

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 3**

Los papeles de trabajo contendrán los legajos o archivos necesarios de acuerdo con el tamaño del ente que se examina, pero regularmente, se clasifica para cada ente dos clases de expedientes:

- El expediente o expedientes del trabajo anual que pertenece exclusivamente al examen o revisión del año o período que cubre.
- El expediente o expedientes del archivo permanente que contiene la información

que normalmente no cambia de un período a otro y que por lo tanto no requiere ser duplicada.

La mayor parte de la información contenida en el archivo permanente, es obtenida en el curso del primer trabajo y una considerable parte del tiempo invertido en el primer trabajo se dedica a la obtención y evaluación de información general como la siguiente:

- Extracto o copia de la Escritura de Constitución de la entidad.
- Catálogo de cuentas, manuales de procedimientos y políticas contables establecidas
- Reglamentos de emisión de acciones y obligaciones.
- Contratos de arrendamiento, patentes, estudio actuarial de pensiones de jubilación, participación de utilidades y bonificaciones, contratos de obligaciones a largo plazo y garantías.
- Gráficas de organización y alcance de autoridad y responsabilidad de los funcionarios.
- Condiciones de la infraestructura, y principales productos.
- Extractos de actas de la Asamblea General de Clientes y de las Comisiones.

<b>Capítulo: IV. PAPELES DE TRABAJO</b>  Expedientes de Auditoría	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  <b>Pág. 2 de 3</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de cuentas "permanentes", tales como terrenos, capital social y pasivo a largo plazo.</li></ul> <p>La información anterior deberá ser cuidadosamente conservada por el auditor interno en el expediente de archivo permanente, de tal manera que pueda evitar una innecesaria repetición del trabajo durante exámenes subsecuentes. Con esta</p>	

información, debidamente clasificada y estudiada, los trabajos pueden ser planeados en forma más eficiente, los nuevos auxiliares, pueden obtener, en consecuencia, una conveniente disposición hacia las políticas y problemas del Banco. Para que el archivo permanente cumpla con su objetivo, debe ser actualizado en el curso de cada trabajo, haciendo los cambios que haya que hacer. El archivo permanente deberá tener un índice adecuado para permitir una rápida referencia, y ser convenientemente conservado de tal manera que pueda ser utilizado en cada revisión.

Los papeles de trabajo deben ser preparados con debida atención a la planeación, concepción y legibilidad, con títulos completos y explicación en cuanto a la fuente.

- Los papeles de trabajo deben ser protegidos y archivados cuidadosamente, de manera que puedan ser localizados y consultados fácilmente.

Los papeles de trabajo deben contener índices que los relacionen con la hoja de trabajo. Debe prepararse una hoja sumaria para cada cuenta control o función básica, a la cual se referirán todos los papeles de trabajo detallados. Cuando sea necesaria una referencia entre papeles de trabajo, deberá existir un adecuado índice cruzado. La fuente de la información mencionada en cada hoja de trabajo, debe estar claramente establecida.

**La extensión y alcance de las pruebas selectivas deben ser claramente mencionadas en cada fase del trabajo en la que el procedimiento sea aplicado.**

**Capítulo: IV. PAPELES DE TRABAJO**

Expedientes de Auditoría

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 3 de 3**

**Al convertirse en información confidencial una buena práctica es no permitir que empleados ajenos a la unidad de auditoría tengan acceso a ellos y respeten fielmente los principios de independencia y de confidencialidad. El auditor interno está obligado a guardar la reserva profesional en todo aquello que conozca en razón**

**del ejercicio de su profesión, salvo en los casos en que dicha reserva sea levantada por disposiciones legales.**

Las revelaciones incluidas en los estados financieros y en los dictámenes de los contadores públicos sobre los mismos, no constituyen violación de la reserva comercial, bancaria o profesional.

#### 3.3.5. PROGRAMA DE AUDITORÍA

<b>Capítulo: V. PROGRAMA DE AUDITORÍA</b> Definiciones	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  <b>Pág. 1 de 2</b>
<b>El programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en</b>	

cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

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

El programa de Auditoría, es el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir dentro de los principios y preceptos de la Auditoría.

El programa de Auditoría, es la línea de conducta a seguir, las etapas a franquear, los medios a emplear. Es una especie de cuadro anticipado en el cual los acontecimientos próximos se han previsto con cierta precisión, según la idea que uno se ha formado de ellos.

El método a emplearse en la elaboración del programa de Auditoría, debe ser preparado especialmente para cada caso, ya que no existen dos casos de Auditoría exactamente iguales, así como es imprescindible dar a cada Programa de Auditoría la autonomía necesaria.

En la preparación del programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las Normas de Auditoría.
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Los levantamientos iniciales.
- Las experiencias de terceros.

**Capítulo: V. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Definiciones

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 2 de 2**

El hecho de no existir una norma patrón para la elaboración del programa de Auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los

**casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la Auditoría en un determinado sector.**

**Lo que no se debe perder de vista es que el programa de Auditoría debe ser una guía segura e indicadora de lo que deberá ser hecho y posibilite la ejecución fiel de los trabajos de buen nivel Profesional, que acompañe el desarrollo de tal ejecución.**

Un programa de Auditoría, es un procedimiento de revisión lógicamente planeado. Además de servir como una guía lógica de procedimientos durante el curso de una Auditoría, el programa de Auditoría elaborado con anticipación, sirve como una lista de verificación a medida que se desarrolle la Auditoría en sus diversas etapas y a medida que las fases sucesivas del trabajo de Auditoría se terminen, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del Cliente y de acuerdo con los cambios que haya en los principios, normas y procedimientos de Auditoría.

**Al planear un programa de Auditoría, el Auditor debe hacer uso de todas las ventajas que le ofrecen sus conocimientos Profesionales, su experiencia y su criterio personal.**

**Capítulo:** V. PROGRAMA DE  
AUDITORÍA  
Características del Programa De  
Auditoría

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 1**

El programa de Auditoría, envuelve en su elaboración todo lo que será realizado durante el proceso de la Auditoría. Por esta razón tiene un campo de acción tan dilatado que requiere evidentemente una disciplina mental y una capacidad profesional apreciable.

El carácter de flexibilidad del programa de Auditoría, aconseja en la práctica no detenernos en minucias exageradas, siendo preferible la elaboración de planes o programas de ámbito más general, dejándose las particularidades para ser estudiadas en cada oportunidad por los responsables de su ejecución. Junto con cada plan se debe hacer un cronograma de trabajo con el nombre de los responsables de su ejecución.

Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, podemos anotar:

- Debe ser sencillo y comprensivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de institución a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al Auditor examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder opinar y recomendar.
- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio criterio de parte del Auditor.

<b>Capítulo:</b> AUDITORÍA Contenido de los Programas	V. PROGRAMA DE	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 22 de febrero del 2011  Pág. 1 de 1
---	----------------	---

El programa de Auditoría, presenta en forma lógica las instrucciones para que el

**Auditor o el personal que trabaja una Auditoría, pueda seguir los procedimientos que debe emplearse en la realización del examen.**

**En cuanto a su contenido incluye los procedimientos específicos para la verificación de cada tipo de activo, pasivo y resultados, en el orden normal que aparecen en los estados económicos y financieros del Banco. Por otra parte, se realiza la presentación en forma escrita de los pasos ordenados del trabajo a realizar en un período dado, lo cual nos permite determinar la fecha de inicio y la de terminación del trabajo; deberán quedar enlistados todos los trabajos que se han de realizar para el logro de los objetivos propuestos. Con estos antecedentes lograremos:**

- Seguir un orden en la ejecución de los trabajos.**
- Conocer el trabajo realizado y el pendiente de ejecutar.**
- Conocer discrepancias entre el tiempo estimado y el real**
- Imponer las medidas necesarias con oportunidad, cuando existan diferencias de consideración en plazos fijados y volúmenes de ejecución.**
- Appreciar que las labores asignadas a cada persona se hayan efectuado con oportunidad y determinar en caso contrario responsabilidades.**
- Considerar situaciones imprevistas y tomar decisiones al respecto**

**Capítulo: V. PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
Propósito del Programa

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 2**

**El programa de Auditoría, tiene como propósito servir de guía en los procedimientos que se van adoptar en el curso de la Auditoría, y, servir de lista y comprobante de**

las fases sucesivas de la Auditoría, a fin de no pasar por alto ninguna verificación.

El programa no debe ser rígido, sino flexible para adaptarse a las condiciones cambiantes que se presenten a lo largo de la Auditoría que se está practicando, deberá contener un enunciado lógicamente ordenado y clasificado, de los procedimientos de Auditoría que se van a emplear, la extensión que se les va a dar y la oportunidad en la que se aplicarán. En ocasiones se agregan a estas algunas explicaciones o detalles de información complementaria tendientes a ilustrar a las personas que van a aplicar los procedimientos de Auditoría, sobre características o peculiaridades que debe conocer.

Existen muchas formas y modalidades de un programa de Auditoría, desde el punto de vista del grado de detalle a que llegue, se les clasifica en programas generales y programas detallados.

Los programas de auditoría generales, son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de las técnicas a aplicarse, con indicación de los objetivos a alcanzarse, y son generalmente destinados a uso de los jefes de los equipos de Auditoría.

Los programas de auditoría detallados, son aquellos en los cuales se describen con mayor minuciosidad la forma práctica de aplicar los procedimientos y técnicas de Auditoría, y se destinan generalmente al uso de los integrantes del equipo de Auditoría.

**Capítulo: V. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Propósito del Programa

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 2 de 2**

Resulta difícil establecer una línea divisoria entre los programas de Auditoría generales y detallados, la aplicación de uno u otro programa debe obedecer a las

características del trabajo a efectuarse, a la forma de organización del equipo de auditoría que la va a realizar este examen, a los procedimientos de supervisión, y las políticas generales del equipo de auditoría interna.

<b>Capítulo:</b> V. PROGRAMA DE AUDITORÍA  Ventajas del Programa	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> <b>22 de febrero del 2011</b>  Pág. 1 de 1
--	--

**Es la experiencia del Auditor, el que se encarga de dar las pautas y aspectos**

necesarios e importantes a ser tomados en el programa de Auditoría que elabora para poder realizar un trabajo Profesional determinado.

El programa de Auditoría bien elaborado, ofrece las siguientes ventajas:

- Fija la responsabilidad por cada procedimiento establecido.
- Efectúa una adecuada distribución del trabajo entre los componentes del equipo de Auditoría, y una permanente coordinación de labores entre los mismos.
- Establece una rutina de trabajo económico y eficiente.
- Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios.
- Sirve como un historial del trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos.
- Asegura una adherencia a los Principios y Normas de Auditoría.
- Respalda con documentos el alcance de la Auditoría.
- Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario.

**Capítulo: V. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

Responsabilidad por el Programa

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 1**

La elaboración del programa de Auditoría es una responsabilidad del Auditor, casi tan importante como el Informe de Auditoría que emite. Es esencial que el programa de Auditoría sea elaborado por el Auditor jefe del equipo de Auditoría

para lo cual se basará en experiencias anteriores y deberá tomar necesariamente en cuenta las Leyes, Principios, Normas y Técnicas a aplicarse en cada caso.

Sin embargo es necesario apuntar que la responsabilidad de la elaboración del programa de Auditoría y su ejecución, está a cargo del Auditor jefe de equipo, el cual no solo debe encargarse de distribuir el trabajo y velar por el logro del programa, sino esencialmente evaluar de manera continua la eficiencia del programa, efectuando los ajustes necesarios cuando las circunstancias lo ameriten.

**Capítulo:** V. PROGRAMA DE AUDITORÍA

Participantes y sus Responsabilidades

**FECHA DE ELABORACIÓN:**

**22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 1**

**Todo el personal tiene alguna responsabilidad sobre el control. La Gerencia es la responsable del sistema de control y debe asumir su propiedad.**

Los Ejecutivos Financieros tienen un papel importante en la forma en que la Gerencia ejercita el control, no obstante que todo el personal es responsable de controlar sus propias áreas. De igual manera, el Auditor Interno contribuye a la marcha efectiva del sistema de control, sin tener responsabilidad directa sobre su establecimiento y mantenimiento.

Internamente las responsabilidades sobre el control corresponden conforme a lo siguiente:

El Consejo de Administración, establece no sólo la misión y los objetivos del Banco, sino también las expectativas relativas a la integridad y los valores éticos.

La Gerencia, debe asegurar que existe un ambiente propicio para el control.

Los Ejecutivos financieros, entre otras cosas, apoyan la prevención y detección de reportes financieros fraudulentos.

### 3.3.6. PLAN DE AUDITORÍA

**Capítulo: VI. PLAN DE AUDITORÍA**

Consideraciones Preliminares

**FECHA DE ELABORACIÓN:  
22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 2**

Una base fundamental para comprender la naturaleza de la auditoría interna es la realización de un Plan de Auditoría por parte del Auditor Interno del Banco, Desde este punto de vista la evaluación debe hacerse en base a los resultados que

**alcancen los propios planes.**

**Este plan deberá estar diseñado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de análisis de cada área a examinar, es decir al tamaño y complejidad de cada departamento. Es igualmente importante disponer de un conjunto de normas, procedimientos y prácticas de auditoría que orienten la acción y permitan efectuar un control de calidad, el mismo que acorde a las circunstancias deberá ser programado en tiempo y condiciones según sea el caso.**

El Plan de Auditoría verdaderamente eficaz debe ser planeada cuidadosamente, debe definirse el ALCANCE, ya que puede ser muy amplio o puede abarcar solamente una parte de la Institución como también puede centrarse en un área funcional del Banco: contabilidad, caja, igualmente puede enfocarse en el ambiente de trabajo y en el elemento humano ó en el sistema de información.

**El plan de auditoría indiscutiblemente deberá mantener una flexibilidad considerable, pues no se puede descartar en su totalidad los imprevistos que nunca faltan, por tal razón su diseño considera todos estos aspectos que forman parte del accionar diario**

**Capítulo: VI. PLAN DE AUDITORÍA**

Consideraciones Preliminares

**FECHA DE ELABORACIÓN:  
22 de febrero del 2011**

**Pág. 2 de 2**

**En general, el Plan de Auditoría se debe definir con base en un análisis costo – beneficio. Si los beneficios de la Auditoría superan a los costos, la Auditoría debe**

**realizarse.**

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares, estableciendo objetivos globales y por actividad, el Banco puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento, los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera que anticipe los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

**Capítulo: VI. PLAN DE AUDITORÍA**

**FECHA DE ELABORACIÓN:  
22 de febrero del 2011**

Frecuencia y Áreas de Trabajo a Cubrir

**Pág. 1 de 2**

**El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estiman los riesgos. Tienen que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la**

supervisión en general. La frecuencia con que se desarrolle un trabajo esta directamente ligada al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar del Banco desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios sobre las conductas y los procedimientos, elaboración y ejecución de un plan es prácticamente limitar los riesgos que afectan las actividades en cada área, departamento o sección de la institución. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel del Banco (internos y externos) como de la actividad misma.

En importante tener en cuenta la figura jurídica, tipo de estructura, elementos de coordinación, para la aplicación de este plan, para ello no se puede ignorar:

- El Tamaño del Banco
- El sector de actividad
- La Naturaleza de sus operaciones

La conjugación de estos factores, adheridos a los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación de cada área y mecanismo de control establecido, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesario para que una auditoría se traduzca en un proyecto innovador sólido.

<b>Capítulo: VI. PLAN DE AUDITORÍA</b>	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 22 de febrero del 2011
Frecuencia y Áreas de Trabajo a Cubrir	Pág. 2 de 2
Un elemento determinante para el éxito de la auditoría es factor tiempo, esto se vera reflejado por la frecuencia con que se apliquen los exámenes y el lapso que tome hacer esto, es aconsejable realizar las auditorías que a criterio del auditor de	

la Institución se crea conveniente, pero tampoco deberá exagerar en su número ya que pueden volverse improductivas antes que aportar con algún beneficio, lo que sí no se debe dejar pasar por alto es el correspondiente seguimiento a la aplicación de mejoras y sugerencias. Cuando la organización está sometida a constantes cambios, la Auditoría debe ser mas frecuente.

**Capítulo:** VI. PLAN DE AUDITORÍA

Selección y Fechas de Auditorías

**FECHA DE ELABORACIÓN:**  
**22 de febrero del 2011**

**Pág. 1 de 1**

En este aspecto cabe recordar que la especialización es un referente considerable, puesto que el personal que se requiere para la ejecución de una Auditoría de hecho será el equipo conformado por los mismos auditores internos que laboran en el Banco, la ventaja que esto tiene es que ya conocen el trabajo de las distintas áreas funcionales, y las recomendaciones pueden ser hechas con mayor amplitud. Como

institución expuesta a cambios radicales, cuando se considere necesario el asesoramiento técnico de un especialista, debe solicitarse su participación. Los servicios de este profesional especialista deben limitarse al tiempo mínimo establecido y los resultados de su labor deben integrarse en el informe de auditoría puesto que su opinión será de ayuda para el cumplimiento de propósitos comunes.

Es aconsejable que el auditor tenga muy en cuenta que cada departamento tiene en su momento exceso de trabajo, y que requerirá concentrar el esfuerzo de sus empleados en la ejecución de las funciones para las que fue creado, tomando en consideración estos aspectos es conveniente que se fije una fecha adecuada, en la que las labores del departamento en sí no se crucen con las de revisión por parte de auditoría, esta práctica proporcionará mejores resultados evitando una serie de inconvenientes e interrupciones que podrían distorsionar el trabajo de la unidad de auditoría.

<b>Capítulo:</b> VI. PLAN DE AUDITORÍA	<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 22 de febrero del 2011
Aviso para la ejecución de Auditorías	Pág. 1 de 2

Hasta hace muy poco se consideraba conveniente la realización de exámenes de auditoría sorpresas, en los cuales el personal auditado era sorprendido infraganti, en la actualidad la aplicación de una auditoría a cualquier área de Institución tiene otro objetivo, como prevenir, alertar el cometer errores que pueden a la larga ocasionar situaciones lamentables tanto para los intereses de la institución como para sus funcionarios, este tabú de que el departamento de auditoría era el inquisidor de la actuación de los funcionarios ya no causa ese impacto, hoy en día el personal de cualquier organización tiene conocimiento que la función específica de

la unidad de auditoría es la de asesorar a todos los niveles para la consecución de objetivos que llevarán a conseguir una meta específica.

Esta práctica de ejecución de auditoría sorpresiva quizá tiene un valor relevante cuando se trata de llevarla a cabo en áreas en las que por la misma naturaleza de la función que desempeñan se ven frecuentemente expuestas al cometimiento de irregularidades como fraudes, desfalcos, robos, etc. Es allí donde justifica la realización de una auditoría de este tipo.

Dada esta excepción los exámenes de auditoría deben ser programados y avisados con anticipación al jefe del departamento que va a ser auditado, indicando los nombres de las personas que intervendrán en dicha auditoría. Otros aspectos como el alcance, la extensión y los papeles de trabajo a utilizar, deben ser comunicados para no causar sorpresa el momento mismo del examen y revisión. Los mecanismos contenidos en este proceso deben tener un marcado sentido de anticipación que permita planear e implantar las acciones necesarias.

**Capítulo: VI. PLAN DE AUDITORÍA**

**FECHA DE ELABORACIÓN:  
22 de febrero del 2011**

Avisos para la ejecución de Auditorías

**Pág. 2 de 2**

Las evidencias que pueda detectar en las papeles de trabajo que utilice el auditor, ayudarán sobremanera hacer un juicio de la situación que cada área está atravesando, de aquí que los procedimientos utilizados por parte del auditor se acoplarán a las necesidades del departamento. Un examen jamás podrá proceder a ser ejecutado de manera radical, el auditor siempre deberá considerar la realización de cambios o variaciones a los programas y planes que preparó anticipadamente. También resulta útil mantener un contacto frecuente con los implicados en el examen.

**Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen, para efectos de exponerles aquellos aspectos en los cuales pueden colaborar.**

**Al ejecutar un examen de auditoría no siempre se va a coincidir en la estimación del tiempo, habrán ocasiones en las que por circunstancias laborales se ve interrumpido el examen, no por ello se deberá suspender, simplemente se procederá a continuar con la fase siguiente a la interrumpida para luego completarla y de esta manera no perder la secuencia del trabajo.**

**Resulta muy útil, que de ser posible se vayan elaborando las observaciones y sugerencias correspondientes, en la medida en que se vayan detectando, para que resulte mas oportuno efectuar su solución.**

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1. CONCLUSIONES**

- El Banco del Austro S. A. Sucursal Riobamba, requiere de una Unidad de Auditoría Interna que se enfoque no sólo a la evaluación de controles sino también al asesoramiento en la creación de sistemas preventivos.
- De acuerdo al diagnóstico efectuado, se pudo apreciar que, todas las áreas de la Institución tienen deficiencias que deben ser corregidas en forma inmediata.
- La falta de definición de funciones específicas al personal, y el cambio del mismo, genera un alto riesgo en el cometimiento de irregularidades.
- En el Banco del Austro S.A. Sucursal Riobamba, los procedimientos y las funciones deberán ser sometidos a constante revisión, porque las deficiencias no encontradas o detectadas a tiempo ocasionarán pérdidas considerables para la institución financiera.
- Para la creación de la Unidad de Auditoría Interna del Banco del Austro S.A. Sucursal Riobamba, se requiere un presupuesto de \$ 13.684,90; el mismo que está integrado por activos, útiles de oficina y pago de nómina.
- Concluimos que el control interno es indispensable en todos los procesos que se llevan a cabo en la institución financiera, ya que se puede detectar y corregir a tiempo desviaciones de las políticas, prácticas equivocadas, controles inadecuados y procedimientos deficientes.

### **4.2. RECOMENDACIONES:**

- Recomendamos la creación de la Unidad de Auditoría Interna para detectar debilidades y corregirlas, evitar la pérdida de recursos y recomendar acciones adecuadas para una óptima toma de decisiones.
- Se deben fijar pautas que permitan la revisión de los instrumentos legales utilizados en las operaciones que se realizan a diario, lo que ayudará a determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.
- Evaluar las operaciones con el objeto de precisar que aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efectos de lograr mejores resultados.
- Es conveniente hacer un estudio para ver que acción debe ser emprendida para mejorar la eficacia de las políticas y prácticas. Además estudiar las necesidades generales del personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.
- Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo, preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.
- Para la realización de los exámenes de auditoría se deberán asignar los recursos suficientes y la apertura necesaria para recopilar información necesaria que permita efectuar un análisis objetivo de los hechos.
- Los controles internos en cada dependencia deberán actuar como filtros a posibles irregularidades, que en lo posterior devenguen recursos a la entidad.

- Recordar al personal que labora para la Institución que, la Unidad de Auditoría Interna tiene por objeto ayudar a la gerencia a planear, medir, controlar, evaluar y mejorar las operaciones.
- Es conveniente examinar y discutir con la gerencia, los planes y objetivos que persigue la Unidad de Auditoría Interna para que en su momento estos sean conocidos por todo el personal, evitando así el retraso de las actividades planificadas.
- El personal de auditoría interna deberá estar capacitado a un nivel que le permita cumplir eficientemente sus tareas y contar con apoyo tecnológico e información actualizada.
- Presentar los resultados a los diferentes órganos de control para la toma de dediciones, de manera oportuna y completa.

## RESUMEN

La Creación de la Unidad de Auditoria Interna definitivamente obedece a los cambios tecnológicos que se han venido dando en los últimos años los mismos que originan situaciones cambiantes en todas las áreas más aún tratándose del sistema financiero, por lo que si se quiere manejar con éxito una institución es muy importante que la administración coordine para que la totalidad de las funciones empresariales se lleven a efecto de un modo armónico, procurando que el desempeño de las funciones no retracen el cumplimiento de objetivos.

La evaluación de los resultados de un examen permite equilibrar las decisiones futuras evitando riesgos e incertidumbre, mediante la aplicación de un sistema eficiente de control.

La Unidad de Control Interno está diseñada para facilitar la consecución de objetivos en uno o más ámbitos independientes, pero con elementos comunes, siendo un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin a más de ser una herramienta que surge de la imperiosa necesidad que el Banco posee de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y / o disminuir significativamente los riesgos a los cuales se hallan expuestos los distintos departamentos.

La gran tarea de gobernar, coordinar y controlar las diversas funciones de la Institución no es fácil, el propósito del control interno estará orientado en la verificación de las funciones y que estas se hayan cumplido lo más eficientemente posible, con la ejecución de políticas y prácticas sanas. Quien sea hábil en el análisis y experimentado en la solución de los problemas será justamente el equipo de auditores internos.

## SUMMARY

**The creation of the Internal Auditing Unit definitively obeys to the technological changes that have been upcoming in the last years, which originate changing situations in all areas, still related to the financial system, so if we want to manage an institution with success is very important that the administration coordinate in order to the entirety managerial functions were carry out in a harmonic way, trying that the functions acting do not retrace any objectives execution.**

**An exam results evaluation allows us to balance the future decisions avoiding risks and uncertainty, by of the application of an efficient control system.**

**The Internal Control Unit is designed in order to facilitate the objectives achievement in one or more independent environments, but with common elements, being a group of structured and coordinate actions directed to a purpose accomplishment and also for being a tool that arises from the imperious necessity that the Bank possesses from the pro-actively effects of suppressing and/ or diminish significantly the risks to which are exposed the different departments.**

**The great task of governing, coordinate and control the diverse functions from the Bank is not easy, the purpose of the internal control will be guided in the verification of the functions and that these has been completed the more possible efficiently way, with the execution of healthy politicians and practices. Who is expert in the analysis and experiencing in the solution of the problems will be exactly the internal auditor's team.**

**ABAD, Adela, SERVIN, Luis A. Introducción al Muestreo. 2 ed. Limusa. México, 1987.**

**ANDERSEN, Arthur. Diccionario ESSPASA de Economía y Negocios. 2 ed. Esspasa. Madrid, 1998.**

**ARENS, Alvin A, LOEBBECKE, James. Auditoría, un Enfoque Integral. 6 ed. Prentice hall. México 1996.**

**AVELLANEDA OJEDA, Carmenza. Diccionario Bilingüe de Términos Financieros. Mc Graw Hill. Bogotá, 1996.**

**AYALA, Hugo. Diccionario de Términos Económicos. 2 ed. Riobamba, 1987.**

**BACON, Charles. Manual de Auditoría. Limusa. México, 1996**

**BURBANO, RUIZ, Jorge, E, ORTIZ, GOMEZ, Alberto. PRESUPUESTOS, Enfoque moderno de planeación y control de Recursos. 2 ed. Mc Graw Hill Bogotá, 1995.**

**CEPEDA, Gustavo. Auditoría y Control Interno. Mc Graw Hill. Bogotá, 1997**

**COOK, J.W, WINKLE, G.M. Auditoría. 3 ed. Mc Graw Hill. México 1996**

**FONSECA, René. AUDITORÍA, Un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control. Océano. Quito, 1989**

**FOWLER, Enrique. Tratado de Auditoría. 2 ed. Mc Graw Hill. Bogotá, 1997**

**HERNANDEZ, SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la Investigación 2 ed. Mc Graw Hill. México, 1991.**

**KOHLER, Earl. Diccionario de Términos Económicos y Contables. 5 ed. Continental S.A. Lima**

**LAZCANO, Juan Manuel. el Manejo de las Organizaciones y su Auditoría Interna. Mc Graw Hill. México 1996**

LINDERGARD, Eugenia y otro. Enciclopedia de la Auditoría. 3 ed. Mc Graw Hill. Barcelona, 1998

**MÉNDEZ, A. Carlos, E. Metodología, Guía Para elaborar Diseños y Desarrollo para los procesos de Investigación. 3 ed. Mc Graw Hill. Colombia, 1995**

**PAZMIÑO, Iván. Metodología de la Investigación Científica. Fuentes. Ecuador, 1997**

**ROSENBERG, J.M. Diccionario de Administración y Finanzas. Océano. Barcelona, 1995**

**WHITTINGTON, O. Roy, PANY Kurt. AUDITORÍA, Un Enfoque Integral. 12 ed. Océano. Colombia, 1999**

**ZORRILA, Santiago y otros. Metodología de la Investigación Mc Graw Hill. México, 2000**

<http://www.una.ac.cr/control-interno>

<http://www.icac.mineco.es/roac/bdaundng.asp>

<http://www.fisa-audidores.es/>

<http://www.2usma.ac.pa/~ecol/auditoria.htm> .

<http://www.5campus.com/leccion/Auper/INICIO.HTML>.

<http://www.cortedecuentas.gob.sv/CAPITULO%20I-20AUDITORIA%20INTERNA-%0FRONTAPAGE.htm>

<http://www.cortedecuentas.gob.sv/CAPITULO%20II-%20AUDITORIA%20INTERNA-%20FRONTPAGE.htm#1.7>. Administración del trabajo.

<http://www.cortedecuentas.gob.sv/CAPITULO%20II%20AUDITORIA%20INTERNA-%20FRONTPAGE.htm#2.6>. Papeles de trabajo.

[http://www.gobiernoenlinea.gov.co/faq/faq\\_detail/0,1128,ES-COgl^201682^210636,00.html](http://www.gobiernoenlinea.gov.co/faq/faq_detail/0,1128,ES-COgl^201682^210636,00.html)

[http://www.gobiernoenlinea.gov.co/faq/faq\\_detail/0,1128,ES-gl^201676^210636,00.html](http://www.gobiernoenlinea.gov.co/faq/faq_detail/0,1128,ES-gl^201676^210636,00.html)

[http://www.gobiernoenlinea.gov.com/faq/faqdetail/0,1128,ESCOgl"201678"210636,00.html](http://www.gobiernoenlinea.gov.com/faq/faqdetail/0,1128,ESCOgl)

[http://www.gobiernoenlinea.gov.co/faq/faq\\_detail/0,1128,ES-Cog"201682"210636.html](http://www.gobiernoenlinea.gov.co/faq/faq_detail/0,1128,ES-Cog).

[http://www.gobiernoenlinea.gov.co/faq/faq\\_detail/0,1128,ES-Cogl"201676"210636",00.html](http://www.gobiernoenlinea.gov.co/faq/faq_detail/0,1128,ES-Cogl).

<http://www.iaia.org.ar/top>

<http://www.minhac.es/comun/estructura/aeataudi.htm>.

[http://www.ttcus.com/méxico/mad\\_ms02.html](http://www.ttcus.com/méxico/mad_ms02.html)

<http://www.ligacooppr.com/cooperativismo.html>

**ANEXOS**